



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

**TEMA: REDISEÑO DE PROCESOS Y ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE TESORERÍA
DE QUÍMICA SUIZA**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar por el Título
profesional de Licenciada en Administración**

Presentado por: Mónica Stefanie Gonzales Pacheco

Asesor: César Ruíz Palomino

Lima, noviembre del 2019

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y perseverancia para continuar día a día cada etapa de mi carrera. A mis padres, hermanos y sobrinos por todo el amor y apoyo que me dieron y siguen dando para poder cumplir mis objetivos como persona y profesional.

Gracias madre por guiarme y ser un ejemplo de superación, humildad y sacrificio, cada día me enseñas a valorar más lo que tengo. Gracias padre por cada consejo y tiempo que me has prestado desinteresadamente en esta etapa. Gracias hermanos y sobrinos por acompañarme y alentarme a continuar.

A todos ustedes dedico la presente tesis, una vez más, gracias por fomentar en mí el deseo de triunfar siempre en la vida y por ser incondicionales. Y finalizo este agradecimiento con una frase, de Antonio Machado, que siempre me acompaña y acompañará: *“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”*.

Mónica Stefanie Gonzales Pacheco

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|----------|--|----|
| 1. | Introducción | 1 |
| 2. | Contexto | 2 |
| 2.1. | Historia..... | 2 |
| 2.2. | Misión | 3 |
| 2.3. | Visión..... | 3 |
| 2.4. | Valores | 3 |
| 2.5. | Productos y Servicios..... | 3 |
| 2.6. | Segmento de clientes..... | 5 |
| 2.7. | Ventas/ Facturación..... | 6 |
| 2.8. | Estructura Organizacional | 7 |
| 2.9. | Número de colaboradores | 8 |
| 3. | Diagnóstico y planteamiento del problema | 9 |
| 3.1. | Diagnóstico de la empresa | 9 |
| 3.2. | Descripción de la problemática..... | 10 |
| 4. | Fundamento teórico..... | 12 |
| 4.1. | Estudio de tiempos y mejora de procesos | 12 |
| 4.2. | Estructura Organizacional..... | 14 |
| 5. | Análisis..... | 18 |
| 5.1. | Paso 1: Seleccionar el trabajo | 18 |
| 5.2. | Paso 2: Registrar los datos | 18 |
| 5.2.1. | Benchmark | 18 |
| 5.2.2. | Fuentes Primarias | 19 |
| 5.2.3. | Fuentes Secundarias | 20 |
| 5.2.4. | Técnicas | 20 |
| 5.3. | Paso 3: Análisis de la información..... | 21 |
| 5.3.1. | Análisis áreas actuales..... | 22 |
| 5.3.1.1. | Área de Créditos y Cobranzas | 22 |

| | | |
|----------|---|----|
| 5.3.1.2. | Área de Cuentas Corrientes..... | 24 |
| 5.3.1.3. | Área de Tesorería..... | 27 |
| 5.3.1.4. | Área de Gestión Contable..... | 29 |
| 5.3.1.5. | Área de Soporte y Cobranzas..... | 32 |
| 5.3.2. | Análisis áreas propuestas..... | 35 |
| 5.3.2.1. | Área de Cuentas por Cobrar..... | 35 |
| 5.3.2.2. | Área de Cuentas por Pagar..... | 43 |
| 5.3.2.3. | Área de Tesorería..... | 46 |
| 5.3.2.4. | Otras áreas..... | 49 |
| 6. | Propuesta de mejora..... | 50 |
| 6.1. | Paso 4: Establecer el método..... | 50 |
| 7. | Valoración del impacto de la propuesta..... | 54 |
| 7.1. | Paso 5: Evaluación de los resultados..... | 54 |
| 7.2. | Paso 6: Definición, implementación y control de la propuesta..... | 56 |
| 8. | Conclusiones y Recomendaciones..... | 57 |
| 8.1. | Conclusiones..... | 57 |
| 8.2. | Recomendaciones..... | 59 |
| 9. | Referencias bibliográficas..... | 60 |
| 10. | Anexos..... | 64 |
| | Anexo N° 1: Preguntas de entrevista..... | 64 |
| | Anexo N° 2: Formato prediseñado de evaluación de tiempos..... | 65 |
| | Anexo N° 3: Manuales de Funciones..... | 66 |
| | Anexo N° 4: Análisis de tiempos del área de Créditos y Cobranzas..... | 70 |
| | Anexo N° 5: Análisis de tiempos del área de Cuentas Corrientes..... | 71 |
| | Anexo N° 6: Análisis de tiempos del área de Tesorería..... | 72 |
| | Anexo N° 7: Análisis de tiempos del área de Gestión Contable..... | 73 |
| | Anexo N° 8: Análisis de tiempos del área de Soporte y Cobranzas..... | 75 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Número de colaboradores de Química Suiza..... | 8 |
| Tabla 2: Análisis de Fortalezas y Debilidades | 10 |
| Tabla 3: Población en estudio | 20 |
| Tabla 4: Competencias y tiempos del área de Créditos y Cobranzas..... | 23 |
| Tabla 5: Distribución de tiempo del área de Créditos y Cobranzas | 23 |
| Tabla 6: Análisis por puesto del área de Créditos y Cobranzas | 24 |
| Tabla 7: Competencias y tiempos del área de Cuentas Corrientes..... | 25 |
| Tabla 8: Distribución de tiempo del área de Cuentas Corrientes | 26 |
| Tabla 9: Análisis por puesto del área de Cuentas Corrientes | 26 |
| Tabla 10: Competencias y tiempos del área de Tesorería..... | 28 |
| Tabla 11: Distribución de tiempo del área de Tesorería | 28 |
| Tabla 12: Análisis por puesto del área de Tesorería | 29 |
| Tabla 13: Competencias y tiempos del área de Gestión Contable | 30 |
| Tabla 14: Distribución de tiempo del área de Gestión Contable..... | 31 |
| Tabla 15: Análisis por puesto del área de Gestión Contable..... | 31 |
| Tabla 16: Competencias y tiempos del área de Soporte y Cobranzas..... | 33 |
| Tabla 17: Distribución de tiempo del área de Soporte y Cobranzas | 34 |
| Tabla 18: Análisis por puesto del área de Soporte y Cobranzas | 34 |
| Tabla 19: Horas asignadas al área de Cuentas por Cobrar | 35 |
| Tabla 20: Asignación de horas efectivas por puesto | 42 |
| Tabla 21: Número de colaboradores por puesto..... | 43 |
| Tabla 22: Horas asignadas al área de Cuentas por Pagar | 43 |
| Tabla 23: Asignación de horas efectivas por puesto | 44 |
| Tabla 24: Número de colaboradores por puesto..... | 45 |
| Tabla 25: Horas asignadas al área de Tesorería | 46 |
| Tabla 26: Asignación de horas efectivas por puesto | 48 |
| Tabla 27: Número de colaboradores por puesto..... | 49 |
| Tabla 28: Número de colaboradores requeridos en áreas restantes..... | 49 |
| Tabla 29: Resumen de colaboradores por área..... | 50 |
| Tabla 30: Resumen de colaboradores por puesto..... | 50 |
| Tabla 31: Propuesta final de la Gerencia de Tesorería..... | 53 |
| Tabla 32: Movimientos de la Gerencia de Tesorería | 53 |
| Tabla 33: Impacto de la propuesta, mandos medios (Nuevos Soles)..... | 54 |
| Tabla 34: Impacto de la propuesta, mandos operativos (Nuevos Soles)..... | 55 |
| Tabla 35: Resumen ahorro total (Nuevos Soles)..... | 55 |

| | |
|---|----|
| Tabla 36: Cálculo de indemnización (Nuevos Soles) | 55 |
| Tabla 37: Implementación de la propuesta | 56 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Tipo de clientes | 5 |
| Ilustración 2: Estructura Organizacional de Química Suiza | 7 |
| Ilustración 3: Cadena de Valor..... | 9 |
| Ilustración 4: Agrupación por conocimiento y habilidades | 14 |
| Ilustración 5: Agrupación por proceso de trabajo y función..... | 15 |
| Ilustración 6: Agrupación por producción | 15 |
| Ilustración 7: Agrupación por zona geográfica..... | 15 |
| Ilustración 8: Procesos asignados a la Nueva Gerencia de Tesorería | 21 |
| Ilustración 9: Organigrama del área de Créditos y Cobranzas..... | 22 |
| Ilustración 10: Organigrama del área de Cuentas Corrientes..... | 25 |
| Ilustración 11: Organigrama del área de Tesorería | 27 |
| Ilustración 12: Organigrama del área de Gestión Contable | 30 |
| Ilustración 13: Organigrama del área de Soporte y Cobranzas | 33 |
| Ilustración 14: Flujograma de Arqueos..... | 36 |
| Ilustración 15: Flujograma de Depósitos | 36 |
| Ilustración 16: Flujograma de Facturación | 37 |
| Ilustración 17: Flujograma de Letras | 38 |
| Ilustración 18: Flujograma Notas de Crédito | 39 |
| Ilustración 19: Flujograma de Recuperos | 40 |
| Ilustración 20: Flujograma de Seguimiento a la cobranza | 41 |
| Ilustración 21: Flujograma de Facturas Comerciales y No Comerciales | 44 |
| Ilustración 22: Flujograma del Flujo de Caja..... | 47 |
| Ilustración 23: Flujograma Pago a Proveedores..... | 47 |
| Ilustración 24: Organigrama final de la Gerencia de Tesorería | 51 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Ventas 2018 Química Suiza (Millones de Nuevos Soles) | 6 |
| Gráfico 2: Representatividad de ventas, por canal comercial (%) | 6 |
| Gráfico 3: Distribución de tiempos por colaborador (%)..... | 24 |
| Gráfico 4: Distribución de tiempos por colaborador (%)..... | 27 |
| Gráfico 5: Distribución de tiempos por colaborador (%)..... | 29 |
| Gráfico 6: Distribución de tiempos por colaborador (%)..... | 32 |
| Gráfico 7: Distribución de tiempos por equipo de trabajo (%) | 35 |

1. Introducción

Química Suiza es una compañía que se encarga de la distribución de productos farmacéuticos y de consumo a sus diferentes tipos de clientes, sean mayoristas, boticas, autoservicios u otros. Dicha empresa tiene como compromiso, satisfacer la demanda de sus clientes a través de la entrega de productos, a precios competitivos y servicios de primera calidad.

El desarrollo del presente trabajo tuvo como alcance a cinco áreas de la empresa, las cuales fueron: Créditos y Cobranzas, Cuentas Corrientes, Tesorería, Gestión Contable y, Soporte y Cobranzas; dichas áreas fueron analizadas a través de la aplicación de técnicas de recolección de información y un estudio de tiempos, de manera que permita la optimización de los procesos a través del rediseño de los mismos y una nueva estructura organizacional de la Gerencia de Tesorería.

Este análisis surge ante la necesidad de comprobar el tiempo que invierte un colaborador al llevar a cabo las tareas que se le consignaron y determinar si la tarea realizada es un proceso que compete a la Gerencia de Tesorería; con ello, se pudo reducir, modificar y eliminar procesos improductivos para dar paso a la nueva estructura propuesta.

Los resultados de la investigación desarrollada se presentan en los siguientes capítulos: El Capítulo 1, expone una breve introducción de la empresa. El Capítulo 2, establece el contexto general en el que se desarrolla la empresa; es decir, su trayectoria y el panorama en el que se encuentra actualmente. El Capítulo 3, presenta un diagnóstico interno de Química Suiza y plantea la problemática que se busca mejorar, describiendo los hallazgos preliminares e identificando las debilidades que se han presentado a lo largo del tiempo.

El Capítulo 4, presenta los fundamentos teóricos, metodología y herramientas a utilizar para el estudio. Con ello, el Capítulo 5, se divide en las tres primeras etapas de la metodología, las cuales son: la selección de información, el registro de los datos y el análisis de la información de cada área en estudio. Cabe mencionar que el registro de datos se hizo a través de un Benchmark, fuentes primarias, secundarias y un formato prediseñado para la toma de tiempos.

El Capítulo 6, presenta la cuarta etapa de la metodología, la cual consiste en establecer el nuevo método, en este caso sería la propuesta de la Gerencia de Tesorería, la cual se divide en tres sub-áreas: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Tesorería. El Capítulo 7, presenta la quinta etapa la cual se basa en la valoración del impacto de la propuesta y la sexta y última etapa de la metodología, la cual expone los pasos para la implementación de la propuesta.

Finalmente, el trabajo concluye con la presentación de los hallazgos del trabajo a través de las conclusiones y recomendaciones; además de detallar las bibliografías utilizadas y los anexos.

2. Contexto

2.1. Historia

Química Suiza es una empresa B2B¹ que se dedica a la distribución de productos de consumo y farmacéuticos. Sus principales clientes abarcan desde: Autoservicios, Sub-distribuidoras, Mayoristas, Cadenas, Farmacias Independientes, Instituciones Públicas y Privadas, tanto en Lima como en Provincia.

La compañía inició sus operaciones, en el año de 1939 en Perú, en una pequeña oficina con tres empleados, quienes se encargaban de los pedidos de productos farmacéuticos Wander y colorantes. En su primer año vendió S/. 68, 868, los cuáles representaban un aproximado de \$13,000 en dicha época. (Química Suiza, 2009)

Tras el inicio de la Segunda Guerra Mundial, el abastecimiento de medicamentos se volvió difícil, ya que no había producción local. Por ello, con el fin de evitar posibles desabastecimientos futuros, en 1950 se funda el laboratorio Alfa en el Perú, dando lugar a la fabricación de algunos productos farmacéuticos de Wander. En el año 1952, se inicia la distribución directa a clínicas, hospitales, farmacias y boticas en Lima; la estrategia utilizada en dicho año consistía en vender un número limitado y exclusivo de líneas, la cual lo diferenciaba de los mayoristas tradicionales ya que ellos no tenían líneas representadas; además, esta estrategia permitía tener un trato más personalizado con el cliente. El éxito en dicho año permitió que, en 1954, se extendieran a provincia (Arequipa, Chiclayo Huancayo, Trujillo, Piura, Iquitos y Cusco).

En el año de 1978, fundaron Quifatex en Ecuador y Química en Bolivia. Asimismo, en el año 1998, la corporación compra el 100% de las acciones Ciba Geigy, la cual dio lugar a Cifarma (unión de Ciba y Alfa), empresa que se encargaría del diseño, desarrollo y fabricación de productos farmacéuticos, naturales y de cuidado personal, y cosméticos. Posteriormente, al ver que se necesitaba un centro de distribución que permita trabajar de una manera más eficiente la logística de los productos, se inaugura el CD de Santa Anita.

A partir del año 2006, inician operaciones en Colombia, fundándose Quideca. Un año después, dan inicio a la cadena de farmacias Mifarma con el fin de ofrecer los productos farmacéuticos y de perfumería directamente a los clientes a través del formato de boticas. En los años 2011 y 2012, adquieren las cadenas de farmacias BTL y FASA en Perú; además, iniciaron operaciones con la empresa Vantive Perú, la cual tenía como fin la venta de productos oncológicos y vacunas.

¹ Organización que adquiere productos y/o servicios que serán utilizados para la producción de otros productos y servicios. (Honalli, 2011)

Finalmente, la empresa fue adquirida por el grupo Intercorp en el año 2018 (El Comercio, 2018); el objetivo de esta compra fue expandir el mercado y obtener una integración vertical en todo lo que es salud (Laboratorio, distribuidora y venta directa al cliente), pues ya contaban con Inkafarma, como cadena de farmacias.

2.2. Misión

“Somos una corporación internacional líder en brindar soluciones confiables e innovadoras en los sectores salud y consumo, generar valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, y contribuir al bienestar de la sociedad.”

2.3. Visión

“Constituirse en una empresa de comercialización y logística, con capacidad de incursionar en diversos canales de distribución y con diversos productos, líder a nivel nacional en servicio tanto con sus proveedores como con sus clientes.”

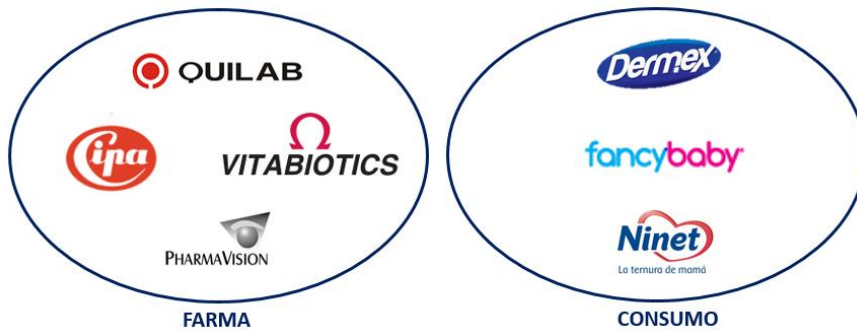
2.4. Valores

| | |
|-------------------|---|
| Compromiso | <ul style="list-style-type: none">•Cumplimiento con las obligaciones y compromisos.•Comercialización de productos y servicios de calidad.•Trabajo en equipo con celeridad y eficacia.•Perseverancia en el logro de resultados que generen valor. |
| Innovación | <ul style="list-style-type: none">•Motivación de la creatividad y la mejora permanente.•Incorporación de los avances tecnológicos y mejores prácticas. |
| Respeto | <ul style="list-style-type: none">•Trato con dignidad y consideración a las personas.•Responsabilidad social y ambiental.•Humildad. |
| Integridad | <ul style="list-style-type: none">• El éxito se basa en la honestidad y la confianza.• Se promueve el orden, puntualidad y disciplina. |

2.5. Productos y Servicios

Química Suiza brinda servicios diferenciados en logística, distribución, mercadeo y ventas para líneas propias, licenciadas, co – distribución y exclusivas, las cuales se dividen en Farma y Consumo.

- **Propias:** aquellas líneas que se producen y distribuyen por Química Suiza.



- **Licenciadas:** líneas que se producen y distribuyen por Química; sin embargo, la marca no es de su propiedad. (Ej. Galferma, Faes Farma, entre otras).
- **Co – distribución:** líneas que son distribuidas por Química y el fabricante.



- **Exclusivas:** líneas que se distribuyen en representación de otra empresa farmacéutica, sea peruana o extranjera. (Ej. Allergan, Merz, Wella, Febreze, Sancela, entre otros).

Asimismo, los productos de salud se dividen en las siguientes categorías:

- **Productos OTC:** Son aquellos medicamentos que no necesitan una autorización médica para ser consumidos; es decir, son de venta libre. (ASEFARMA, 2018)
- **Productos OTX:** Son aquellos productos que se comercializan bajo una receta médica; sin embargo, cada vez los doctores lo prescriben menos ya que son marcas consolidadas en el mercado que satisfacen categorías terapéuticas básicas. (Liberti, 2000)
- **Prescripción:** Son aquellos productos que se venden con autorización médica.

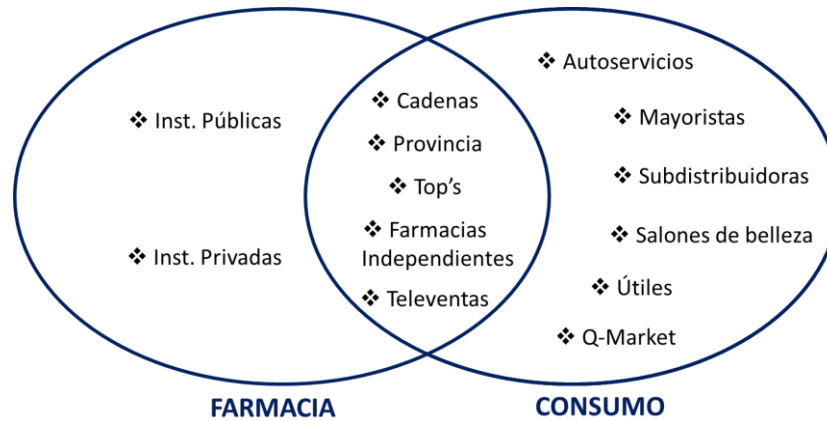
Los productos de consumo se dividen en las siguientes categorías:

- Cuidado del bebé
- Cuidado personal
- Cuidado del Hogar
- Cuidado Profesional
- Útiles
- Dispositivos médicos
- Alimentos

2.6. Segmento de clientes

Química Suiza ha segmentado a sus clientes según el canal de comercialización, el cual a su vez puede atender productos de farma, consumo o ambos.

Ilustración 1: Tipo de clientes



Fuente: Elaboración propia

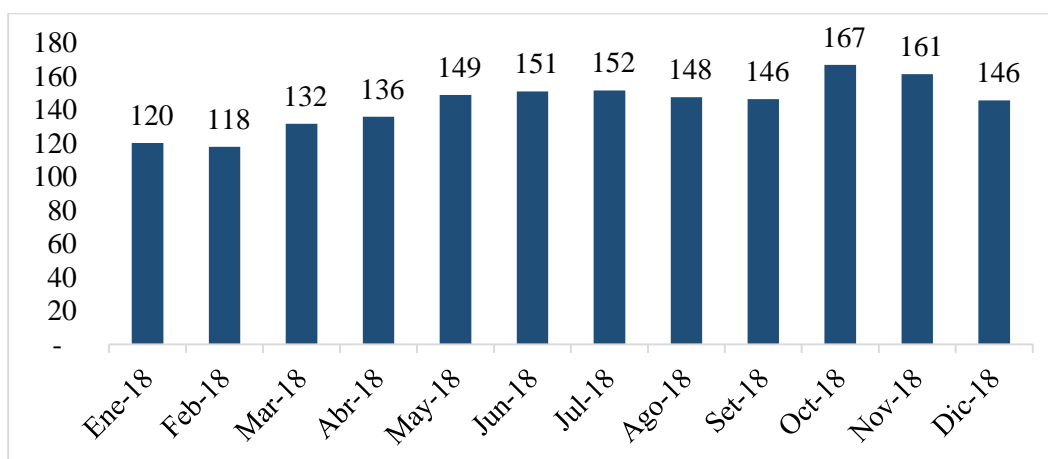
- **Instituciones Públicas y Privadas:** Clientes de hospitales estatales (EsSalud, regionales, entre otros) y clínicas privadas. Química Suiza es el sexto proveedor más importante en el sector público.
- **Cadenas de Farmacias:** Canal de perfil moderno, ya que interactúa directamente con el consumidor final; este canal busca un estándar de calidad en su atención (Mifarma, Inkafarma, Boticas y Salud, entre otros).
- **Top's:** También es un canal de perfil moderno; sin embargo, son cadenas más pequeñas (Novafarma, Farmacenter, entre otros).
- **Farmacias Independientes:** Clientes de pequeñas boticas, llamadas también “Boticas de barrio”.
- **Televentas:** Clientes con boticas, farmacias o droguería, que solicitan productos a través del call center.
- **Autoservicios:** Supermercados, Hipermercados, Tiendas de conveniencia, Tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y tiendas especializadas.
- **Mayoristas:** Clientes que atienden al mercado nacional (Makro, Mayorsa, Mayorka, entre otros).
- **Sub-distribuidoras:** Son clientes con un modelo parecido al de los mayoristas; sin embargo, atienden mercados alejados.

- **Salones de belleza:** Peluquerías, salón, spa, entre otros.
- **Útiles:** Clientes con librerías (Tai Loy).
- **Q-Market:** Venta a colaboradores de Química Suiza.
- **Provincia:** Atención a las regiones del Perú, considera todos los canales mencionados.

2.7. Ventas/ Facturación

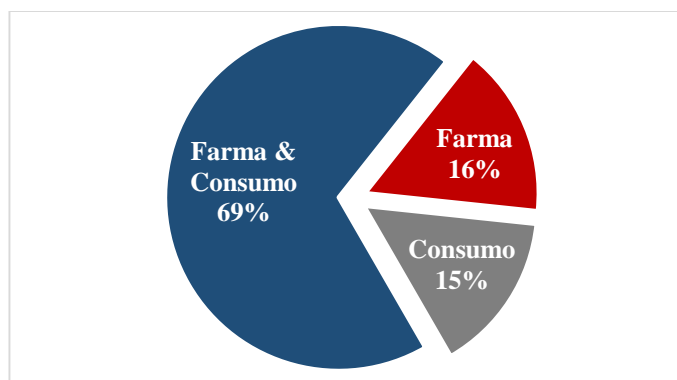
En el año 2016 las ventas de Química Suiza alcanzaron los S/. 1,445 millones, en el 2017 los S/. 1,614 millones y en el 2018 los S/. 1,726 millones aproximadamente, como se puede observar el incremento en las ventas fue del 12% y 7% respectivamente. Asimismo, de acuerdo al canal de comercialización, la representatividad de las ventas de Farma y Consumo es del 69%, el 16% solo Farma y el 15% solo consumo para el año 2018.

Gráfico 1: Ventas 2018 Química Suiza (Millones de Nuevos Soles)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Representatividad de ventas, por canal comercial (%)

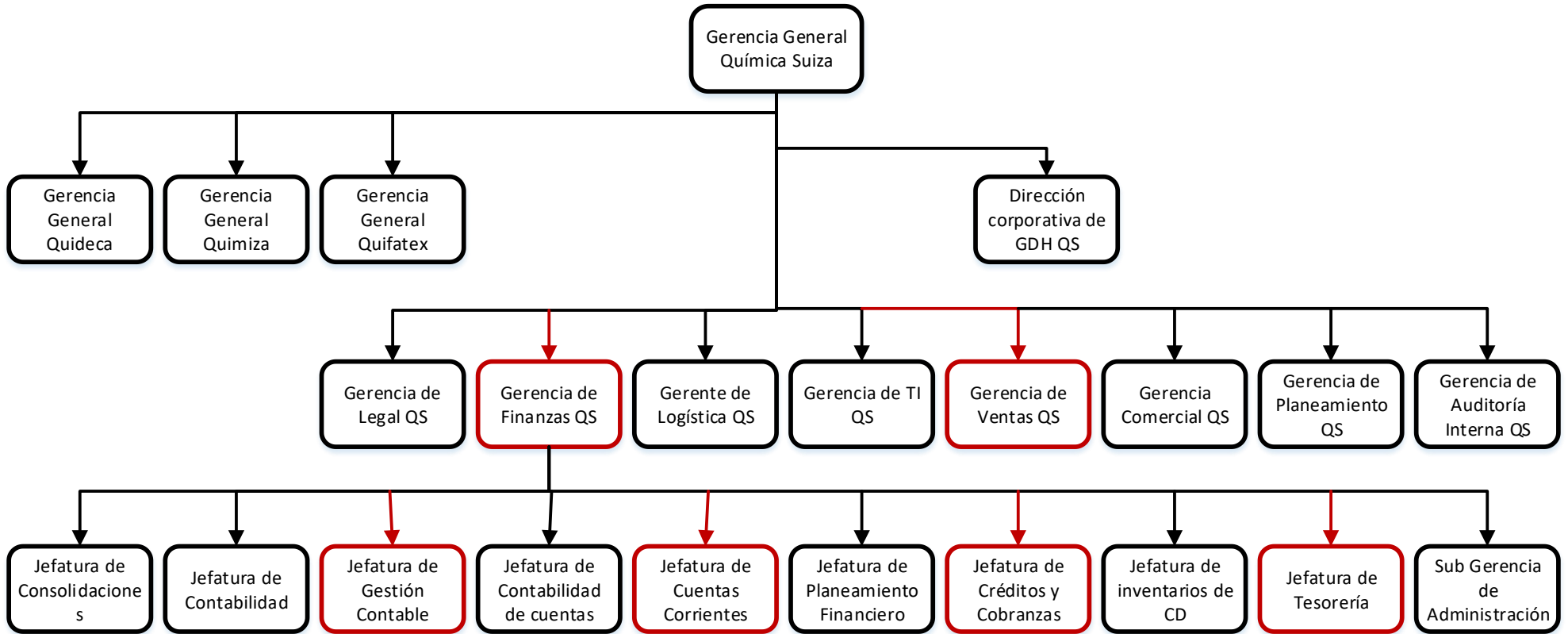


Fuente: Elaboración propia

2.8. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Química Suiza, contempla las direcciones de Gestión Humana, Legal, Finanzas, Logística, Tecnología de la información, Ventas, Comercial, Planeamiento y Auditorías Interna.

Ilustración 2: Estructura Organizacional de Química Suiza



Fuente: Elaboración propia

2.9. Número de colaboradores

Química Suiza cuenta con un total de 1,678 colaboradores, de los cuales 321 pertenecen a las áreas administrativas, 411 al área de ventas y 946 al área de logística.

Tabla 1: Número de colaboradores de Química Suiza

| Dirección | # Colaboradores |
|-----------------------------|------------------------|
| Gerencia General | 5 |
| Logística | 946 |
| Ventas | 411 |
| Comercial | 130 |
| Finanzas | 89 |
| Gestión Humana | 28 |
| TI | 19 |
| Planeamiento | 19 |
| Auditoría Interna y Riesgos | 16 |
| Legal | 15 |
| Total | 1,678 |

Fuente: Elaboración propia

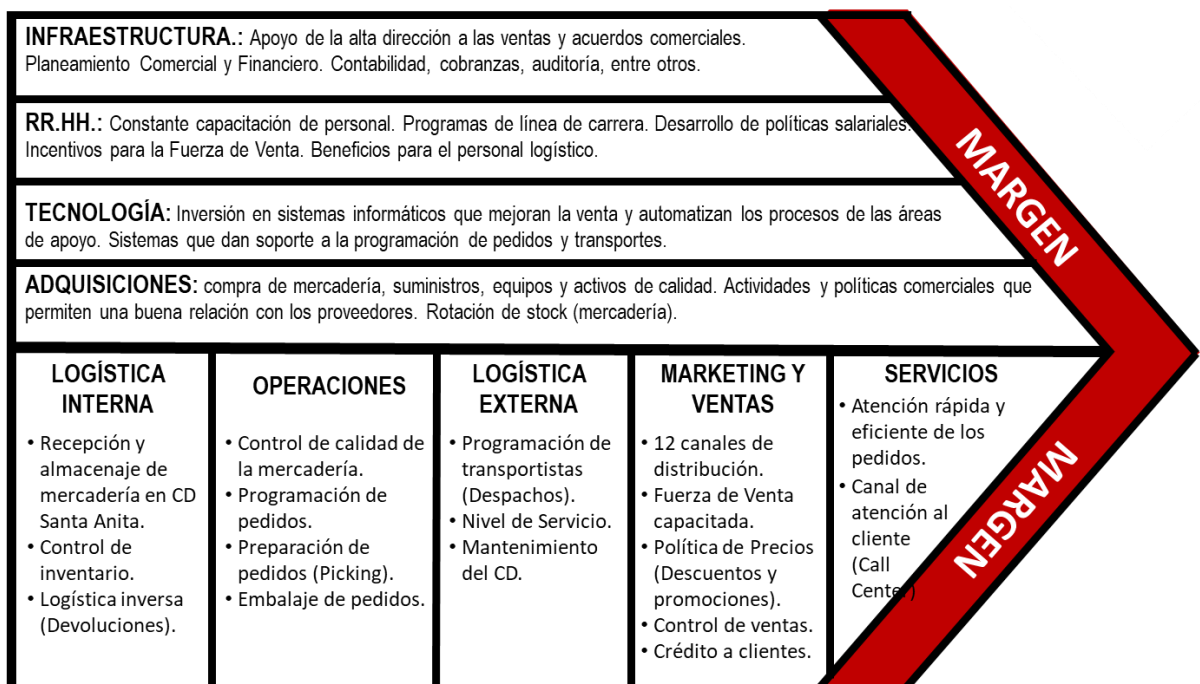
3. Diagnóstico y planteamiento del problema

3.1. Diagnóstico de la empresa

El primer hallazgo que se evidenció al realizar la compra de Química Suiza fue que la estructura organizacional no se adecuaba a las exigencias del mercado, ya que la antigua gestión formó feudos² a nivel administrativo para atender necesidades similares, lo cual generaba que las funciones y actividades sean repetitivas, y la hora – hombre de un colaborador no sea utilizada de manera eficiente. Asimismo, los clientes internos y externos no encuentran claridad en los procesos y ante la presencia de un caso en particular, no saben cuál es el procedimiento correcto que deberían seguir y a qué área acudir.

A manera de entendimiento, se presentará la Cadena de Valor para realizar un análisis interno de Química Suiza (Garralda Ruíz de Velasco, 1999):

Ilustración 3: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto las ventas han ido incrementando año a año, gracias a las actividades primarias y de apoyo, existen problemas a nivel Infraestructura que no han permitido que los procesos se realicen con eficiencia.

² Agrupaciones con sistemas y funciones similares pero que actúan de manera autónoma. (Selva Belén)

Dado que el presente estudio abarca el rediseño de los procesos y estructura organizacional de la Gerencia de Tesorería de Química Suiza, solo se tomará en cuenta la identificación de las Fortalezas y Debilidades (Carrillo de Albornoz y Serra, 2005):

Tabla 2: Análisis de Fortalezas y Debilidades

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| 1. Cuenta con una gran variedad de productos posicionados. | 1. Existencia de funciones similares, en diferentes áreas y direcciones (Feudos). |
| 2. Cuenta con un almacén, con una capacidad instalada de última generación. | 2. Existencia de funciones que no son competencia del área o la dirección. |
| 3. Cuenta con 80 años de experiencia como operador logístico. | 3. La estructura organizacional no permite una comunicación horizontal; por lo que, los procesos de solicitud de información son burocráticos. |
| 4. Fuerza de Venta y Personal administrativo especializado. | 4. No hay claridad en los procedimientos. |
| 5. Inversión en sistemas informáticos para automatizar los procesos. | 5. Existen actividades obsoletas que no generan valor en las horas-hombre del colaborador y en la compañía. |

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción de la problemática

Dado que las debilidades encontradas afectan directamente a la Gerencia de Tesorería, se pondrá más detalle en la descripción de las diferentes situaciones que evidencian las problemáticas:

1. Actualmente, las áreas de Química Suiza se manejan como feudos; es decir, existen áreas que realizan las mismas funciones, cuentan con sus propias jefaturas y podrían pertenecer a diferentes direcciones; esto genera que las transmisiones de las órdenes no sean claras entre los subordinados. A manera de ejemplo, se encuentran los casos de la Gestión de Letras, proceso realizado por cuatro áreas de dos direcciones diferentes, y la generación de las Notas de Crédito, proceso realizado por tres áreas de dos direcciones diferentes, ambos ejemplos se explicarán con más detalle en el capítulo 5.
2. Existen funciones que no son competencias del área o la dirección en la que se encuentran; esta problemática se relaciona a la primera, ya que, al existir feudos, existe una gran probabilidad de que muchas direcciones realicen actividades que no se alineen a sus objetivos. A manera de ejemplo, se encuentra la actividad de Facturación y Seguimiento a las Cobranzas, la cual es realizada por el área de Soporte y Cobranzas, la misma que se encuentra bajo la Dirección de Ventas. Esto genera que las horas – hombre no sean utilizadas

con eficiencia en actividades relevantes para la Dirección y que la información se encuentre dispersa a lo largo de la empresa.

3. La estructura organizacional no permite una comunicación horizontal, por lo que muchas veces la información solicitada necesita de varias aprobaciones, haciendo que el proceso se vuelva burocrático y que los tiempos se extiendan. Ejemplo de ello es cuando un analista o asistente del área de Cuentas Corrientes solicita o requiere enviar información acerca de una cobranza en particular, y la misma es solicitada o enviada vía mail por su jefe. A su vez, esto genera que la información pueda viajar con distorsiones.
4. Tanto los colaboradores como los clientes, no tienen los procedimientos claros; es decir, existe desconocimiento de las acciones a tomar o a qué área recurrir al presentarse un problema. Un ejemplo de ello, es que, al solicitarse información de pagos o procesos respecto a la cobranza, tanto los colaboradores de ventas como clientes se comunican hasta con cuatro áreas (Tesorería, Créditos y Cobranzas, Cuentas Corrientes o Soporte y Cobranzas), por lo que los tiempos para solucionar los inconvenientes o absolver consultas se extienden. Para los clientes esto significa una mala atención, de manera que no aporte a la fidelización de los mismos; asimismo, para los colaboradores, esto significa atrasos en sus funciones por no obtener la información de manera rápida.
5. Existen actividades obsoletas que no generan valor para la compañía, tal es el caso del guardado de mails en documentos Word y la entrega de facturas en físico a los clientes. Ambas actividades muestran que no existe una correcta supervisión de las funciones realizadas por los subordinados, que los sistemas informáticos no se están utilizando con eficiencia y que las horas – hombre no se están empleado en actividades clave para la empresa.

Dichas deficiencias han perdurado a lo largo del tiempo y han generado altos costos e ineficiencias en los procesos a nivel organizacional, dando como resultado una inadecuada gestión en las Gerencias e impacto financiero.

Actualmente, las estructuras organizacionales de las empresas de Intercorp, han sido diseñadas de tal manera que genere eficiencias en los procesos y cada función se encuentre en su área de competencia. Sin embargo, al adquirir Química Suiza, se encontraron con dichas deficiencias a nivel estructural. Por lo tanto, dado que es un negocio con un alto potencial en el mercado y existe un previo conocimiento de las funciones que competen a cada área, a través de la identificación, análisis y rediseño de procesos de la Gerencia de Tesorería, la empresa podrá tener una estructura eficiente, permitiendo la optimización de los procesos y la generación de ahorros.

4. Fundamento teórico

4.1. Estudio de tiempos y mejora de procesos

La medición del trabajo es la clave para garantizar un buen rendimiento y productividad³ de nuestros recursos humanos, esto ayuda a tener un conocimiento a detalle de las actividades que se realizan en cada proceso, la carga laboral y el tiempo que toma realizar la misma.

El concepto de la medición del trabajo inició con Taylor a inicios del siglo XX, en su obra Principios de la Administración Científica, en la cual expone que *“en la mayor parte de los oficios, la ciencia se establece mediante un análisis y un estudio de tiempos relativamente sencillos de los movimientos que necesita hacer el trabajador para ejecutar alguna pequeña parte de su trabajo”* (Taylor, 1961). Posteriormente, Henri Fayol concuerda con el Taylorismo al mencionar que *“No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida”* (Fayol, 1961), lo cual hace referencia a la medición del trabajo; cabe mencionar que Fayol da mayor importancia a la división del trabajo, pues una especialización de las labores da como resultado una mayor productividad.

Existen otros autores que refuerzan las mediciones de tiempo como herramienta que mejora la productividad. Dentro de dichos autores, se encuentra Niebel quién expone que *“las herramientas fundamentales que generan una mejora en la productividad incluyen métodos, estudio de tiempos estándares y el diseño del trabajo.”* (Niebel, 2009). Asimismo, Carrier menciona que *“Una de las ramas más importantes y fundamentales de la administración científica es la que se relaciona con el estudio de tiempos. [...] la cual determina el tiempo que un operario apto y capacitado necesita para realizar una tarea específica. [...] El estudio de tiempos es un análisis de cada uno de los detalles que intervienen en la tarea en estudio”* (Carrier Corporation, Syracuse, 1963), lo cual sustenta que a través de diferentes métodos e instrumentos, el trabajo puede ser medido para cada una de las actividades que intervienen en un proceso.

También se encuentra Barnes, quién menciona que *“El estudio de movimientos y tiempos puede utilizarse para determinar exactamente el número de minutos y horas que tardará un obrero para ejecutar la operación cuando trabaja a una marcha normal. [...] El método más común de medir un trabajo manual es el estudio de tiempos con cronómetro.”* (Barnes, 1962).

A continuación, se presentarán tres metodologías para el estudio de tiempos y sus procesos: la primera es el trabajo realizado por Kanawaty, la segunda por Krajewski y la tercera por García.

³ *“Es el uso eficiente de recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información – en la producción de diversos bienes y servicios”* (Prokopenko, 1989)

Kanawaty menciona 8 etapas que se deben seguir para realizar el estudio (Kanawaty, 1996):

1. **Seleccionar** el trabajo o proceso que se ha de estudiar.
2. **Registrar** o recolectar todos los datos relevantes acerca de la tarea o proceso, utilizando las técnicas apropiadas y disponiendo de datos que puedan ser analizados.
3. **Examinar** los hechos registrados de manera crítica, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad.
4. **Establecer** el método más económico, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando diversas técnicas de gestión, así como los aportes de todos los colaboradores.
5. **Evaluar** los resultados obtenidos con el nuevo método obtenido de acuerdo a la cantidad de trabajo necesario y estableciendo un tiempo tipo.
6. **Definir** el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho método a todas las personas a quienes concierne, utilizando demostraciones.
7. **Implementar** el nuevo método, formando y comunicando a las personas interesadas.
8. **Controlar** la aplicación de la nueva norma, siguiendo los resultados obtenidos.

Asimismo, Krajewski propone 6 pasos para realizar el estudio (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008):

Paso 1: Identificar Oportunidades. Deben plantearse preguntas sobre los procesos, tales como ¿Hay oportunidades para mejorar los servicios internos? ¿Se están llevando correctamente los procesos de Tesorería?

Paso 2: Definir el alcance del trabajo. Se establece el límite del proceso a analizar.

Paso 3: Documentar el proceso. Es la elaboración de una lista de recursos que se necesitan para un determinado proceso (Ej. desglose detallado dentro de una tabla).

Paso 4: Evaluar el desempeño. Es la recolección de información de cada uno de los procesos listados. Asimismo, se consultan datos contables y se verifica a través de los sistemas de información.

Paso 5: Rediseñar el proceso. Es la aplicación del pensamiento analítico y se genera una larga lista de ideas sobre mejoras. Estas ideas son seleccionadas y analizadas. Debe documentarse la propuesta, señalar cómo funcionará y cuál será el desempeño esperado.

Paso 6: Implementar los cambios. La implementación es el plan que se llevará a cabo y se basa en un programa correctamente estructurado.

Por otro lado, Roberto García plantea 6 etapas para llevar a cabo el estudio (García Criollo, 2005):

1. **Seleccionar el trabajo que debe mejorarse:** Se deben considerar los criterios de selección, tales como: trabajos que generan altos costos, cuellos de botella, entre otros.
2. **Registrar los detalles del trabajo:** Se deben registrar, por observación directa, todas las actividades del proceso; de tal manera, que podamos diagramar un flujo de recorrido. Es aquí donde se debe considerar la frecuencia del trabajo y el tiempo invertido.
3. **Analizar los detalles del trabajo:** El análisis consiste en plantearse una serie de preguntas que deben hacerse sobre cada detalle del proceso, con el objetivo de conocer el lugar, orden, persona y forma en que se ejecuta.
4. **Desarrollar un método para hacer el trabajo:** Esta etapa consiste en eliminar o cambiar la actividad en tema de tiempos, lugar o persona que lo ejecuta, reorganizar o modificar detalles para que la secuencia sea más lógica, y finalmente, simplificar detalles.
5. **Adiestrar a los operarios en el nuevo método de trabajo:** Después de considerar que la propuesta es buena y funcionará en la práctica, es necesario determinar a qué personas afectará; de esta manera, se debe lograr un entendimiento y cooperación del personal.
6. **Aplicar el nuevo método de trabajo:** En esta etapa se pone en práctica el nuevo método y se debe considerar un programa de ejecución, que contemple fechas y responsables.

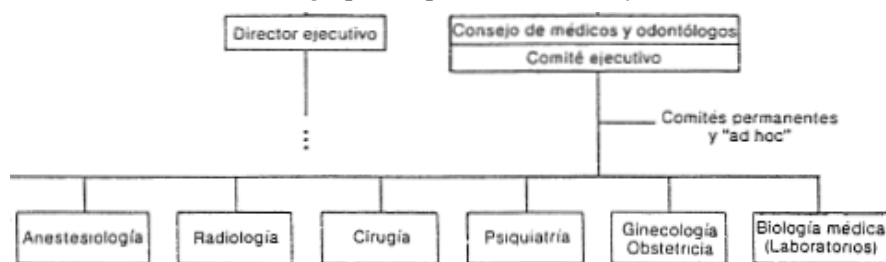
Para el presente trabajo se considerará la metodología de Kanawaty; sin embargo, se tomarán ciertos aspectos de la metodología de Krajewski y García para complementar el análisis.

4.2. Estructura Organizacional

Para el presente trabajo también se debe considerar el diseño de la estructura organizacional, el cual se basa en la agrupación de unidades. Según lo mencionado por Henry Mintzberg, existen 6 bases de agrupamiento (Mintzberg, 1992):

1. **Agrupación según los conocimientos y las habilidades:** unidades agrupadas de acuerdo a los conocimientos y destrezas especiales de los colaboradores

Ilustración 4: Agrupación por conocimiento y habilidades



Fuente: Diseño de organizaciones eficientes

2. **Agrupación según el proceso de trabajo y la función:** Las unidades se basan en el proceso o la actividad desempeñada por el trabajador.

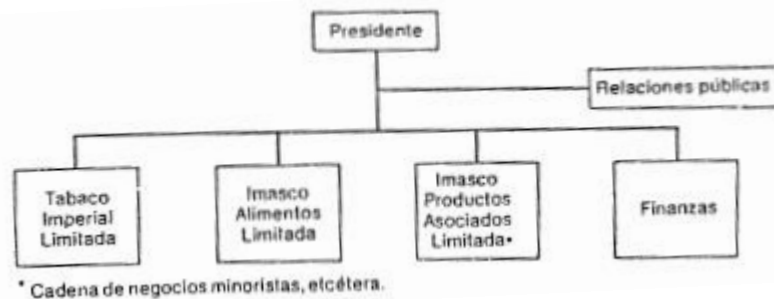
Ilustración 5: Agrupación por proceso de trabajo y función



Fuente: Diseño de organizaciones eficientes

3. **Agrupación según el tiempo:** cuando se forman las unidades de acuerdo a los productos que fabrican o servicios que realizan. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo, pero en diferentes momentos.
4. **Agrupación según el output o producción:** cuando las unidades se agrupan por productos fabricados o servicios realizados.

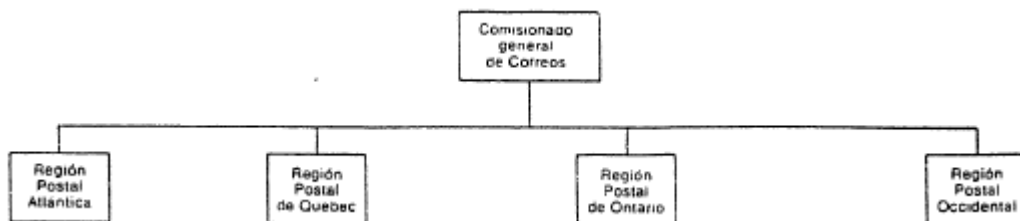
Ilustración 6: Agrupación por producción



Fuente: Diseño de organizaciones eficientes

5. **Agrupación por clientes:** cuando las unidades se forman según el tipo de cliente tratado.
6. **Agrupación por zona geográfica:** unidades agrupadas de acuerdo a las regiones geográficas en las que opera la empresa.

Ilustración 7: Agrupación por zona geográfica



Fuente: Diseño de organizaciones eficientes

Mintzberg también menciona que *“La agrupación puede estimular, en un grado sustancial, dos importantes mecanismos de coordinación, la supervisión directa y la adaptación mutua, sentando las bases para tener un tercer mecanismo, la normalización de la producción o el servicio, lo cual proporciona medidas comunes del rendimiento”*, con ello demuestra que agrupar por unidades genera que un colaborador pueda adaptarse a un proceso y al equipo de trabajo; además, cada unidad debe tener a un ente supervisor que controle y dirija al equipo, tal como lo menciona Henri Fayol dentro de sus principios Unidad de Mando y Unidad de Dirección, *“Cada subordinado recibe órdenes de un solo superior. [...] Las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador”* (Fayol, 1961)

Así como Minstzbeq, Richard L. Daft menciona en su libro que *“La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididos en trabajos separados. [...] La especialización se conoce como la división de trabajo”* (Daft, 2011)

Daft menciona que existen 3 componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

1. Designa las relaciones formales de subordinación, como los niveles de jerarquía y el control de los supervisores y gerentes.
2. Identifica el agrupamiento de colaboradores en departamentos y el departamento dentro de la organización.
3. Incluye el diseño del sistema que garantiza la comunicación, coordinación e integración de los esfuerzos entre departamentos.

La representación visual de una estructura organizacional se obtiene a través de un organigrama, el cual es *“un gráfico que representa la estructura formal de una agrupación, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontal como verticales; además, si es una estructura plana o una estructura alta”* (Norberto, 2010); con ello, podemos observar las interrelaciones entre los puestos y cómo es que encaja cada posición y gerencia en el todo.

En cuanto a las relaciones de comunicación, es necesario que existan tanto vínculos verticales como horizontales y en diagonal, tal como nos menciona Ivancevich *“la comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ellas”* (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Dichos vínculos de comunicación, se dividen en cuatro tipos, las cuales son:

1. **Comunicación descendente:** la que se transmite desde los colaboradores que ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Los canales de comunicación pueden ser instrucciones del puesto, memorandos oficiales, procedimientos, manuales, declaraciones de normas y publicaciones de la compañía.
2. **Comunicación ascendente:** la que se transmite desde los colaboradores que ocupan lugares inferiores en la jerarquía a los niveles superiores. Los canales de comunicación pueden ser las cajas de sugerencias, juntas de grupo y procedimientos de queja y apelación.
3. **Comunicación horizontal:** la que se transmite entre colaboradores con un mismo nivel dentro de la jerarquía.
4. **Comunicación diagonal:** es la que atraviesa funciones y niveles de la organización.

Finalmente, es importante mencionar que una correcta estructura organizacional permite que la comunicación sea eficaz a lo largo de sus diferentes niveles jerárquicos, ya que permite que la información viaje correctamente y en el tiempo adecuado; tal como nos menciona Robbins “*la información correcta debe llegar a las personas correctas en el momento preciso*” (Robbins P., 2009)

5. Análisis

En el presente capítulo se realizarán los tres primeros pasos de la metodología seleccionada. El primero, es la selección del trabajo; el segundo, el registro de datos; y, por último, el análisis de la información que comprende el estudio de tiempos y sus procesos.

5.1. Paso 1: Seleccionar el trabajo

Tal como nos mencionan los autores Kanawaty y Krajewski, en esta primera etapa es necesario definir el alcance del trabajo. Por ello, las áreas de Química Suiza a analizar son las siguientes:

- a. **Soporte y Cobranzas (Dirección de Ventas)**
- b. **Créditos y Cobranzas (Dirección de Finanzas)**
- c. **Cuentas Corrientes (Dirección de Finanzas)**
- d. **Tesorería (Dirección de Finanzas)**
- e. **Gestión Contable (Dirección de Finanzas)**

5.2. Paso 2: Registrar los datos

En esta segunda etapa se realiza la recolección y registro de todos los datos relacionados al estudio seleccionado. Por tal motivo, se realizó un Benchmark a las estructuras de la Gerencia de Tesorería de tres empresas; asimismo, se recurrió a fuentes primarias y secundarias; así como, técnicas que permitieron la recolección de la información.

5.2.1. Benchmark

En el siguiente punto se realizó un benchmark⁴ de las Gerencias de Tesorería de dos empresas del grupo y de una empresa externa, con el objetivo de obtener puntos de referencia de las estructuras organizacionales:

- ✓ **Supermercados Peruanos (Grupo Intercorp)**

Es una de las principales cadenas de supermercados del Perú, la cual busca brindar productos comestibles y no comestibles de calidad al por menor a través de sus precios competitivos. Tiene tres formatos de venta: Vivanda, Plaza Vea y Mass. (Great Place To Work, 2019).

⁴ "Proceso que toma como referencia productos, servicios o procesos de trabajo de empresas líderes para compararlos con la propia empresa" (Espinosa, 2017)

La estructura organizacional de la Gerencia de Tesorería de Supermercados Peruanos consta de cuatro sub-áreas: la primera es Créditos y Cobranzas, la segunda es Registros de Compras (CxP), la tercera es Tesorería y Operaciones Financieras, y finalmente, Proyectos de Tesorería.

✓ **Farmacias Peruanas (Grupo Intercorp)**

Es la principal cadena de farmacias del Perú, la cual busca brindar una gran variedad de productos farmacéuticos, de tocador y perfumería, cuidando la buena calidad y el servicio. Actualmente, la cadena tiene dos formatos de venta: Inkafarma y Mifarma (Great Place To Work, 2019).

La estructura organizacional de la Gerencia de Tesorería de Farmacias Peruanas consta de cuatro sub-áreas: la primera es Facturación, Créditos, Cobranzas y Recuperaciones, la segunda es Cuentas por Pagar, la tercera es Tesorería y finalmente, Operaciones Financieras.

✓ **Saga Falabella (Empresa Externa)**

Es una tienda por departamentos que busca brindar una gran variedad de productos electrodomésticos, para el hogar, vestimenta, entre otros. Actualmente, tiene presencia en Lima, Trujillo, Chiclayo y Piura (Grupo Falabella, 2019).

La estructura organizacional de la Gerencia de Tesorería de Saga Falabella consta de cuatro sub-áreas: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Tesorería y Estructuraciones.

Como se puede observar, las tres empresas cuentan con las siguientes áreas en la Gerencia de Tesorería:

- a. Área de Cuentas por Cobrar o área de Facturación, Créditos y Cobranzas y Recuperaciones
- b. Área de Cuentas por Pagar o área de Registro de Compras
- c. Área de Tesorería y Operaciones Financieras

5.2.2. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias utilizadas fueron las siguientes:

- ✓ **Entrevistas:** Inicialmente, se llevaron a cabo 2 entrevistas (Ver Anexo N° 1), con el Gerente de Tesorería Corporativo y con la Gerente de Finanzas para definir las actividades que competen a la Gerencia estudiada, así como recabar información que pueda ser clave para el desarrollo del presente trabajo. Finalmente, se realizaron 51 entrevistas con el fin de conocer las actividades realizadas por cada colaborador (uso de formato prediseñado).

Entre los entrevistados se encontraron: 5 Jefes/Gerentes, 6 Supervisores/Coordinadores y 40 Analistas/Asistentes.

Tabla 3: Población en estudio

| Dirección | # Gerentes/ Jefes | # Supervisor/ Coordinador | # Analistas/ Asistentes | Total |
|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------------------|-----------|
| Soporte y Cobranzas | 1 | 2 | 13 | 16 |
| Créditos y Cobranzas | 1 | - | 5 | 6 |
| Tesorería | 1 | 1 | 3 | 5 |
| Cuentas Corrientes | 1 | - | 6 | 7 |
| Control de Pagos | - | 1 | 1 | 2 |
| Bienes y Servicios | 1 | 1 | 7 | 9 |
| Costos | - | 1 | 5 | 6 |
| Total | 5 | 6 | 40 | 51 |

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que las áreas de Control de Pagos, Bienes y Servicios, y Costos reportan a una misma jefatura.

- ✓ **Bases de datos:** contienen información de la carga documentaria que maneja cada colaborador, según nombre de usuario asignado.

1.2.3 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas fueron las siguientes:

- ✓ Libros relacionados al estudio de tiempos y estructura organizacional.
- ✓ Perfiles de cargos y manuales de funciones: los cuales contienen la lista de actividades que debe realizar cada cargo.
- ✓ Procedimientos: los cuales describen los procesos que intervienen en la Gerencia de Tesorería y los cargos que intervienen para la ejecución de los mismos.

1.2.4 Técnicas

Se utilizó un formato prediseñado, partiendo del formato brindado por George Kanawaty y los autores mencionados, para recopilar la información acerca de las actividades realizadas, según cada proceso, el cual consta de las siguientes partes (Ver Anexo N°2):

- ✓ **Proceso:** Es la competencia o responsabilidad global que agrupa varios subprocesos. “*El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información*” (Carrasco, 2009).

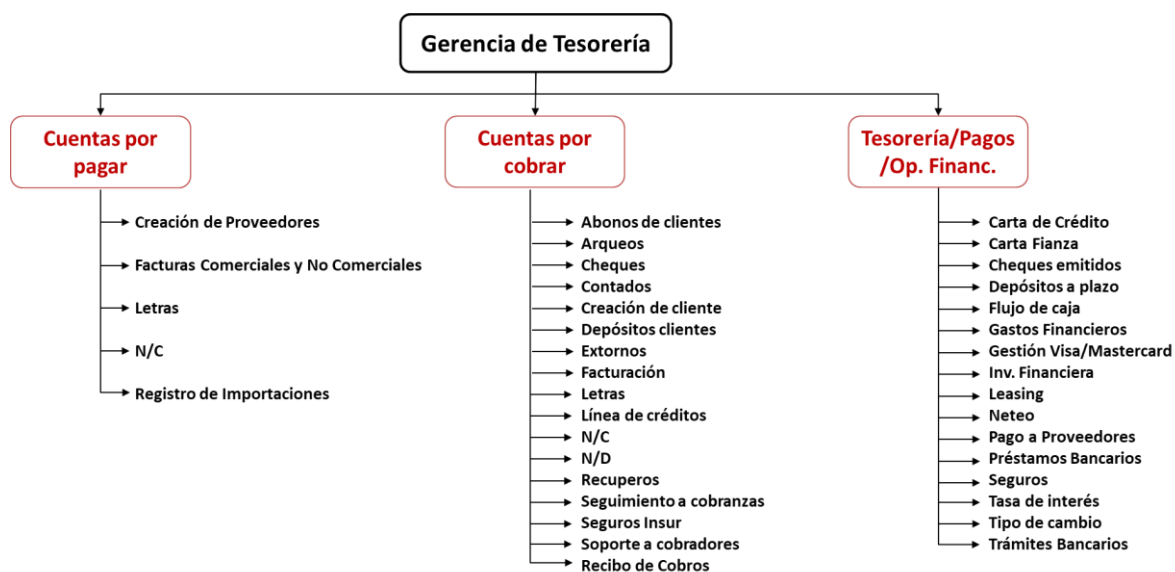
- ✓ **Subproceso:** “es el conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito”. (Bizagi, 2002 - 2019)
- ✓ **Actividades:** “Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad”. (Real Academia Española, 2019)
- ✓ **Tipo de documento:** el documento utilizado para dicha actividad (Sobres, registros, reportes, entre otros).
- ✓ **Frecuencia:** Periodicidad en la cual se ejecuta la actividad (Diario, interdiario, semanal, quincenal, mensual, bimestral, entre otros).
- ✓ **Cantidad de documento:** Volumen documentario en la frecuencia mencionada.
- ✓ **Tiempo por documento:** Minutos empleados en dicha actividad, en la frecuencia mencionada, por documento.

El formato prediseñado para el análisis de actividades y tiempos fue completado por los cargos de Auxiliares, Asistentes, Analistas, Coordinadores y Supervisores. Dichas actividades fueron validadas con las bases de datos y el uso de un cronómetro en cada muestra. En los casos de Jefaturas/Gerencias se utilizó el manual de funciones para analizar las actividades (Anexo N° 3).

5.3. Paso 3: Análisis de la información

Este paso se divide en dos: la primera, es el análisis de tiempos de las cinco áreas mencionadas en el alcance del trabajo; y la segunda, el análisis de los tiempos y procesos según la nueva estructura, la cual se diseñó según la información recabada en las entrevistas y el benchmark.

Ilustración 8: Procesos asignados a la Nueva Gerencia de Tesorería



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que, para el análisis de tiempos, se tuvieron las siguientes consideraciones:

1. El análisis de tiempos solo se realizará a posiciones operativas; es decir, excluye Jefaturas y Gerencias, ya que tienen un rol estratégico. Para estas últimas posiciones, se considerará el manual de funciones.
2. Meses en el año: 11 (Excluye las vacaciones)
3. Días en el mes: 20
4. Horas en oficina: 10
 - a. % de tiempo laborable: 76%
 - b. % de tiempo destinado a otros⁵: 20%
 - c. % de actividades del área⁶: 4%

Se obtiene, de las consideraciones mencionadas, que las horas totales de oficina al año son 2,200 por colaborador.

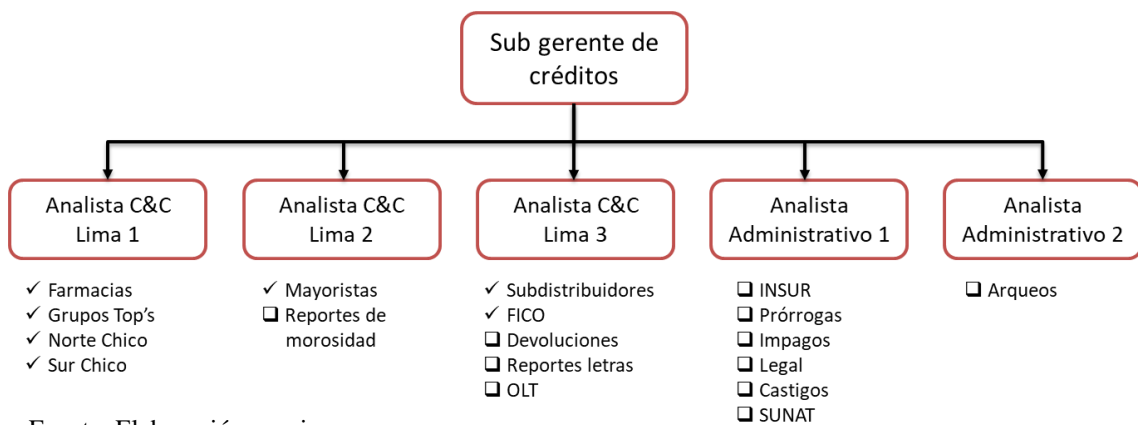
5.3.1. Análisis áreas actuales

5.3.1.1. Área de Créditos y Cobranzas

Como ya fue mencionado, el área de Créditos y Cobranzas pertenece a la dirección de Finanzas y su principal función es realizar el análisis, seguimiento y recuperación de las deudas de los clientes, ya sea por líneas de crédito otorgadas, letras u otros.

A continuación, se presenta el organigrama actual del área y la función y/o canal asignado a cada colaborador:

Ilustración 9: Organigrama del área de Créditos y Cobranzas



Fuente: Elaboración propia

⁵ "Otros" hace referencia a las horas destinadas a llamadas/mails, almuerzo, ocio, integraciones y otros.

⁶ "Actividades del área" hace referencia a las capacitaciones y reuniones de feedback que tiene cada área.

Después de tener un entendimiento de los procesos del área, a través de los Manuales y Procedimientos, se realizó el análisis de tiempos del área Créditos y Cobranzas (Ver Anexo N° 4). Los resultados obtenidos fueron distribuidos según el nuevo organigrama de la Gerencia de Tesorería (Cuentas por pagar, Cuentas por Cobrar y Tesorería):

Tabla 4: Competencias y tiempos del área de Créditos y Cobranzas

| % Horas Anual/Áreas | | Cuentas por pagar | | Cuentas por cobrar | | Tesorería | | Contabilidad | | Total |
|---------------------|-------------------------|-------------------|---|--------------------|---|-----------|---|--------------|---|---------|
| # | Competencias | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | # Horas |
| 1 | Arqueos | - | - | 20% | 4 | - | - | - | - | 2,346 |
| 2 | Creación de Clientes | - | - | 8% | 3 | - | - | - | - | 959 |
| 3 | Letras | - | - | 12% | 2 | - | - | - | - | 1,426 |
| 4 | Línea de Crédito | - | - | 20% | 5 | - | - | - | - | 2,288 |
| 5 | N/C | - | - | 1% | 1 | - | - | - | - | 129 |
| 6 | Provisión NIIF 9 | - | - | - | - | - | - | 1% | 1 | 78 |
| 7 | Recuperos | - | - | 1% | 1 | - | - | - | - | 72 |
| 8 | Seguimiento de cobranza | - | - | 9% | 5 | - | - | - | - | 1,074 |
| 9 | Seguro – Insur | - | - | 7% | 2 | - | - | - | - | 788 |

Fuente: Elaboración propia

#: Hace referencia al número de personas que realiza actividades de dicha competencia.

Con ello, se pudo determinar que las horas destinadas al área de Cuentas por Cobrar sumaron 9,083 horas anuales, las horas destinadas a Contabilidad sumaron 78 horas anuales; asimismo, existen 2,521 horas anuales destinadas a consultas telefónicas/mails, almuerzo, tiempo de ocio e integraciones. Finalmente, no existen horas asignadas a actividades del área, debido a que, dentro de sus integraciones del área, suelen tener feedback⁷ por parte del superior.

Tabla 5: Distribución de tiempo del área de Créditos y Cobranzas

| DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO | | |
|------------------------|---------------|-------------|
| Áreas | Horas Anuales | % |
| CxC | 9,083 | 78% |
| Contabilidad | 78 | 1% |
| Otros | 2,521 | 22% |
| Horas Totales | 11,683 | 100% |
| Proyectado | 11,660 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

⁷ Retroalimentación, que dan los jefes a sus colaboradores, acerca del desempeño que se tiene con respecto al trabajo individual y grupal. (Diario Gestión, 2015)

Cuatro de los cinco colaboradores mencionaron que mensualmente destinan 15 horas adicionales a su trabajo, y tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, se deduce un proyectado de 11,660 horas anuales. Asimismo, dado que el total de horas fueron realizadas por puestos de Analistas; las horas se distribuyen de la siguiente manera:

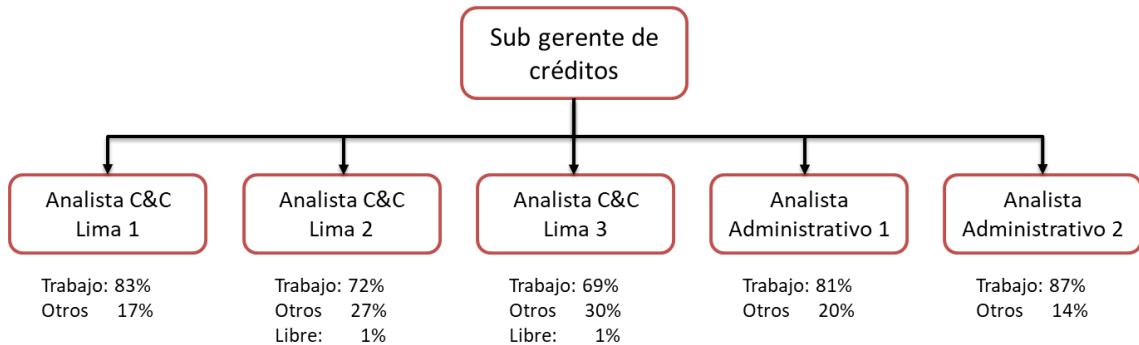
Tabla 6: Análisis por puesto del área de Créditos y Cobranzas

| Hs. Anual | CXP | CxC | Tes. |
|-----------|-----|-------|------|
| Analista | - | 9,083 | - |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, realizando un análisis por colaborador, se obtiene que dos colaboradores tienen un 1% de tiempo libre, tanto el Analista Lima 2 como el Analista Lima 3.

Gráfico 3: Distribución de tiempos por colaborador (%)



Fuente: Elaboración propia

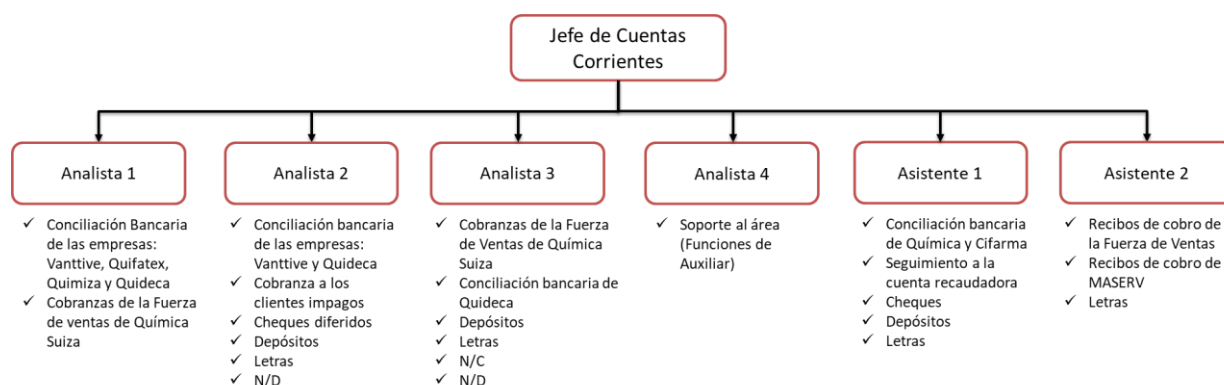
Se concluye que 9,083 horas anuales deberán formar parte del área de Cuentas por Cobrar, las mismas que pertenecen a posiciones de Analistas. Asimismo, 78 horas deberán ser trasladadas a Contabilidad, área que no se encuentra dentro del alcance del presente trabajo.

5.3.1.2. Área de Cuentas Corrientes

El área de Cuentas Corrientes pertenece a la dirección de Finanzas y su principal función es realizar todas las conciliaciones de las cobranzas realizadas a los clientes, sean cobros en efectivo, depósitos o cheques. Asimismo, da seguimiento y soporte a la Fuerza de cobranzas/ ventas en caso exista alguna incidencia.

A continuación, se presenta el organigrama actual del área y la función asignada a cada colaborador:

Ilustración 10: Organigrama del área de Cuentas Corrientes



Fuente: Elaboración propia

Después de tener un entendimiento de los procesos del área de Cuentas Corrientes, a través de los Manuales y Procedimientos, se procedió al análisis de tiempos (Ver Anexo N° 5). Los resultados obtenidos fueron distribuidos según el nuevo organigrama de la Gerencia de Tesorería:

Tabla 7: Competencias y tiempos del área de Cuentas Corrientes

| % Horas Anual/Áreas | | Cuentas por pagar | | Cuentas por cobrar | | Tesorería | | Contabilidad | | Total |
|---------------------|------------------------------------|-------------------|---|--------------------|---|-----------|---|--------------|---|---------|
| # | Competencias | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | # Horas |
| 1 | Arqueos | - | - | 1% | 1 | - | - | - | - | 96 |
| 2 | Cheques | - | - | 1% | 2 | - | - | - | - | 116 |
| 3 | Conciliación cobranza | - | - | 14% | 5 | - | - | - | - | 1,881 |
| 4 | Depósito | - | - | 7% | 4 | - | - | - | - | 902 |
| 5 | Extornos | - | - | 1% | 1 | - | - | - | - | 156 |
| 6 | Facturación | - | - | 0% | 1 | - | - | - | - | 46 |
| 7 | Gestión Visa/Mastercard | - | - | - | - | 1% | 2 | - | - | 69 |
| 8 | Letras | - | - | 13% | 5 | - | - | - | - | 1,590 |
| 9 | Neteo | - | - | - | - | 6% | 3 | - | - | 810 |
| 10 | N/C | - | - | 2% | 1 | - | - | - | - | 257 |
| 11 | N/D | - | - | 2% | 2 | - | - | - | - | 301 |
| 12 | Recuperos | - | - | 0% | 1 | - | - | - | - | 32 |
| 13 | Registro de Detracción y Retención | - | - | - | - | 2% | 2 | - | - | 268 |
| 14 | Seguimiento de cobranza | - | - | 6% | 5 | - | - | - | - | 794 |

Fuente: Elaboración propia

#: Hace referencia al número de personas que realiza actividades de dicha competencia.

Con ello se pudo determinar que las horas destinadas al área de Cuentas por Cobrar sumaron un total de 6,171 horas anuales, las horas destinadas a Tesorería sumaron un total de 1,147 horas anuales. Además, existen 2,962 horas anuales destinadas a consultas telefónicas/mails, almuerzo, tiempo de ocio e integraciones. Asimismo, 1,324 horas anuales fueron destinadas a actividades del área, siendo capacitaciones y reuniones del área u otros. Finalmente, se pudo observar que

existen 1,596 horas libres anuales, esto debido a que existe una posición de tiempo completo que tiene funciones de apoyo por vacaciones o proyectos determinados.

Tabla 8: Distribución de tiempo del área de Cuentas Corrientes

| DITRIBUCIÓN DE TIEMPO | | |
|------------------------------|----------------------|-------------|
| Áreas | Horas Anuales | % |
| CxC | 6,171 | 47% |
| Tesorería | 1,147 | 9 |
| Actividades del Área | 1,324 | 10% |
| Otros | 2,962 | 22% |
| Libre | 1,596 | 12% |
| Proyectado | 13,200 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, se deduce un proyectado de 13,200 horas anuales para el área de Cuentas Corrientes. Asimismo, dado que en el área existen posiciones de Analistas y Asistentes, las horas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 9: Análisis por puesto del área de Cuentas Corrientes

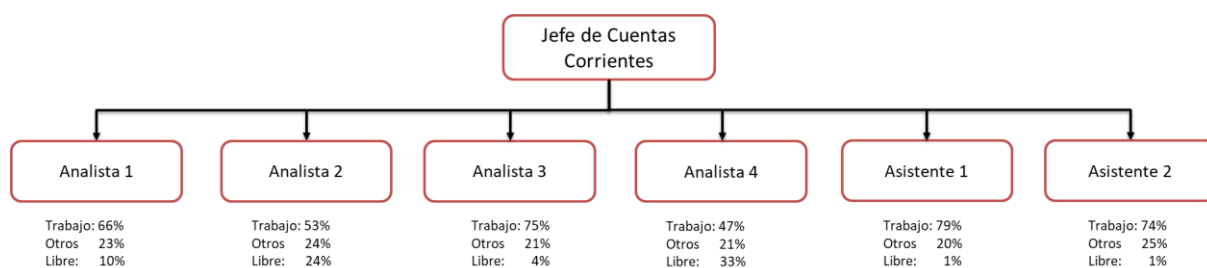
| Hs. Anual | CxP | CxC | Tes. |
|------------------|------------|------------|-------------|
| Analista | - | 3,173 | 885 |
| Asistente | - | 2,998 | 262 |

Fuente: Elaboración propia

El total de horas asignadas para la posición de Analistas es de 4,058 horas anuales y para la posición de Asistentes es de 3,260 horas anuales.

Finalmente, realizando un análisis por colaborador, se observa que dos colaboradores tienen más del 20% de sus horas libres.

Gráfico 4: Distribución de tiempos por colaborador (%)



Fuente: Elaboración propia

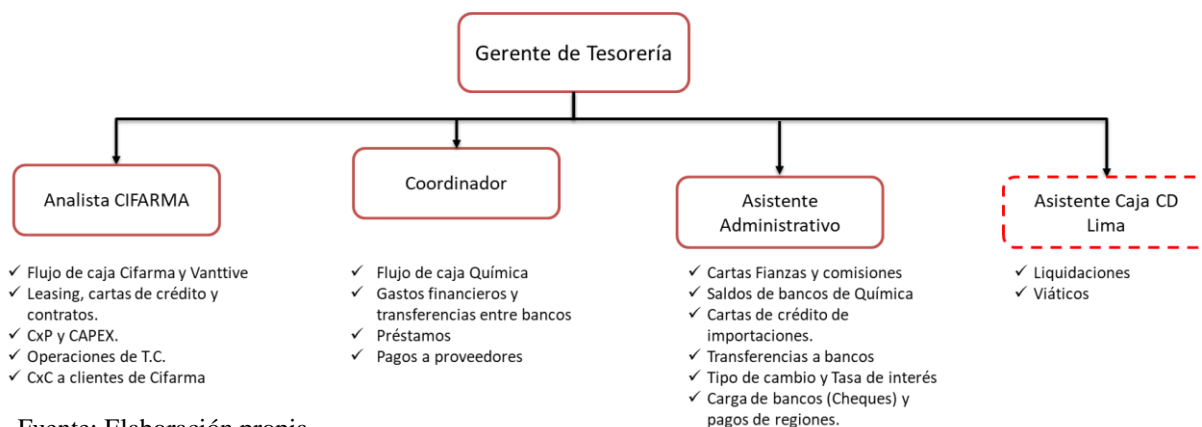
Se concluye que 6,171 horas anuales deberán formar parte del área de Cuentas por Cobrar y 1,147 horas anuales deberán formar parte del área de Tesorería, horas que serán distribuidas entre las posiciones de Analistas y Asistentes.

5.3.1.3. Área de Tesorería

Como se mencionó con anterioridad, el área de Tesorería pertenece a la dirección de Finanzas y su principal función es velar por el correcto control del Flujo de Caja de la empresa. Además, debe realizar el seguimiento a los depósitos, préstamos y toda gestión bancaria que se realice.

A continuación, se presenta el organigrama actual del área y la función asignada a cada colaborador:

Ilustración 11: Organigrama del área de Tesorería



Fuente: Elaboración propia

Después de tener un entendimiento de los procesos del área, a través de Manuales y Procedimientos, se realizó el análisis de tiempos del área de Tesorería (Ver Anexo N° 6). Los resultados obtenidos fueron distribuidos según el nuevo organigrama de la Gerencia de Tesorería:

Tabla 10: Competencias y tiempos del área de Tesorería

| % Horas Anual/Áreas | | Cuentas por pagar | | Cuentas por cobrar | | Tesorería | | Contabilidad | | Total |
|---------------------|----------------------|-------------------|---|--------------------|---|-----------|---|--------------|---|---------|
| # | Competencias | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | # Horas |
| 1 | Caja Chica | - | - | - | - | - | - | 10% | 2 | 924 |
| 2 | Cartas de Crédito | - | - | - | - | 4% | 1 | - | - | 328 |
| 3 | Cartas Fianza | - | - | - | - | 8% | 1 | - | - | 679 |
| 4 | Cheques emitidos | - | - | - | - | 0% | 1 | - | - | 38 |
| 5 | Contados | - | - | 10% | 1 | - | - | - | - | 909 |
| 6 | Depósitos – Consulta | - | - | 1% | 1 | - | - | - | - | 74 |
| 7 | Depósitos a Plazo | - | - | - | - | 1% | 3 | - | - | 97 |
| 8 | Flujo de Caja | - | - | - | - | 17% | 2 | - | - | 1,441 |
| 9 | Gastos Financieros | - | - | - | - | 1% | 2 | - | - | 64 |
| 10 | Leasing | - | - | - | - | 1% | 1 | - | - | 117 |
| 11 | Letras | - | - | 0% | 1 | - | - | - | - | 30 |
| 12 | Pago a Proveedores | - | - | - | - | 10% | 2 | - | - | 865 |
| 13 | Préstamos Bancarios | - | - | - | - | 1% | 2 | - | - | 72 |
| 14 | Tasa de interés | - | - | - | - | 0% | 1 | - | - | 18 |
| 15 | Tipo de Cambio | - | - | - | - | 1% | 1 | - | - | 117 |
| 16 | Trámites Bancarios | - | - | - | - | 1% | 1 | - | - | 68 |

Fuente: Elaboración propia

#: Hace referencia al número de personas que realiza actividades de dicha competencia.

Con ello se pudo determinar que las horas destinadas al área de Cuentas por Cobrar sumaron un total de 1,013 horas anuales, las horas destinadas a Tesorería sumaron un total de 3,904 horas anuales. Además, existen 1,580 horas anuales destinadas a consultas telefónicas/mails, almuerzo, tiempo de ocio e integraciones; Asimismo, 33 horas anuales fueron destinadas a actividades del área, siendo capacitaciones y reuniones del área u otros. Finalmente, se pudo observar que existen 1,346 horas libres anuales y 924 horas anuales que deberán ser trasladadas a Contabilidad, área que no se encuentra dentro del alcance del presente trabajo.

Tabla 11: Distribución de tiempo del área de Tesorería

| DITRIBUCIÓN DE TIEMPO | | |
|-----------------------|---------------|-------------|
| Áreas | Horas Anuales | % |
| CxC | 1,013 | 12% |
| Tesorería | 3,904 | 44% |
| Contabilidad | 924 | 10% |
| Actividades del Área | 33 | 0% |
| Otros | 1,580 | 19% |
| Libre | 1,346 | 15% |
| Proyectado | 8,800 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, se deduce un proyectado de 8,800 horas anuales para el área de Tesorería. Asimismo, dado que en el área existen posiciones de Asistentes, Analistas y Coordinador, las horas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 12: Análisis por puesto del área de Tesorería

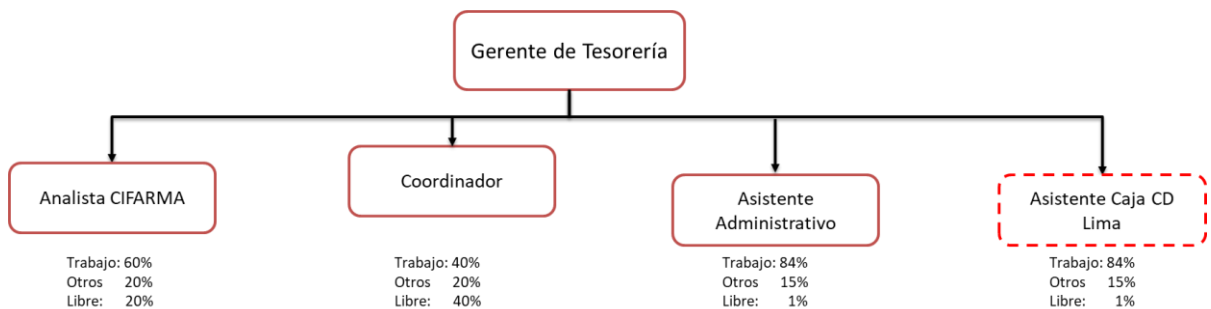
| Hs. Anual | CxP | CxC | Tes. |
|-------------|-----|-------|-------|
| Coordinador | - | - | 865 |
| Analista | - | - | 1,308 |
| Asistente | - | 1,013 | 1,731 |

Fuente: Elaboración propia

El total de horas asignadas para la posición de coordinador es de 865 horas anuales, 1,308 horas anuales para la posición de Analista y para la posición de Asistente 2,744 horas anuales.

Finalmente, realizando un análisis por colaborador, se obtiene que dos colaboradores tienen más del 20% de sus horas libres.

Gráfico 5: Distribución de tiempos por colaborador (%)



Fuente: Elaboración propia

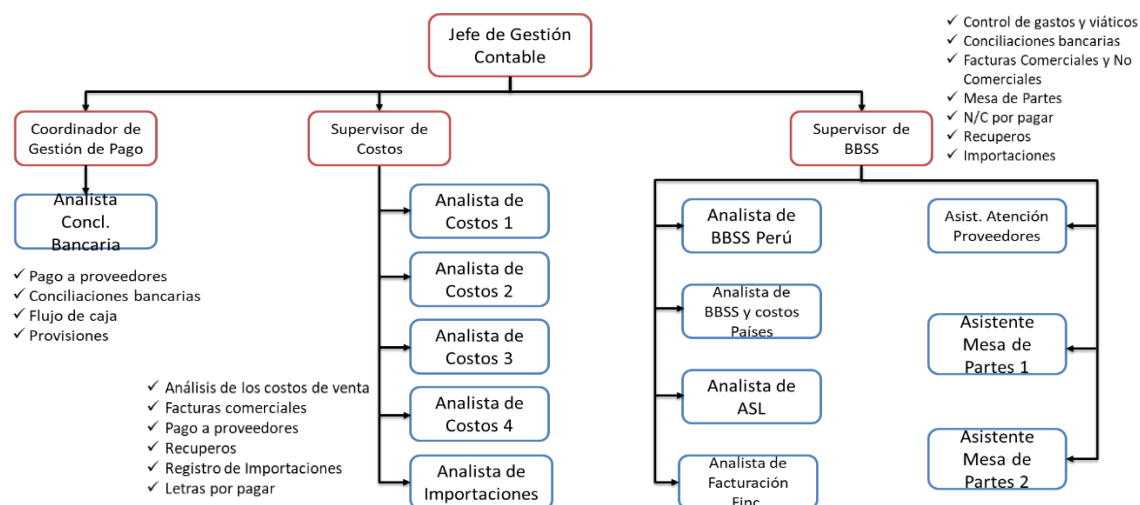
Se concluye que 1,013 horas anuales deberán formar parte del área de Cuentas por Cobrar y 3,904 horas anuales deberán formar parte del área de Tesorería, horas que serán distribuidas entre las posiciones de Coordinador, Analistas y Asistentes.

5.3.1.4. Área de Gestión Contable

El área de Gestión Contable pertenece a la dirección de Finanzas, dicha área se divide en sub-áreas (Bienes y Servicios, Control de Pagos, y Costos) y su principal función es llevar el correcto control y seguimiento contable de los gastos, como: el pago a proveedores, rendiciones de viáticos, notas de crédito, importaciones, entre otros.

A continuación, se presenta el organigrama actual del área y la función asignada a cada colaborador:

Ilustración 12: Organigrama del área de Gestión Contable



Fuente: Elaboración propia

Después de tener un entendimiento de los procesos del área, a través de los Manuales y Procedimiento, se realizó el análisis de tiempos del área de Gestión Contable (Ver Anexo N° 7). Los resultados obtenidos fueron distribuidos según el nuevo organigrama de la Gerencia de Tesorería:

Tabla 13: Competencias y tiempos del área de Gestión Contable

| # | % Horas Anual/Áreas | Cuentas por pagar | | Cuentas por cobrar | | Tesorería | | Contabilidad y DM | | Total # Horas |
|----|------------------------------------|-------------------|----|--------------------|---|-----------|---|-------------------|---|------------------|
| | | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | |
| 1 | Actualización de Proveedores | 0% | 1 | - | - | - | - | - | - | 31 |
| 2 | ASL | - | - | - | - | - | - | 6% | 2 | 2,147 |
| 3 | Conciliación Bancaria | - | - | - | - | - | - | 1% | 3 | 483 |
| 4 | Control de gastos | - | - | - | - | - | - | 0% | 1 | 22 |
| 5 | Costos | - | - | - | - | - | - | 1% | 1 | 474 |
| 6 | Data Maestra | - | - | - | - | - | - | 0% | 1 | 3 |
| 7 | Facturas Comerciales y No Comerc. | 23% | 10 | - | - | - | - | - | - | 8,331 |
| 8 | Flujo de Caja | - | - | - | - | 3% | 1 | - | - | 904 |
| 9 | Letras | 0% | 5 | - | - | - | - | - | - | 141 |
| 10 | Mesa de Partes | 7% | 2 | - | - | - | - | - | - | 2,499 |
| 11 | N/C | 1% | 4 | - | - | - | - | - | - | 315 |
| 12 | Pago a proveedores | - | - | - | - | 6% | 8 | - | - | 2,284 |
| 13 | Provisión | - | - | - | - | - | - | 0% | 1 | 6 |
| 14 | Recuperos | - | - | 4% | 6 | - | - | - | - | 1,273 |
| 15 | Registro de Detracción y Retención | - | - | - | - | 0% | 2 | - | - | 29 |
| 16 | Registro de importaciones | 3% | 2 | - | - | - | - | - | - | 925 |
| 17 | Registros Contables | - | - | - | - | - | - | 1% | 1 | 293 |
| 18 | Seguimiento a cobranzas | - | - | 0% | 1 | - | - | - | - | 33 |

Fuente: Elaboración Propia

#: Hace referencia al número de personas que realiza actividades de dicha competencia.

Con ello se pudo determinar que las horas destinadas al área de Cuentas por Pagar sumaron un total de 12,242 horas anuales, las horas destinadas al área de Cuentas por Cobrar sumaron un total de 1,306 horas anuales; además, las horas destinadas a Tesorería sumaron un total de 3,217 horas anuales. Además, 8,663 horas anuales fueron destinadas a consultas telefónicas/mails, almuerzo, tiempo de ocio e integraciones. Asimismo, 1,414 horas anuales fueron destinadas a actividades del área, siendo capacitaciones y reuniones del área u otros. Finalmente, se pudo observar que existen 5,654 horas libres anuales y 3,428 horas anuales que deberán ser trasladadas a Contabilidad y Data Maestra, área que no se encuentra dentro del alcance del presente trabajo.

Tabla 14: Distribución de tiempo del área de Gestión Contable

| DITRIBUCIÓN DE TIEMPO | | |
|-----------------------|---------------|-------------|
| Áreas | Horas Anuales | % |
| CxP | 12,242 | 34% |
| CxC | 1,306 | 4% |
| Tesorería | 3,217 | 9% |
| Contabilidad Y DM | 3,428 | 10% |
| Actividades del Área | 1,414 | 4% |
| Otros | 8,663 | 24% |
| Libre | 5,654 | 16% |
| Proyectado | 35,904 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, se deduce un proyectado de 35,904 horas anuales para el área de Gestión Contable. Asimismo, dado que en el área existen posiciones de Supervisor, Coordinador, Analista y Asistente, las horas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 15: Análisis por puesto del área de Gestión Contable

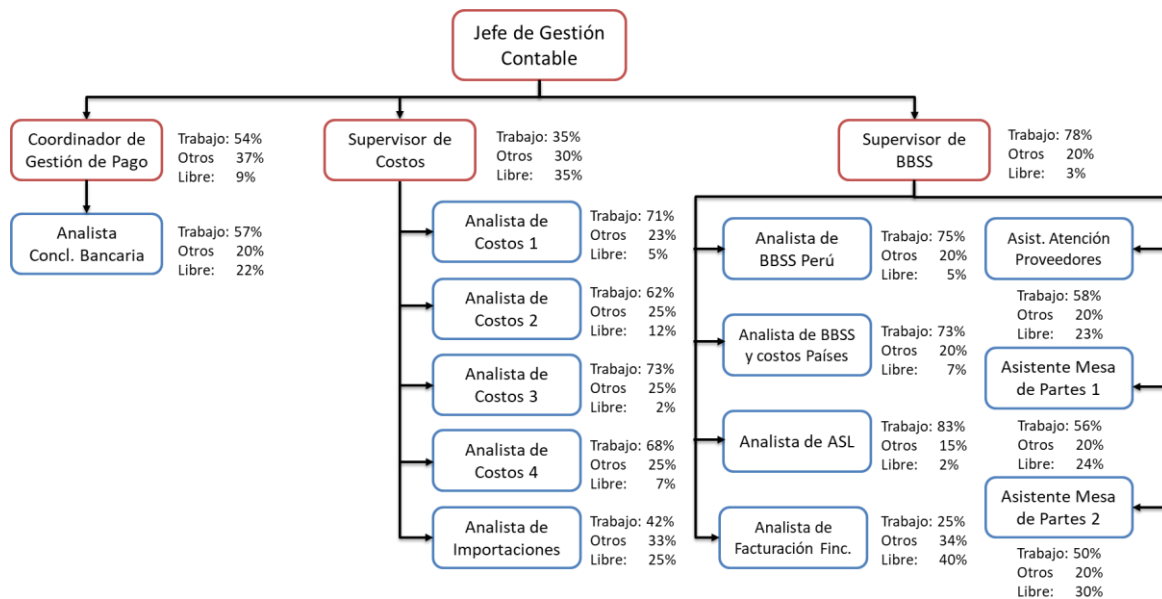
| Hs. Anual | CxP | CxC | Tes. |
|-------------|-------|-------|-------|
| Supervisor | 589 | 55 | 675 |
| Coordinador | - | - | 930 |
| Analista | 8,685 | 1,251 | 1,613 |
| Asistente | 2,969 | - | - |

Fuente: Elaboración propia

El total de horas asignadas para la posición de supervisor es de 1,319 horas anuales; asimismo, para la posición de coordinador es de 930 horas anuales, 11,549 horas anuales para la posición de Analista y para la posición de Asistente 2,969 horas anuales.

Finalmente, realizando un análisis por colaborador, se obtiene que siete colaboradores tienen más del 20% de sus horas libres.

Gráfico 6: Distribución de tiempos por colaborador (%)



Fuente: Elaboración propia

Se concluye que 12,242 horas anuales deberán formar parte del área de Cuentas por pagar, 1,306 horas deberán formar parte del área de Cuentas por Cobrar y 3,217 horas anuales deberán formar parte del área de Tesorería, horas que serán distribuidas entre las posiciones de Supervisor, Coordinador, Analistas y Asistentes.

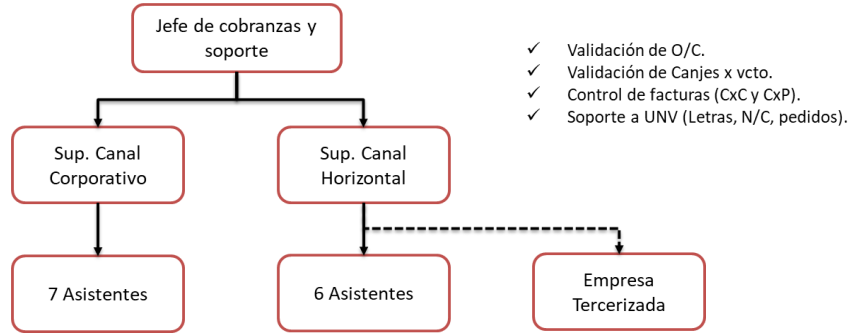
5.3.1.5. Área de Soporte y Cobranzas

El área de Soporte y Cobranzas pertenece a la dirección de Ventas; dicha área se divide en dos sub-áreas: Canales Corporativos y Canales Horizontales, la primera encargada de los clientes institucionales y cadenas, y la segunda, encargada de los clientes de autoservicios y del seguimiento a la empresa tercerizada⁸ MASERV (empresa que se encarga de realizar parte de las cobranzas). Sus principales funciones son: llevar un correcto control de las órdenes de compra, realizar un seguimiento a las letras, notas de crédito, pedidos y cobranzas a los clientes de los canales mencionados.

⁸ También conocido como *Outsourcing*. Es la transferencia de la propiedad de algún proceso, de una compañía, a un tercero. (Schneider, 2004)

A continuación, se presenta el organigrama actual del área y las funciones del área:

Ilustración 13: Organigrama del área de Soporte y Cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Después de tener un entendimiento de los procesos del área, a través de los Manuales y Procedimiento, se realizó el análisis de tiempos del área de Soporte y Cobranzas (Ver Anexo N° 8). Los resultados obtenidos fueron distribuidos según el nuevo organigrama de la Gerencia de Tesorería:

Tabla 16: Competencias y tiempos del área de Soporte y Cobranzas

| % Horas Anual/Áreas | | Cuentas por pagar | | Cuentas por cobrar | | Tesorería | | Otras áreas | | Total |
|---------------------|-------------------------|-------------------|---|--------------------|----|-----------|---|-------------|----|--------|
| # | Competencias | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | % Horas | # | # Hrs. |
| 1 | Depósitos | - | - | 0% | 1 | - | - | - | - | 164 |
| 2 | Facturación | - | - | 7% | 1 | - | - | - | - | 2,407 |
| 3 | Facturas Comerciales | 0% | 1 | - | - | - | - | - | - | 137 |
| 4 | Lista de Precios | - | - | - | - | - | - | 0% | 1 | 11 |
| 5 | Letras | - | - | 5% | 10 | - | - | - | - | 1,660 |
| 6 | Línea de Crédito | - | - | 0% | 2 | - | - | - | - | 37 |
| 7 | Neteo | - | - | - | - | 0% | 1 | - | - | 3 |
| 8 | N/C | - | - | 22% | 14 | - | - | - | - | 7,873 |
| 9 | N/D | - | - | 0% | 1 | - | - | - | - | 2 |
| 11 | Protocolo | - | - | - | - | - | - | 0% | 6 | 161 |
| 12 | Reclamos logísticos | - | - | - | - | - | - | 0% | 6 | 30 |
| 13 | Reclamos por calidad | - | - | - | - | - | - | 0% | 2 | 4 |
| 14 | Registro Sanitario | - | - | - | - | - | - | 0% | 4 | 62 |
| 15 | Seguimiento de cobranza | - | - | 6% | 5 | - | - | - | - | 2,301 |
| 16 | Soporte a cobradores | - | - | 0% | 2 | - | - | - | - | 130 |
| 17 | Ventas | - | - | - | - | - | - | 23% | 12 | 8,371 |
| 18 | Rebates | - | - | - | - | - | - | 2% | 2 | 744 |

Fuente: Elaboración propia

#: Hace referencia al número de personas que realiza actividades de dicha competencia.

Con ello se pudo determinar que las horas destinadas al área de Cuentas por Pagar sumaron un total de 137 horas anuales, las horas destinadas al área de Cuentas por Cobrar sumaron un total de 14,574 horas anuales; además, las horas destinadas a Tesorería sumaron un total de 3 horas

anuales. Además, 8,671 horas anuales fueron destinadas a consultas telefónicas/mails, almuerzo, tiempo de ocio e integraciones. Asimismo, 353 horas anuales fueron destinadas a actividades del área, siendo capacitaciones y reuniones del área u otros. Finalmente, se pudo observar que existen 3,179 horas libres anuales y 9,383 horas anuales que deberán permanecer en la dirección de Ventas, dirección que no se encuentra dentro del alcance del presente trabajo.

Tabla 17: Distribución de tiempo del área de Soporte y Cobranzas

| DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO | | |
|------------------------|---------------|-------------|
| Áreas | Horas Anuales | % |
| CxP | 137 | 0% |
| CxC | 14,574 | 40% |
| Tesorería | 3 | 0% |
| Ventas | 9,383 | 25% |
| Actividades del Área | 353 | 1% |
| Otros | 8,671 | 25% |
| Libre | 3,179 | 9% |
| Proyectado | 36,300 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, se deduce un proyectado de 36,300 horas anuales para el área de Soporte y Cobranzas. Asimismo, dado que en el área existen posiciones de Supervisor y Asistente, las horas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 18: Análisis por puesto del área de Soporte y Cobranzas

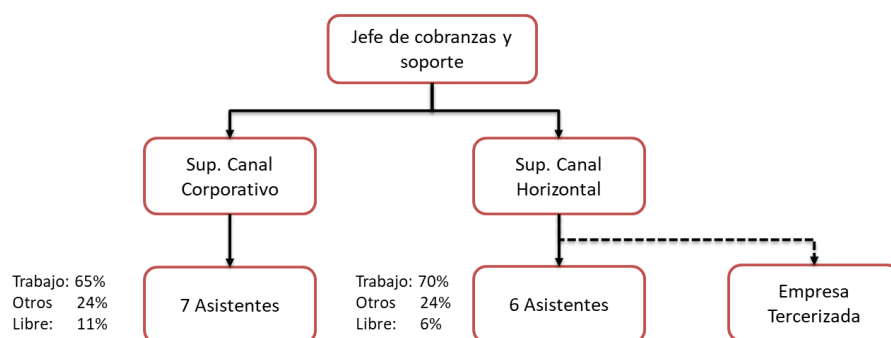
| Hs. Anual | CxP | CxC | Tes. |
|------------|-----|--------|------|
| Supervisor | 44 | 1,496 | 3 |
| Asistente | 93 | 13,078 | - |

Fuente: Elaboración propia

El total de horas asignadas para la posición de Supervisor es de 1,543 horas anuales y para la posición de Asistentes es de 13,171 horas anuales.

Finalmente, realizando un análisis por colaborador, se obtiene que dos colaboradores, del Canal Corporativo, tienen más del 20% de sus horas libres.

Gráfico 7: Distribución de tiempos por equipo de trabajo (%)



Fuente: Elaboración propia

Se concluye que 137 horas anuales deberán formar parte del área de Cuentas por pagar, 14,574 horas deberán formar parte del área de Cuentas por Cobrar y 3 horas anuales deberán formar parte del área de Tesorería, horas que serán distribuidas entre las posiciones de Supervisor y Asistentes.

5.3.2. Análisis áreas propuestas

Considerando el diseño de la estructura organizacional formulado por Henry Mintzberg, se tomará la *agrupación según el proceso de trabajo y la función*, la cual se basa en las actividades desempeñadas por el trabajador, ya que se adecúa más a la estructura organizacional de las Gerencias de Tesorería del grupo Intercorp y a las competencias desempeñadas por cada área, las cuales se plantearon de manera preliminar en las entrevistas.

5.3.2.1. Área de Cuentas por Cobrar

De acuerdo al análisis de tiempos y consolidando las áreas a las cuales se les realizó el estudio, se tienen los siguientes resultados para el área de Cuentas por Cobrar:

Tabla 19: Horas asignadas al área de Cuentas por Cobrar

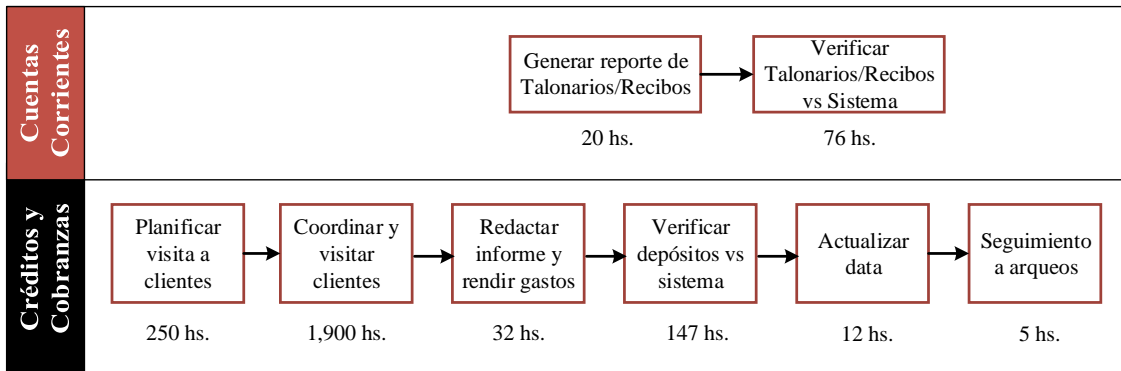
| # | Áreas anteriores Competencias | Créditos y Cobranzas | Cuentas Corrientes | Tesorería | Gestión contable | Soporte y Cobranzas | # Horas Totales |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|---------------------|------------------------|--------------------|
| 1 | Arqueos | 2,346 | 96 | - | - | - | 2,442 |
| 2 | Cheques | - | 116 | - | - | - | 116 |
| 3 | Contados | - | - | 909 | - | - | 909 |
| 4 | Conciliación de Cobranzas | - | 1,881 | - | - | - | 1,881 |
| 5 | Creación de clientes | 959 | - | - | - | - | 959 |
| 6 | Depósitos | - | 902 | 74 | - | 164 | 1,140 |
| 7 | Extornos | - | 156 | - | - | - | 156 |
| 8 | Facturación | - | 46 | - | - | 2,407 | 2,453 |
| 9 | Letras | 1,426 | 1,590 | 30 | - | 1,660 | 4,706 |
| 10 | Línea de Crédito | 2,288 | - | - | - | 37 | 2,325 |
| 11 | N/C | 129 | 257 | - | - | 7,873 | 8,259 |
| 12 | N/D | - | 301 | - | - | 2 | 303 |
| 13 | Recuperos | 73 | 32 | - | 1,273 | - | 1,378 |
| 14 | Seguimiento a Cobranzas | 1,074 | 794 | - | 33 | 2,301 | 4,202 |
| 15 | Seguro – Insur | 788 | - | - | - | - | 788 |
| 16 | Soporte a Cobradores | - | - | - | - | 130 | 130 |
| TOTAL GENERAL | | 9,083 | 6,171 | 1,013 | 1,306 | 14,574 | 32,147 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los flujogramas de los procesos más relevantes del área Cuentas por Cobrar; además, se muestra cómo es que los mismos han sido consolidados:

- a. **Arqueos:** el proceso de arqueo de recibos/talonarios (Cuentas Corrientes) se incorporará al proceso de arqueo de Estados de Cuentas de clientes (Créditos y Cobranzas), ya que ambos están relacionados a los cobros realizados.

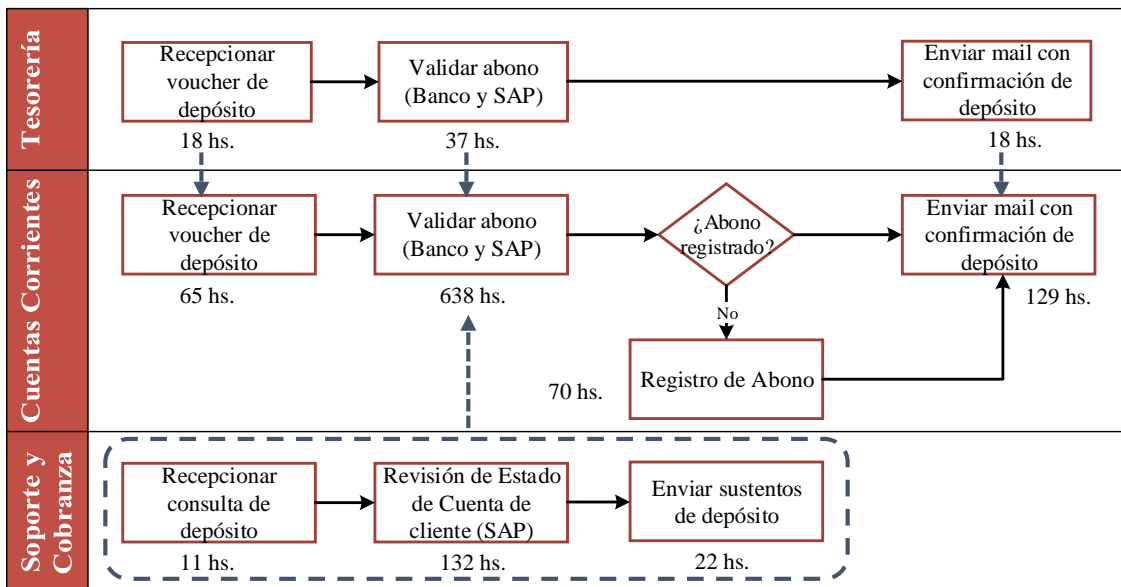
Ilustración 14: Flujograma de Arqueos

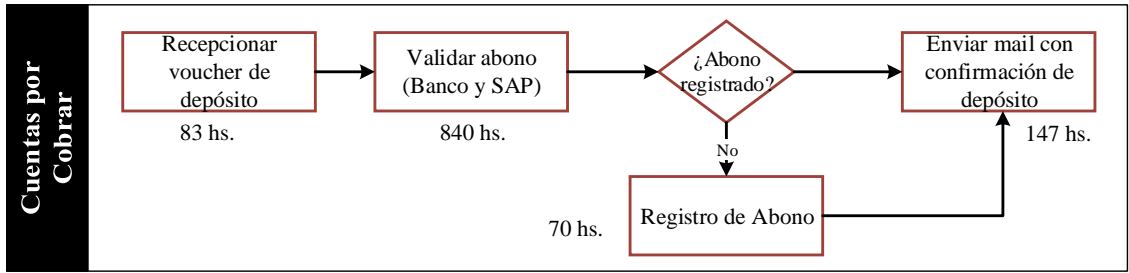


Fuente: Elaboración propia

- b. **Depósitos:** los procesos realizados por Cuentas Corrientes, Tesorería y Soporte y Cobranzas, se trasladarán a Cuentas por Cobrar.

Ilustración 15: Flujograma de Depósitos

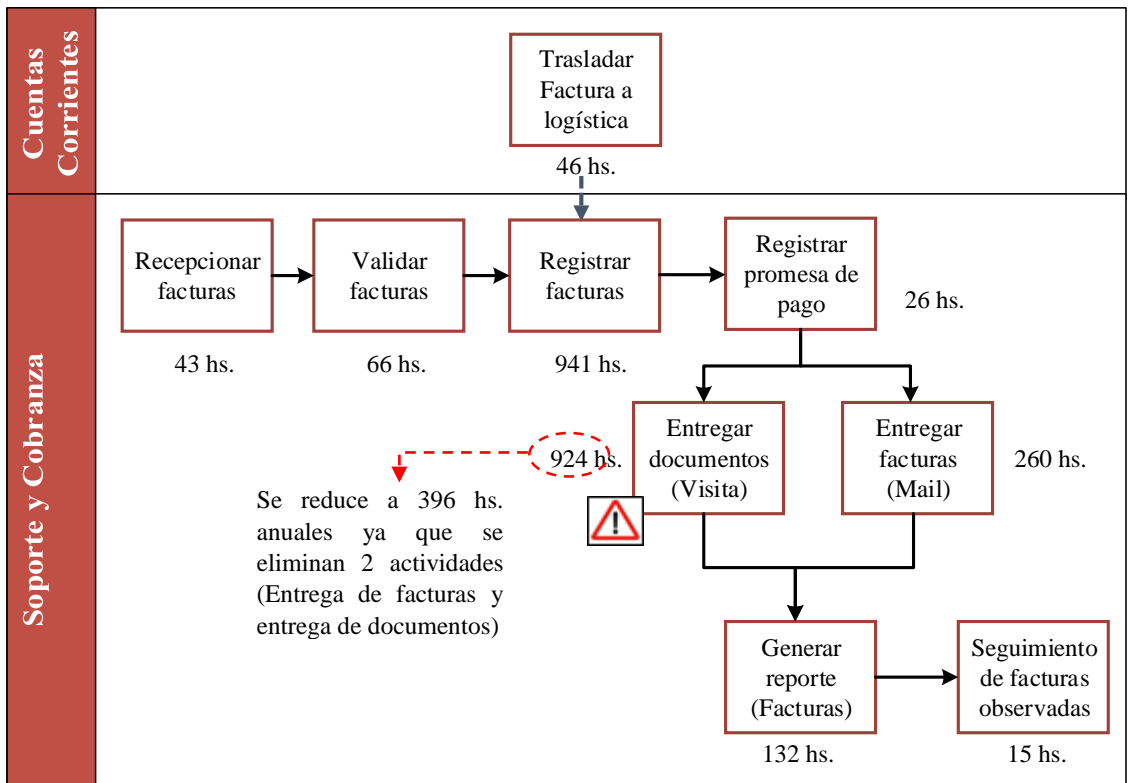


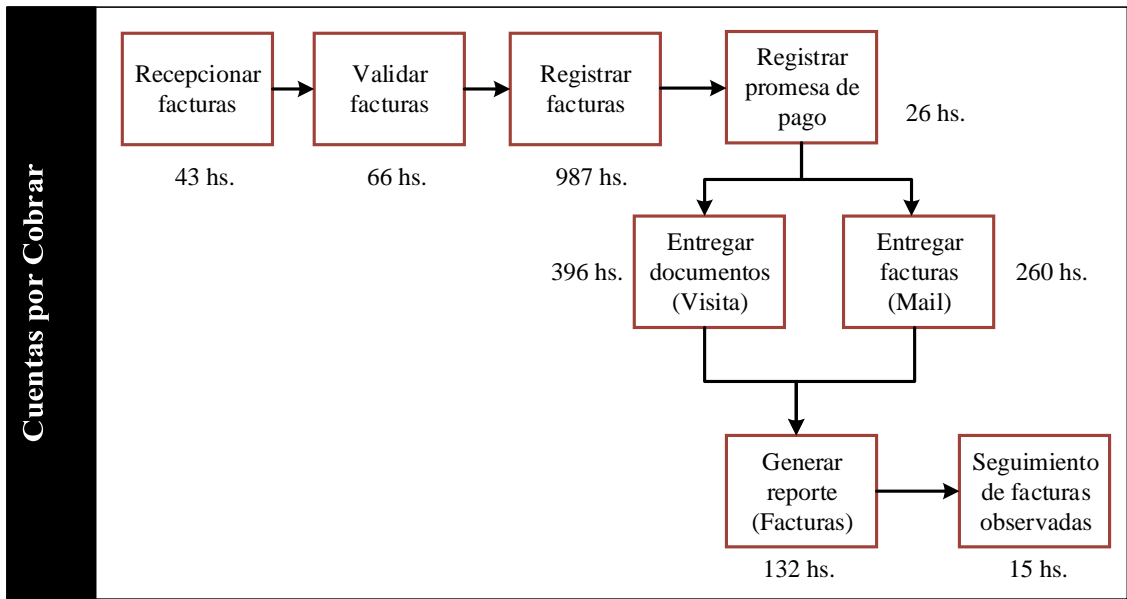


Fuente: Elaboración propia

- c. **Facturación:** los procesos realizados por Cuentas Corrientes y Soporte y Cobranzas, se trasladarán a Cuentas por Cobrar.

Ilustración 16: Flujoograma de Facturación

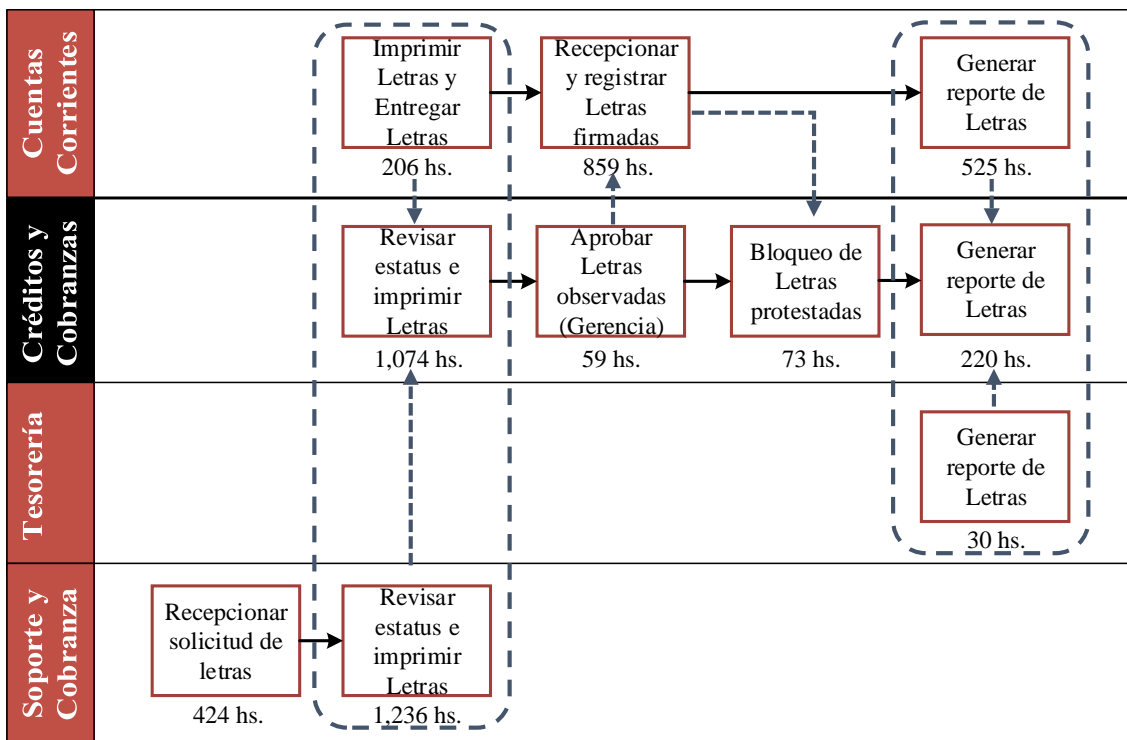


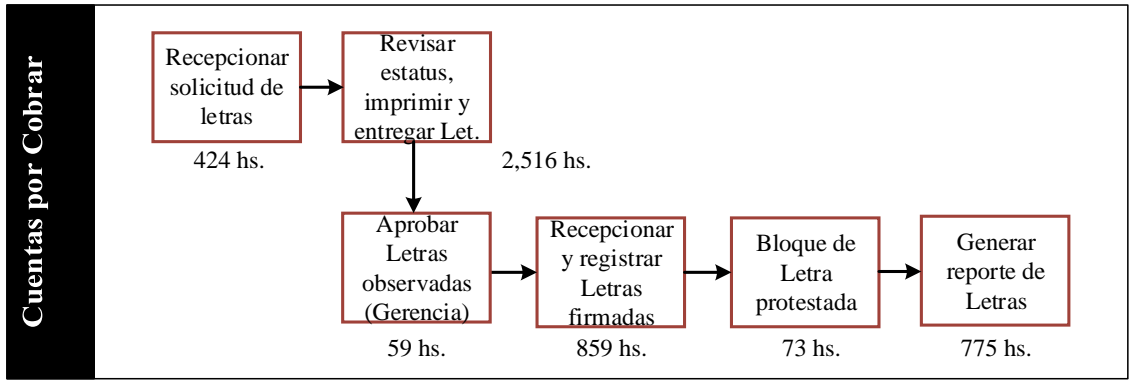


Fuente: Elaboración propia

d. **Letras:** los procesos realizados por Cuentas Corrientes, Créditos y Cobranzas, Tesorería y Soporte y Cobranzas, se trasladarán a Cuentas por Cobrar. Cabe mencionar, que los sub procesos de Revisar, Imprimir y Entregar las letras de todos los clientes de Química Suiza se centralizarán; así como la generación de reportes de Letras.

Ilustración 17: Flujograma de Letras

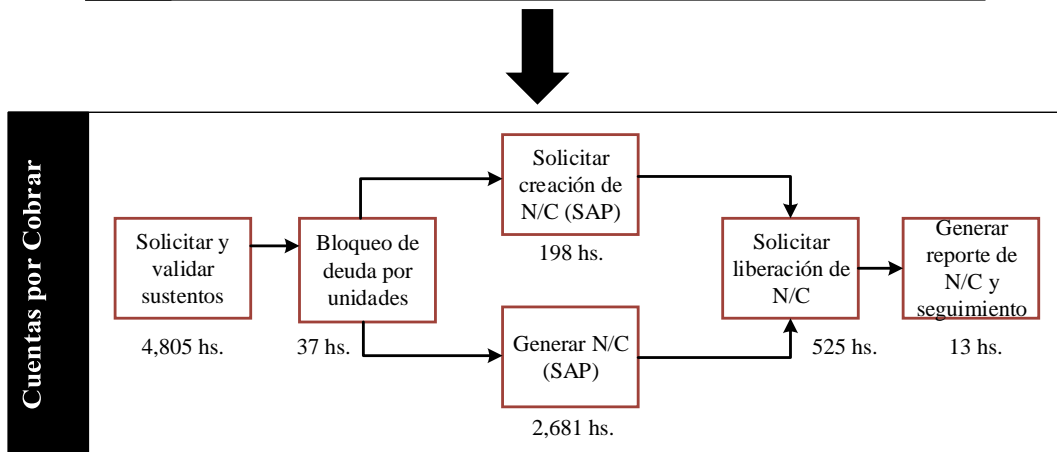
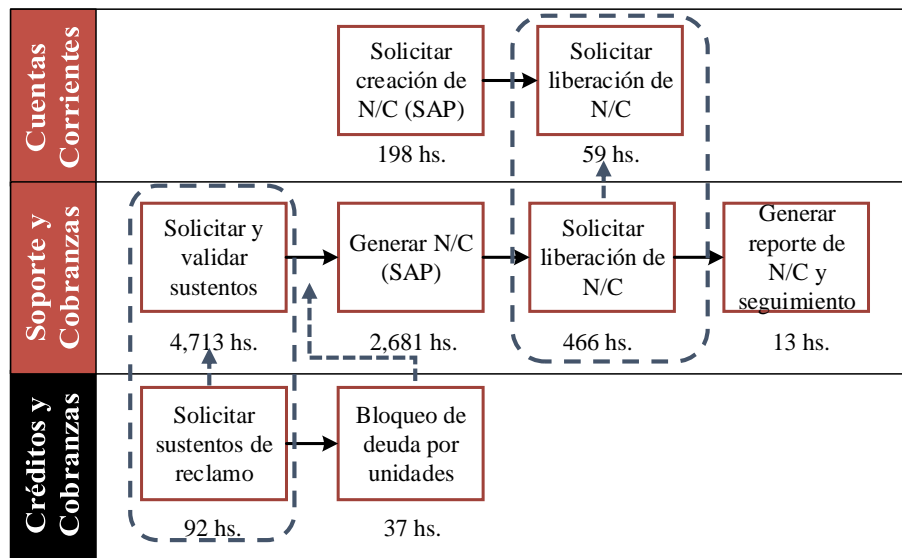




Fuente: Elaboración propia

- e. **Notas de Crédito:** los procesos realizados por Soporte y Cobranzas, Cuentas Corrientes y Créditos y Cobranzas, se trasladarán a Cuentas por Cobrar. Cabe mencionar, que el sub proceso de Solicitar la creación de la N/C al área de logística que realiza Cuentas Corrientes, seguirá funcionando de manera independiente.

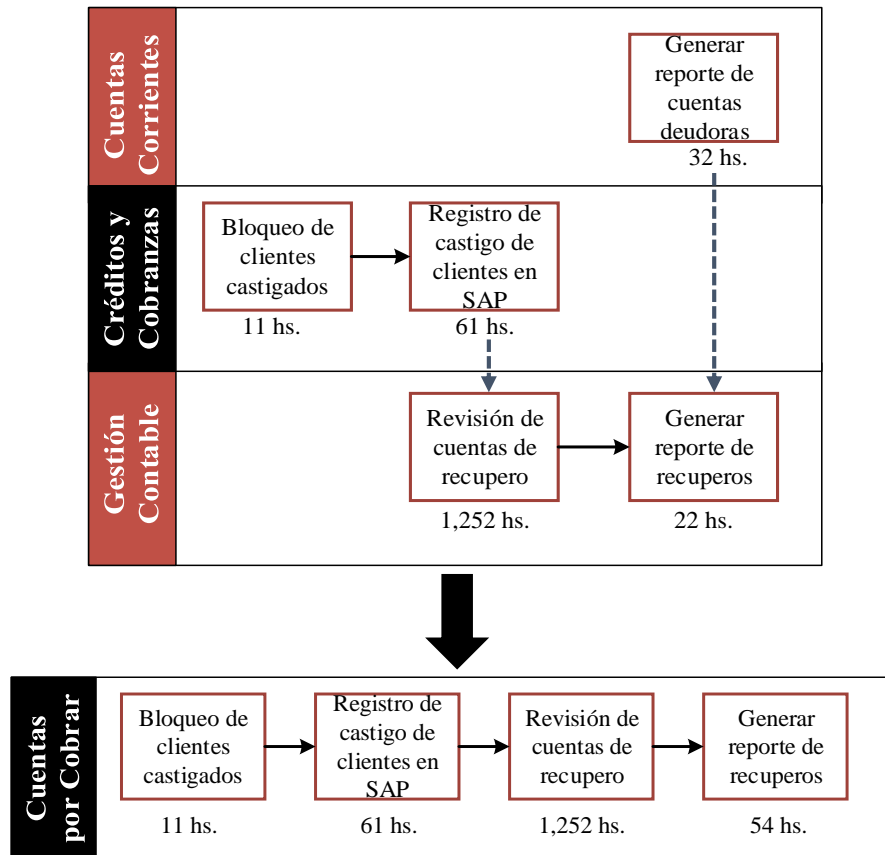
Ilustración 18: Flujograma Notas de Crédito



Fuente: Elaboración propia

- f. **Recuperos:** los procesos realizados por Cuentas Corrientes, Créditos y Cobranzas, y Gestión Contable se trasladarán a Cuentas por Cobrar.

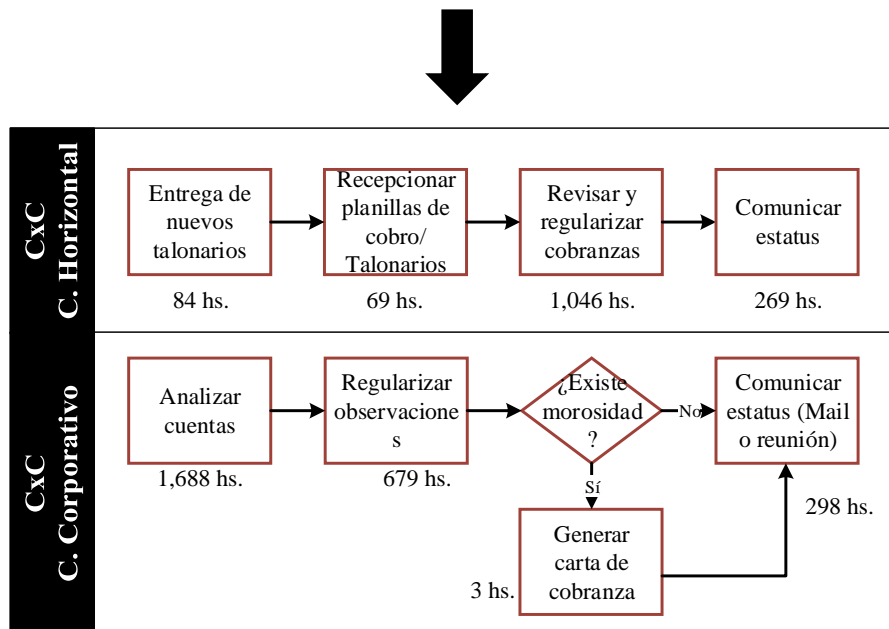
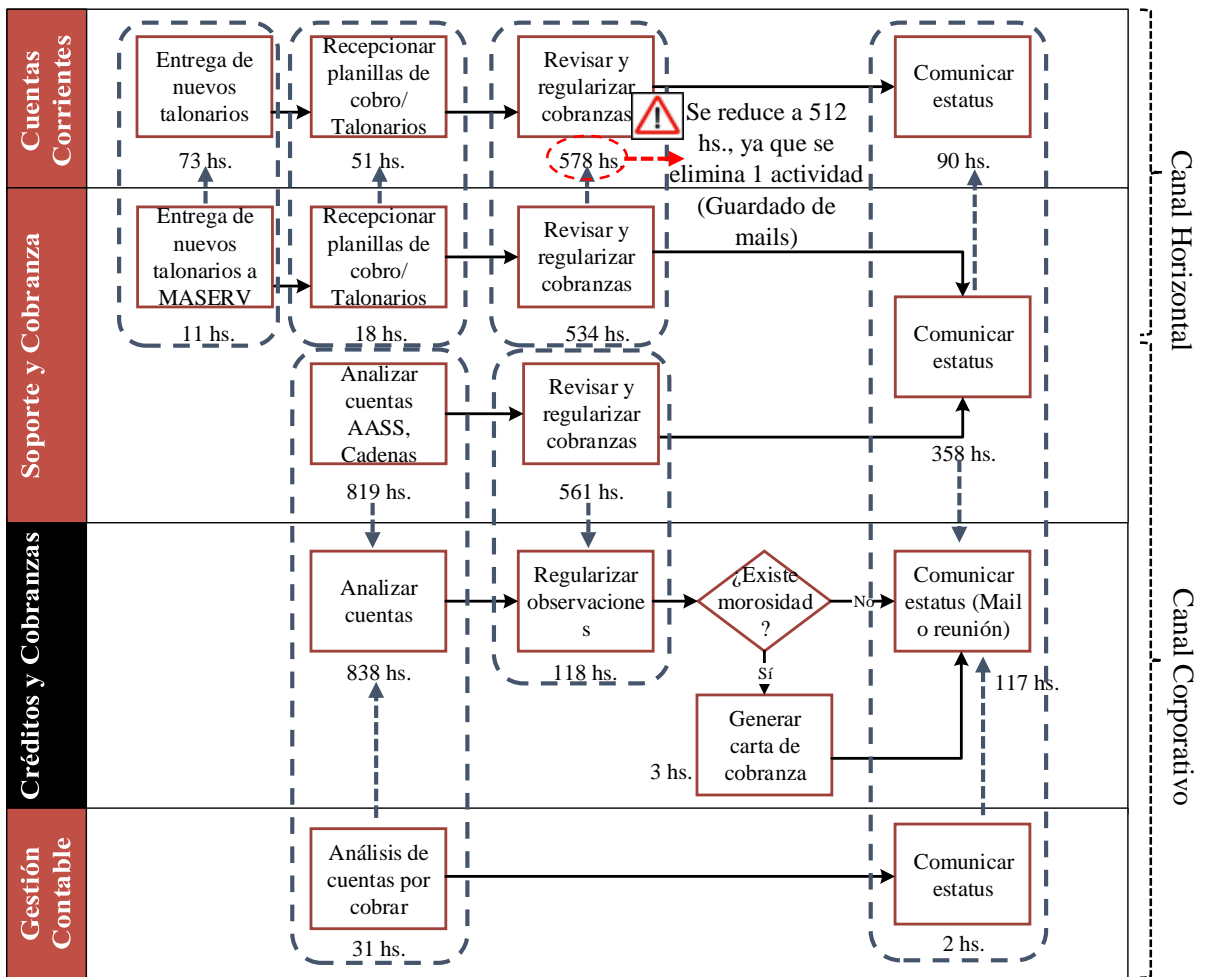
Ilustración 19: Flujograma de Recuperos



Fuente: Elaboración propia

- g. **Seguimiento a cobranzas:** los procesos realizados por Cuentas Corrientes, Soporte y Cobranzas, Créditos y Cobranzas, y Gestión Contable se trasladarán a Cuentas por Cobrar. Cabe mencionar, que el seguimiento a las cobranzas se dividirá en dos grandes subprocesos, seguimiento a clientes de canales corporativos (Autoservicios, Cadenas e Inst. Públicas) y seguimiento a clientes de canales horizontales (Grupos Top's, Farmacias Independientes, Inst. Privadas y otros).

Ilustración 20: Flujo de Seguimiento a la cobranza



Fuente: Elaboración propia

Las horas anuales efectivas para el área de Cuentas por Cobrar son de 32,147; sin embargo, al eliminarse 3 actividades que no generan valor en los procesos, las cuales son: la entrega de Facturas en físico al cliente y documentación en mesa de partes⁹ (528 horas anuales), y el guardado de mails como sustentos (66 horas anuales), las horas anuales efectivas se reducen a 31,553.

Por lo que, las horas efectivas del área de Cuentas por Cobrar, se dividen en las siguientes posiciones:

Tabla 20: Asignación de horas efectivas por puesto

| CxC | Hs. Anual | % |
|--------------|---------------|-------------|
| Supervisor | 1,551 | 5% |
| Analista | 13,441 | 42% |
| Asistente | 16,561 | 53% |
| Total | 31,553 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Analizando la representatividad de las horas y las actividades desarrolladas en cada posición, las horas serán distribuidas 5% Supervisor, 42% de Analistas y 53% de Asistentes.

Asimismo, considerando la distribución de tiempos en oficina:

Horas en oficina: 10 al día

- a. % de tiempo laborable: 76%
- b. % de tiempo destinado a otros: 20%
- c. % de actividades del área: 4%

Se tiene que para el área de Cuentas por Cobrar:

- a. % de tiempo laborable: 31,553 horas anuales
- b. % de tiempo destinado a otros: 8,303 horas anuales
- c. % de actividades del área: 1,661 horas anuales

⁹ La entrega de Factura en físico puede realizarse vía digital, y la entrega de documentación es una actividad que debería realizarse por los motorizados.

Entonces, el total de horas anuales destinadas al área de Cuentas por Cobrar es de 41,517, y considerando que una persona tiene 2,200 horas anuales totales en oficina, el área debería estar compuesto de la siguiente manera:

Tabla 21: Número de colaboradores por puesto

| CxC | N° Colaboradores | Hs. Anual |
|--------------|------------------|---------------|
| Supervisor | 1 | 2,041 |
| Analista | 8 | 17,686 |
| Asistente | 10 | 21,791 |
| Total | 19 | 41,517 |

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que de las 41,517 horas anuales totales asignadas al área de Cuentas por Cobrar, 2,041 pertenecen a la posición de un solo Supervisor; 17,686 horas pertenecen a las posiciones de Analistas, dando un total de 8 colaboradores, y 21,791 horas anuales pertenecen a las posiciones de Asistentes, dando un total de 10 colaboradores. Finalmente, los procesos operativos del área de Cuentas por Cobrar, serán distribuidas entre 19 colaboradores.

5.3.2.2. Área de Cuentas por Pagar

De acuerdo al análisis de tiempos y consolidando las áreas a las cuales se les realizó el estudio, se tienen los siguientes resultados para el área de Cuentas por Pagar:

Tabla 22: Horas asignadas al área de Cuentas por Pagar

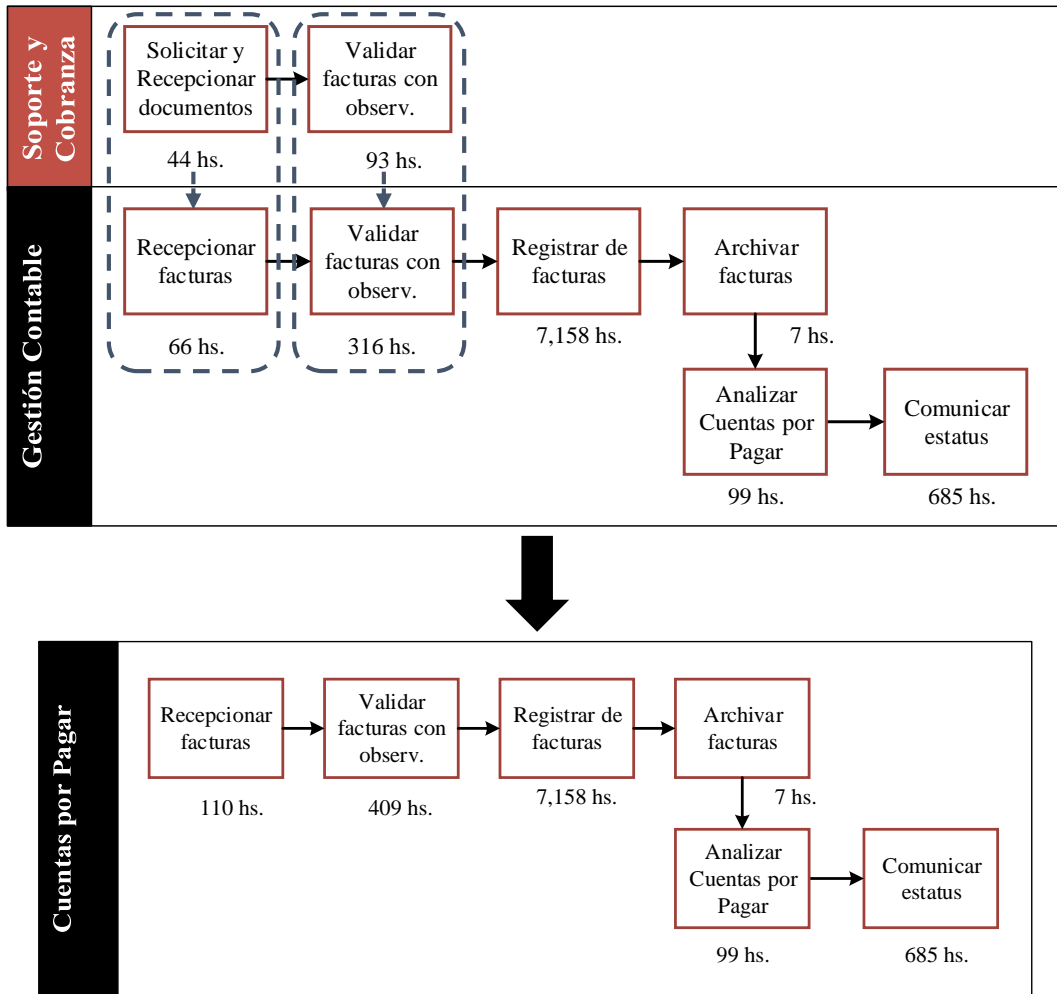
| # | Áreas anteriores Competencias | Créditos y Cobranzas | Cuentas Corrientes | Tesorería | Gestión contable | Soporte y Cobranzas | # Horas Totales |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------|---------------------|------------------------|--------------------|
| 1 | Creación de proveedores | - | - | - | 31 | - | 31 |
| 2 | Facturas Comerciales y No Comerc. | - | - | - | 8,331 | 137 | 8,468 |
| 3 | Letras Por Pagar | - | - | - | 141 | - | 141 |
| 4 | Mesa de Partes | - | - | - | 2,499 | - | 2,499 |
| 5 | N/C | - | - | - | 315 | - | 315 |
| 7 | Registro de importaciones | - | - | - | 925 | - | 925 |
| TOTAL GENERAL | | 0 | 0 | 0 | 12,242 | 137 | 12,379 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan el flujograma del proceso más relevantes de Cuentas por Pagar, el que a su vez ha consolidado procesos de las otras áreas en estudio:

- a. **Facturas Comerciales y No Comerciales:** los procesos realizados por Soporte y Cobranzas, y Gestión Contable se trasladarán a Cuentas por Pagar.

Ilustración 21: Flujo de Facturas Comerciales y No Comerciales



Fuente: Elaboración propia

Las horas anuales efectivas para el área de Cuentas por Pagar son 12,379, las cuales a su vez se dividen en las siguientes posiciones:

Tabla 23: Asignación de horas efectivas por puesto

| CxP | Hs. Anual | % |
|--------------|---------------|-------------|
| Supervisor | 633 | 5% |
| Coordinador | - | 0% |
| Analista | 8,685 | 70% |
| Asistente | 3,061 | 25% |
| Total | 12,379 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Analizando la representatividad de las horas y las actividades desarrolladas en cada posición, las funciones del Supervisor serán trasladadas a un puesto de Jefatura, debido a que son actividades de coordinación y control. Por lo tanto, el 70% de las horas efectivas serán realizadas por Analistas y el 25% por Asistentes.

Asimismo, considerando la distribución de tiempos en oficina:

Horas en oficina: 10 al día

- a. % de tiempo laborable: 76%
- b. % de tiempo destinado a otros: 20%
- c. % de actividades del área: 4%

Se tiene que para el área de Cuentas Por Pagar:

- a. % de tiempo laborable: 12,379 horas anuales
- b. % de tiempo destinado a otros: 3,258 horas anuales
- c. % de actividades del área: 651 horas anuales

Entonces, el total de horas anuales destinadas al área de Cuentas por Pagar sería de 16,288. Sin embargo, considerando lo mencionado anteriormente, 832 horas anuales serán trasladadas a una Jefatura. Por lo que, se concluye que 11,428 horas pertenecerán a las posiciones de Analistas, dando un total de 5 colaboradores, y 4,028 horas anuales pertenecen a las posiciones de Asistentes, dando un total de 2 colaboradores. Finalmente, los procesos operativos del área de Cuentas por Pagar, serán distribuidas entre 7 colaboradores. Con ello, el área debería estar compuesto de la siguiente manera:

Tabla 24: Número de colaboradores por puesto

| CxP | Nº Colaboradores | Hs. Anual |
|--------------|------------------|---------------|
| Analista | 5 | 11,428 |
| Asistente | 2 | 4,028 |
| Total | 7 | 15,456 |

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.3. Área de Tesorería

De acuerdo al análisis de tiempos y consolidando las áreas a las cuales se les realizó el estudio, se tienen los siguientes resultados para el área de Tesorería:

Tabla 25: Horas asignadas al área de Tesorería

| # | Áreas anteriores Competencias | Créditos y Cobranzas | Cuentas Corrientes | Tesorería | Gestión contable | Soporte y Cobranzas | # Horas Totales |
|----------------------|------------------------------------|----------------------|--------------------|--------------|------------------|---------------------|-----------------|
| 1 | Carta de Crédito | - | - | 328 | - | - | 328 |
| 2 | Carta Fianza | - | - | 679 | - | - | 679 |
| 3 | Cheques emitidos | - | - | 38 | - | - | 38 |
| 4 | Depósitos a Plazo | - | - | 97 | - | - | 97 |
| 5 | Flujo de caja | - | - | 1,441 | 904 | - | 2,345 |
| 6 | Gastos Financieros | - | - | 64 | - | - | 64 |
| 7 | Gestión de Visa/Mastercard | - | 69 | - | - | - | 69 |
| 8 | Leasing | - | - | 117 | - | - | 117 |
| 9 | Neteo | - | 810 | - | - | 2 | 812 |
| 10 | Pago a Proveedores | - | - | 865 | 2,284 | 0.4 | 3,149 |
| 11 | Préstamos Bancarios | - | - | 72 | - | - | 72 |
| 12 | Registro de Detracción y Retención | - | 268 | - | 29 | - | 297 |
| 13 | Tasa de interés | - | - | 18 | - | - | 18 |
| 14 | Tipo de cambio | - | - | 117 | - | - | 117 |
| 15 | Trámites Bancarios | - | - | 68 | - | - | 68 |
| TOTAL GENERAL | | 0 | 1,147 | 3,904 | 3,217 | 2.4 | 8,270 |

Fuente: Elaboración propia

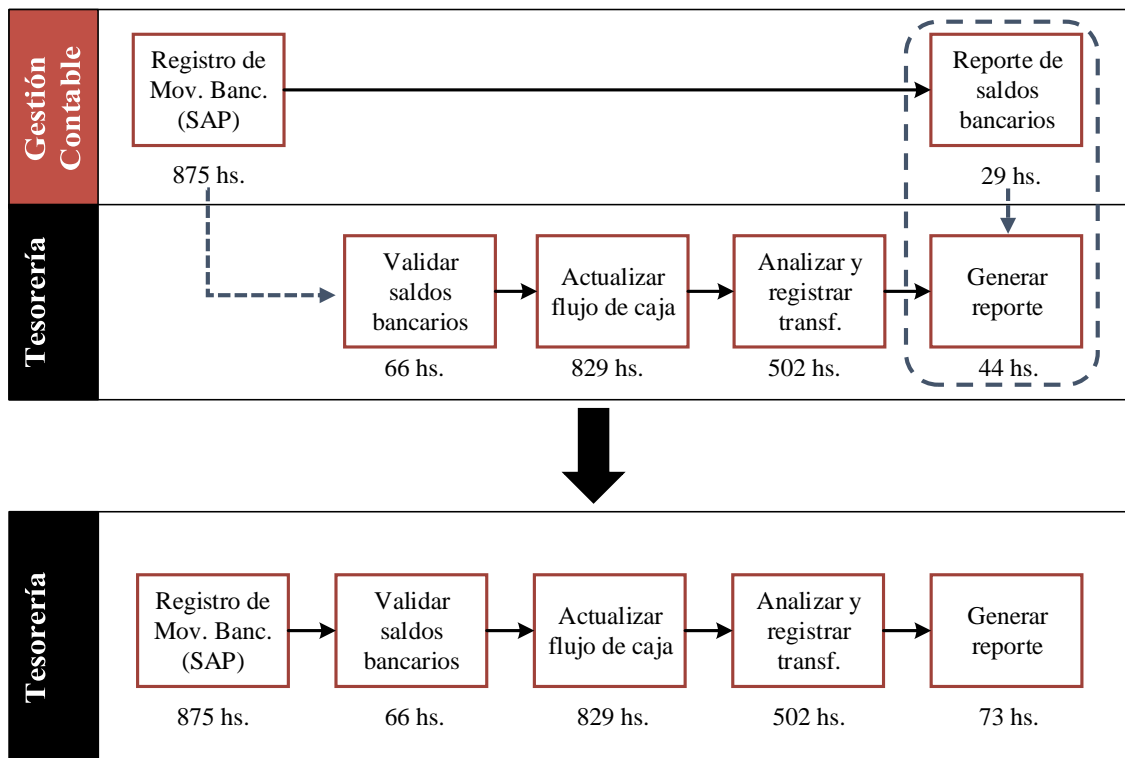
Las horas anuales efectivas para el área de Tesorería son de 8,270; sin embargo, al trasladarse 4 actividades (667 horas anuales), que no generan valor en los procesos del área¹⁰ (visitas al banco por recojo de cartas fianzas, entrega y recojo de solicitud de cartas de crédito, y recojo de tarjetas de crédito), las horas anuales efectivas se reducen a 7,603.

A continuación, se presentan los flujogramas de las competencias más relevantes de Tesorería, las que a su vez han consolidado procesos de las otras áreas en estudio:

- a. **Flujo de Caja:** el proceso realizado por Gestión Contable se incorporará al proceso de Tesorería.

¹⁰ Dichas actividades serán trasladadas a los motorizados, quienes realizan entregas y recojos de documentación a los bancos.

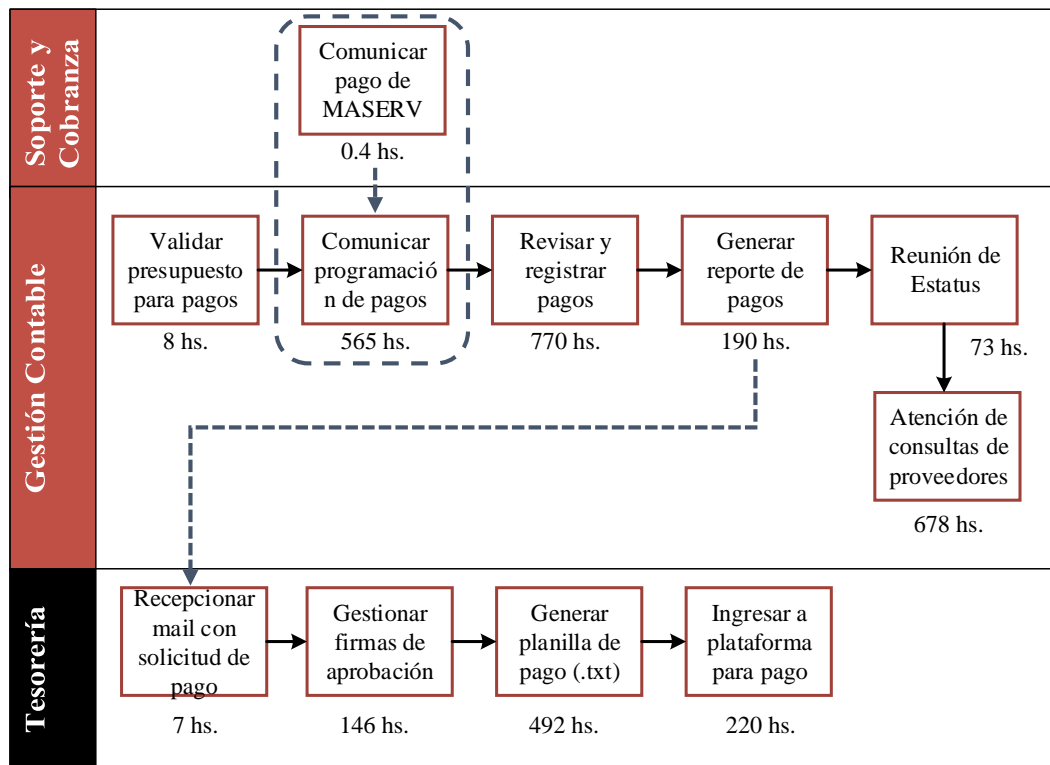
Ilustración 22: Flujograma del Flujo de Caja

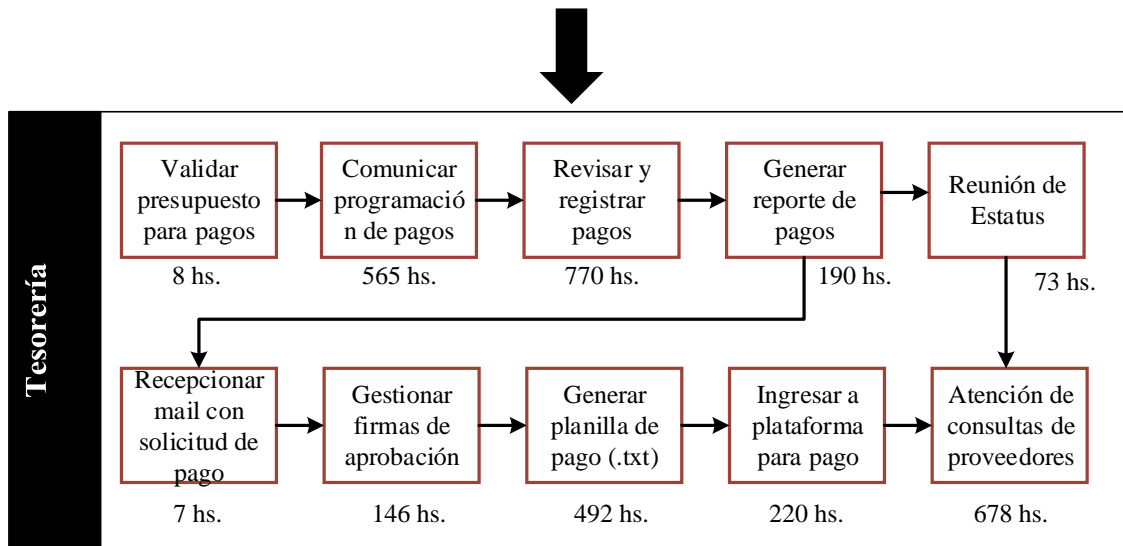


Fuente: Elaboración propia

- b. **Pago a Proveedores:** los procesos realizados por Gestión Contable y Soporte y Cobranzas se incorporarán al proceso de Tesorería.

Ilustración 23: Flujograma Pago a Proveedores





Fuente: Elaboración propia

El total de las horas efectivas del área de Tesorería, se divide en las siguientes posiciones:

Tabla 26: Asignación de horas efectivas por puesto

| Tesorería | Hs. Anual | % |
|--------------|--------------|-------------|
| Supervisor | 677 | 9% |
| Coordinador | 1,794 | 23% |
| Analista | 3,806 | 50% |
| Asistente | 1,366 | 18% |
| Total | 7,603 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Analizando la representatividad de las horas y las actividades desarrolladas en cada posición, las funciones de Supervisor y Coordinador pueden ser llevadas por el Coordinador; por lo tanto, dichas horas serán consideradas como 32% de Coordinador, 50% de Analistas y 18% de Asistentes.

Asimismo, considerando la distribución de tiempos en oficina:

Horas en oficina: 10 al día

- % de tiempo laborable: 76%
- % de tiempo destinado a otros: 20%
- % de actividades del área: 4%

Se tiene que para el área de Tesorería:

- a. % de tiempo laborable: 7,603 horas anuales
- b. % de tiempo destinado a otros: 2,001 horas anuales
- c. % de actividades del área: 400 horas anuales

Entonces, el total de horas anuales destinadas al área de Tesorería es de 10,004, y considerando que una persona tiene 2,200 horas anuales totales en oficina, el área debería estar compuesto de la siguiente manera:

Tabla 27: Número de colaboradores por puesto

| Tesorería | N° Colaboradores | Hs. Anual |
|--------------|------------------|---------------|
| Coordinador | 1 | 2,361 |
| Analista | 3 | 5,899 |
| Asistente | 1 | 1,745 |
| Total | 5 | 10,004 |

+ 701

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que parte de las funciones operativas (701 hs.) del Coordinador pueden ser trasladadas a los Analistas, quedando un tiempo de 1,660 horas anuales, las cuales pueden complementarse con funciones estratégicas, de manera que sea una posición de reporte directo a la Gerencia de Tesorería; por lo tanto, 6,600 horas anuales pertenecerían a las posiciones de Analistas, dando un total de 3 colaboradores, y 1,745 horas anuales pertenecerían a las posiciones de Asistentes, dando un total de 1 colaborador. Finalmente, los procesos operativos del área de Tesorería, serán distribuidas entre 5 colaboradores.

5.3.2.4. Otras áreas

Finalmente, el número de colaboradores que requerirían las áreas que no se encuentran dentro del alcance del presente trabajo, son las siguientes:

Tabla 28: Número de colaboradores requeridos en áreas restantes

| # | Áreas | Horas Efectivas | Actividades del área (4%) | Otros (20%) | Hs. Anuales Totales | Hs. Laborables Anuales (±) | # Colab. |
|---|---------------------------------|-----------------|---------------------------|-------------|---------------------|----------------------------|----------|
| 1 | Soporte y Cobranzas | 9,384 | 494 | 2,469 | 12,347 | +2,200 | 6 |
| 2 | Cuentas Corrientes | - | - | - | - | +2,200 | 0 |
| 3 | Gestión Contable (Contabilidad) | 4,410 | 232 | 1,161 | 5,803 | +2,200 | 3 |

Fuente: Elaboración propia

6. Propuesta de mejora

En el presente capítulo se muestra la nueva estructura de la Gerencia de Tesorería, según el análisis realizado en el capítulo anterior. Asimismo, se detalla el resumen del número de colaboradores que se requieren para llevar a cabo las funciones de cada sub-área: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Tesorería.

6.1. Paso 4: Establecer el método

Dado que ya se tiene el número de colaboradores que demanda cada área y las posiciones a las que estarían asignados, la demanda por cada área sería la siguiente:

Tabla 29: Resumen de colaboradores por área

| # | Áreas | Antes | Después | Diferencia |
|---------------|------------------------|-------|---------|------------|
| 1 | Créditos y Cobranzas | 5 | 19 | +14 |
| 2 | Cuentas Corrientes | 6 | 0 | -6 |
| 3 | Soporte y Cobranzas | 15 | 6 | -9 |
| 4 | Tesorería | 4 | 5 | +1 |
| 5 | Cuentas por Pagar (GC) | 0 | 7 | +7 |
| 6 | Contabilidad (GC) | 16 | 3 | -13 |
| TOTAL GENERAL | | 46 | 40 | -6 |

Fuente: Elaboración propia

Y en las siguientes posiciones:

Tabla 30: Resumen de colaboradores por puesto

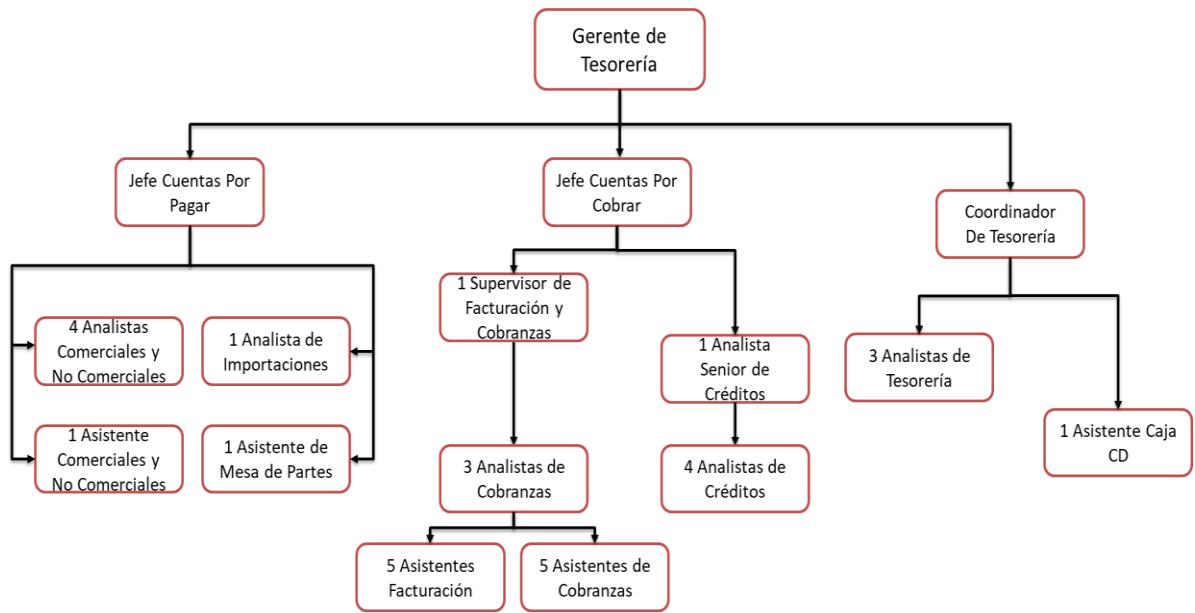
| # | Puestos | CxC | Cts. Cts. | Tes. | CxP | Contab. | S.yC. | Total |
|-------|-------------|-----|-----------|------|-----|---------|-------|-------|
| 1 | Supervisor | 1 | - | - | - | 1 | - | 2 |
| 2 | Coordinador | - | - | 1 | - | - | - | 1 |
| 3 | Analista | 8 | - | 3 | 5 | 1 | - | 17 |
| 4 | Asistente | 10 | - | 1 | 2 | 1 | 6 | 20 |
| TOTAL | | 19 | - | 5 | 7 | 3 | 6 | 40 |

Fuente: Elaboración propia

Tal y como muestra la tabla 30, el mando operativo de la Gerencia de Tesorería estaría compuesto por 31 colaboradores. Además, el área de Cuentas Corrientes desaparece, el área de Contabilidad solo requeriría de 3 colaboradores y el área de Soporte y Cobranzas, requeriría 6 colaboradores para sus actividades de ventas.

A continuación, se muestra el flujograma de la nueva Gerencia de Tesorería, el cual incluye los puestos de mando medio:

Ilustración 24: Organigrama final de la Gerencia de Tesorería



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se tiene que la Gerencia de Tesorería estaría compuesto por: un Gerente, dos Jefes, un coordinador, un Supervisor, dieciséis Analistas y trece Asistentes (Ver Tabla N° 31), los cuales fueron distribuidos considerando el benchmark realizado, el análisis de tiempos y lo expuesto en el marco teórico, de tal manera que se eliminan las funciones duplicadas y optimizan los tiempos del colaborador.

Finalmente, los movimientos internos se darían de la siguiente manera (Ver Tabla N° 32):

a. Traslados internos:

- 3 Analistas de Cuentas Corrientes pertenecerían a Cuentas por Cobrar.
- 5 Asistentes de Soporte y Cobranzas pertenecerían a Cuentas por Cobrar.
- 1 Supervisor de Soporte y Cobranzas pertenecerían a Cuentas por Cobrar.
- 1 Asistente de Tesorería pertenecería a Cuentas por Cobrar.
- 4 Asistentes de Gestión Contable pertenecerían a Cuentas por Cobrar.
- 1 Analista de Cuentas Corrientes pertenecería a Tesorería.
- 1 Analista de Gestión Contable pertenecería a Tesorería.
- 5 Analistas de Gestión Contable pertenecerían a Cuentas por Pagar.
- 2 Asistentes de Gestión Contable pertenecerían a Cuentas por Pagar.

- 1 Jefe de Gestión Contable pertenecería a Cuentas por Pagar.
- 1 Analista de Cuentas Corrientes pertenecería a Contabilidad (Gestión Contable).

b. Salidas/ Traslados Externos:

Cabe mencionar que antes de optar por el cese, se brindará como primera opción la recolocación de los colaboradores a otra empresa del grupo, si y solo si ambas partes están de acuerdo (empleador y colaborador).

- Debido a que el Coordinador del área de Tesorería será de reporte directo a la Gerencia, se realizará el traslado externo del Gerente de Tesorería.
- Debido a que 3 colaboradores estarán bajo el equipo de la Contadora General de la empresa, se realizará el traslado externo de un Supervisor de Gestión Contable.
- Debido a que dentro de la estructura ya no se requiere una posición de Asistente Contable, se realizará el traslado externo de dicha posición.
- Debido a que el área de Soporte y Cobranzas solo requiere de 6 colaboradores y dicho equipo será asignado a un cargo de jefatura ya existente de la dirección de Ventas, se realizará el traslado externo del Jefe de Soporte y Cobranzas.
- Debido a que dentro de la estructura ya no se requiere la posición de Supervisor y la de 2 asistentes del área de Soportes y Cobranzas, los 3 colaboradores serán trasladados.
- Debido a que las horas del área de Cuentas Corrientes fueron distribuidas, se realizará el traslado externo del Jefe de Cuentas Corrientes.
- Debido a que dentro de la estructura ya no se requiere la posición de Analista de Cuentas Corrientes, se realizará el traslado externo de dicha posición.

c. Ascenso/ Ingreso:

- Debido a que el Sub – Gerente actual del área de Créditos y Cobranzas cuenta con experiencia y habilidades para la toma de decisiones, planificación y supervisión en temas de cobranzas y créditos a los clientes, será ascendido al puesto de Gerencia de Tesorería.
- Debido a que la posición de Gerencia será cubierta por el Sub – Gerente actual de Créditos y Cobranzas, y dado que la posición de “Jefe de Cuentas por Cobrar” requiere de ciertas habilidades y conocimientos en tema de cobranzas y seguimiento de las diferentes carteras, se optará por cubrir la posición a través de un proceso de selección externo.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de la propuesta del nuevo organigrama para la Gerencia de Tesorería de Química Suiza y de los movimientos internos realizados:

Tabla 31: Propuesta final de la Gerencia de Tesorería

| Áreas | Propuesta | | | | | | Total |
|------------------------|------------|-----------|------------|-------------|----------|----------|-----------|
| | Asistentes | Analistas | Supervisor | Coordinador | Jefe | Gerente | |
| Cuentas por Cobrar | 10 | 8 | 1 | | 1 | 1 | 21 |
| Tesorería | 1 | 3 | | 1 | | | 5 |
| Cuentas por Pagar (GC) | 2 | 5 | | | 1 | | 8 |
| Contabilidad (GC) | 1 | 1 | 1 | | | | 3 |
| Soporte y Cobranzas | 6 | 0 | | | | | 6 |
| Cuentas Corrientes | | | | | | | 0 |
| TOTAL GENERAL | 20 | 17 | 2 | 1 | 2 | 1 | 43 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Movimientos de la Gerencia de Tesorería

| Áreas | ACTUAL | | | | TRASLADOS | | | | | | | | |
|------------------------|------------|------------------------------|----------|-----------|----------------------|--------------------|---------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|----------|-----------|
| | Operativos | Supervisores / Coordinadores | Jefatura | Total | Créditos y Cobranzas | Cuentas Corrientes | Soporte y Cobranzas | Tesorería | CxP | Contabilidad (GC) | Salidas | Ingresos | Total |
| Cuentas por Cobrar | 5 | | 1 | 6 | | 3 | 6 | 1 | | 4 | | 1 | 21 |
| Tesorería | 3 | 1 | 1 | 5 | -1 | 1 | | | | 1 | -1 | | 5 |
| Cuentas por Pagar (GC) | | | | | | | | | | 8 | | | 8 |
| Contabilidad (GC) | 13 | 3 | 1 | 17 | -1 | 1 | | -4 | -8 | | -2 | | 3 |
| Soporte y Cobranzas | 13 | 2 | 1 | 16 | -6 | | | | | | -4 | | 6 |
| Cuentas Corrientes | 6 | | 1 | 7 | -3 | | | -1 | | -1 | -2 | | 0 |
| TOTAL GENERAL | 40 | 6 | 5 | 51 | -11 | 5 | 6 | -4 | -8 | 12 | -9 | 1 | 43 |

Fuente: Elaboración propia

7. Valoración del impacto de la propuesta

En el presente capítulo se valorizará el impacto de la propuesta, el cual ha sido el rediseño de los procesos y estructura organizacional de la Gerencia de Tesorería. Asimismo, se definirán las actividades a seguir para llevar a cabo la implementación, de manera que se pueda llevar un correcto control.

7.1. Paso 5: Evaluación de los resultados

En esta etapa, el cálculo del ahorro deberá tener las siguientes consideraciones con respecto a las cargas sociales de una remuneración mensual:

- Compensación por Tiempo de Servicio (Diario Gestión, 2019): 9.72%
- Gratificaciones (Congreso de la República del Perú, 2002): 16.67%
- Vacaciones (República del Perú, 2019): 8.33%
- Bonificación Extraordinaria¹¹ (Diario Gestión, 2019): 1.5%
- Aporte a EsSalud (SUNAT, 2019): 9%

Dado que el porcentaje total de las cargas sociales al mes es de 45.22%, el ahorro total es de:

Tabla 33: Impacto de la propuesta, mandos medios (Nuevos Soles)

| Mandos Medios | | | | |
|-----------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|----------------|
| Antes | | Propuesta | | |
| Puestos | Sueldo | Puesto | Sueldo | Ahorro |
| Jefe de Cuentas Corrientes | 9,000 | | | 9,000 |
| Jefe de Gestión Contable | 9,000 | Jefe de CxP | 9,000 | - |
| Jefe de Soporte y Cobranza | 13,000 | | | 13,000 |
| Subgerente de Créd. Y Cobr. | 13,000 | Jefe de CxC | 8,500 | 4,500 |
| Gerente de Tesorería | 16,000 | Gerente de Tesorería | 15,000 | 1,000 |
| TOTAL | 60,000 | | 32,500 | 27,500 |
| | | | Carga Social (45.22%) | 12,436 |
| | | | Mensual | 39,936 |
| | | | Anual | 451,733 |

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Para los colaboradores que aportan al EPS es de 6.75% y los de EsSalud 9% del sueldo base, entregados dos veces al año; si consideramos el 9%, el cálculo del monto mensual es de 1.5%.

Tabla 34: Impacto de la propuesta, mandos operativos (Nuevos Soles)

| Mandos Operativos | | | | | |
|-------------------|----------|----------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| Puestos | Personas | Sueldo Total Mensual | Carga Social (45.22%) | Ahorro Mensual | Ahorro Anual |
| Supervisor | 2 | 11,000 | 4,974 | 15,974 | 180,693 |
| Analista | 1 | 3,500 | 1,583 | 5,083 | 57,493 |
| Asistente | 3 | 6,900 | 3,120 | 10,020 | 113,344 |
| TOTAL | 6 | 21,400 | 9,678 | 31,078 | 351,531 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Resumen ahorro total (Nuevos Soles)

| Ahorro Total | |
|--------------|----------------|
| Mensual | 71,014 |
| Anual | 803,264 |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las tablas, las cargas sociales ya incluyen las vacaciones, por lo que el cálculo del ahorro anual se halló de la siguiente manera:

$$\text{Sueldo Base} \times 11 + \text{Cargas Sociales} \times 12 = \text{Ahorro Anual}$$

Se concluye que el ahorro anual sería de S/. 803,264, si y solo si el colaborador acepta el traslado a otra empresa del grupo, considerando que el cese se daría como renuncia voluntaria¹² y se firma un convenio por el tiempo de servicio para una futura liquidación en la otra empresa del grupo; esto se da por políticas internas del grupo. Sin embargo, si los colaboradores no aceptasen el acuerdo de traslado, el ahorro sería de S/. 500,779, ya que se debería considerar la indemnización, la cual es “una remuneración y media ordinaria mensual por cada año completo de servicios con un máximo de doce (12) remuneraciones” como límite (República del Perú, 1997).

Tabla 36: Cálculo de indemnización (Nuevos Soles)

| Puesto | Fecha de Salida | Días Laborados | Sueldo Base | 1/2 Sueldo | Límite | Indemnización |
|----------------------------------|-----------------|----------------|-------------|------------|----------------|----------------|
| Gerente de Tesorería | 14/02/2020 | 910 | 16,000 | 8,000 | 192,000 | 60,667 |
| Jefe de Cuentas Corrientes | 14/02/2020 | 1,905 | 9,000 | 4,500 | 108,000 | 71,438 |
| Jefe de Soporte y Cobranza | 14/02/2020 | 1,604 | 13,000 | 6,500 | 156,000 | 86,883 |
| Supervisor Soporte y Cobranzas | 16/03/2020 | 1,197 | 5,500 | 2,750 | 66,000 | 27,431 |
| Supervisor de Gestión Contable | 16/03/2020 | 902 | 5,500 | 2,750 | 66,000 | 20,671 |
| Analista de Cuentas Corrientes | 16/03/2020 | 919 | 3,500 | 1,750 | 42,000 | 13,402 |
| Asistente de Soporte y Cobranzas | 16/03/2020 | 434 | 2,300 | 1,150 | 27,600 | 4,159 |
| Asistente de Soporte y Cobranzas | 16/03/2020 | 689 | 2,300 | 1,150 | 27,600 | 6,603 |
| Asistente de Gestión Contable | 16/03/2020 | 1,172 | 2,300 | 1,150 | 27,600 | 11,232 |
| Total | | | | | 712,800 | 302,485 |

Fuente: Elaboración propia

¹² “El empleador está obligado a entregar al trabajador en planilla la liquidación de beneficios sociales, el cual comprende vacaciones trunca, gratificaciones trunca, CTS y cualquier pago pendiente a la fecha del cese” (Diario Gestión, 2019)

7.2. Paso 6: Definición, implementación y control de la propuesta

En este paso se definirá el Gantt para la implementación de la propuesta; asimismo, se definen las fechas para que pueda llevarse un correcto control del mismo.

Tabla 37: Implementación de la propuesta

| N° Act | Actividades 2020 | Inicio | Fin |
|----------|---|--------|--------|
| A | Definición de Estructura y Movimientos | | |
| 1 | Definición de colaboradores en las jefaturas y fechas tentativas de cambios. | 2-Ene | 8-Ene |
| 2 | Revisión de colaboradores operativos con Gerente y Jefes a Cargo. | 9-Ene | 15-Ene |
| 3 | Revisión de estructura, en coordinación con Gestión Humana, y definición de traslado de mandos medios a otras empresas del grupo. | 16-Ene | 24-Ene |
| 4 | Comunicado de traslados de mandos medios a otras empresas del grupo. | 27-Ene | 27-Ene |
| 5 | Comunicado de nueva estructura a las áreas que no están dentro del alcance del proyecto (Contabilidad y Ventas). | 27-Ene | 27-Ene |
| B | Salida 1ra etapa (Fecha aproximada) | | |
| 6 | Salida Jefe de Cuentas Corrientes | 14-Feb | 14-Feb |
| 7 | Salida Jefe de Soporte y Cobranzas | 14-Feb | 14-Feb |
| 8 | Salida de Gerente de Tesorería | 14-Feb | 14-Feb |
| C | Comunicación | | |
| 9 | Comunicación de nueva estructura por Gerente Corporativo de Tesorería a colaboradores involucrados en el estudio. | 17-Feb | 17-Feb |
| 10 | Comunicación de la nueva estructura a la Empresa. | 18-Feb | 18-Feb |
| D | Definición de Traslados Externos | | |
| 11 | Definición de traslado operativos, en coordinación con Gestión Huamana, a otras empresas del grupo. | 19-Feb | 27-Feb |
| 12 | Comunicado de traslados de mandos operativos a otras empresas del grupo. | 28-Feb | 28-Feb |
| E | Salida 2da etapa (Fecha aproximada) | | |
| 13 | Salida Supervisor Soporte y Cobranzas | 16-Mar | 16-Mar |
| 14 | Salida Supervisor de Gestión Contable | 16-Mar | 16-Mar |
| 15 | Salida Analista de Cuentas Corrientes | 16-Mar | 16-Mar |
| 16 | Salida Asistente de Soporte y Cobranzas | 16-Mar | 16-Mar |
| 17 | Salida Asistente de Soporte y Cobranzas | 16-Mar | 16-Mar |
| 18 | Salida Asistente de Gestión Contable | 16-Mar | 16-Mar |

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

A partir del estudio realizado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la teoría de la Estructura Organizacional planteada por Mintzberg, al Benchmarking a las empresas del grupo y la externa, y entrevistas realizadas a los expertos, se considera que la estructura más adecuada y que generará dinamismo entre los diferentes procesos de la Gerencia de Tesorería sería la *agrupación según el proceso de trabajo y la función*, de la cual se desprenden tres áreas: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Tesorería. Asimismo, esto permitirá tanto una comunicación vertical como horizontal entre los miembros del equipo, generando que la información se obtenga con mayor rapidez y que el proceso sea menos burocrático.
- De acuerdo a la metodología de Estudio de Tiempos y la mejora de procesos realizada, se consolidaron siete procesos más relevantes para la sub área de Cuentas por Cobrar. Dichos procesos o competencias fueron: arqueos de talonarios y estados de cuenta de clientes, consultas o registros de depósitos de clientes, gestión de letras, gestión de notas de crédito al cliente, recuperos por cobranzas a clientes castigados y seguimiento a las cobranzas. Con ello, se podrá tener mayor claridad en los procedimientos.
- De acuerdo a la metodología de Estudio de Tiempos y la mejora de procesos realizada, se consolidó el proceso más relevante para la sub área de Cuentas por Pagar; dicho proceso o competencia fue el registro de facturas comerciales y no comerciales. Asimismo, se consolidaron dos procesos más relevantes para la sub área de Tesorería; dichos procesos o competencias fueron: la gestión del flujo de caja, y el pago a proveedores. Con ello, se podrá tener una mayor claridad en los procedimientos.
- De acuerdo a la metodología de Estudio de Tiempos y la mejora de procesos realizada, se observaron seis actividades que no generaban valor a los procesos, las cuales fueron: visitas al banco por recojo de cartas fianzas, entrega y recojo de solicitud de cartas de crédito, recojo de tarjetas de crédito, entrega de Estados de Cuenta en físico al cliente y guardado de mails como sustentos, las cuales hicieron un total de 865 horas anuales. Las primeras cuatro actividades se trasladarán a los motorizados de Química Suiza, colaboradores que ya realizan dichas funciones para otras áreas; la quinta actividad se eliminará a través del envío del Estado de Cuenta vía digital (mail) y la sexta se eliminará a través del archivado de mails dentro del mismo correo del colaborador.

- El Estudio de Tiempos realizado permitió observar que existían tiempos libres de más de 40% de tres colaboradores, del área de Soporte y Cobranzas, Tesorería y Bienes y Servicios (Gestión Contable).
- De acuerdo al análisis realizado a las cinco áreas en estudio, se obtuvieron los siguientes resultados con respecto al número de colaboradores:
 - a. Cuentas por Cobrar: requiere un total de 19 colaboradores operativos, de los cuales uno es supervisor, ocho son Analistas y diez son Asistentes, quienes hacen un total de 41,517 horas anuales. Asimismo, dicho equipo será liderado por un Jefe.
 - b. Cuentas por Pagar: requiere un total de 7 colaboradores operativos, de los cuales cinco son Analistas y dos son Asistentes, quienes hacen un total de 15,455 horas anuales. Asimismo, dicho equipo será liderado por un Jefe.
 - c. Tesorería: requiere un total de 5 colaboradores operativos, de los cuales uno es coordinador, tres son Analistas y uno es Asistente, quienes hacen un total de 10,004 horas anuales. Dicho equipo será de reporte directo a la Gerencia de Tesorería.
- De acuerdo al análisis realizado a las cinco áreas en estudio, se realizarán 25 traslados entre los colaboradores, de manera que se complete el equipo que requiere cada área de la nueva estructura, tomando en consideración la experiencia en las funciones y habilidades. Asimismo, habrá nueve salidas y un ascenso a la Gerencia de Tesorería.
- De acuerdo al análisis realizado, se observa un ahorro de S/. 803,264, si y solo si el colaborador acepta el traslado a otra empresa del grupo. Sin embargo, si los colaboradores no aceptasen el acuerdo de traslado, el ahorro sería de S/. 500,779, ya que se debería considerar la indemnización.

8.2. Recomendaciones

Para continuar con una mejora y optimización de los procesos de la nueva estructura de la Gerencia de Tesorería, se recomienda:

- Para las funciones que lleva acabo el Asistente de Mesa de Partes, se deberá comprar un nuevo equipo de Escaneado e Impresión. Con ello, los tiempos invertidos en la carga documentaria en la extranet (Kardex documentario) se optimizarán y se podrán trasladar dichas horas - hombre en otras actividades clave para la sub área de Cuentas por Pagar.
- Desarrollar reportes a través de la Plataforma Business Intelligence¹³ para acortar los tiempos en los que las áreas de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Tesorería invierten al generar los mismos para sus clientes internos (5,354 horas anuales aproximadamente).
- Realizar un análisis de las actividades que prestamos a las empresas afiliadas del exterior por concepto de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Tesorería, de manera que las mismas sean realizadas por cada empresa y en Perú se centralice solo la supervisión de las actividades.
- Establecer las nuevas estrategias y objetivos de la Gerencia de Tesorería; de tal manera, que se alineen a las estrategias de la compañía.
- Realizar un análisis de los indicadores y puntos de control clave que requiere la Nueva Estructura de la Gerencia de Tesorería, de manera que se mitigue cualquier riesgo que pueda existir en los procesos y se pueda realizar una medición y evaluación sobre el cumplimiento de las mismas.
- Actualizar los manuales de funciones y procedimientos de los nuevos puestos y procesos de la Gerencia de Tesorería; de manera, que estos generen claridad tanto para los clientes externos como para los colaboradores de la compañía.
- Implementar programas de capacitación para los colaboradores de la Gerencia de Tesorería; de manera que, estrictamente se realicen 36 horas anuales de cursos especializados en el área en que el que se encuentren.

¹³ Plataforma que brinda datos actualizados y detallados de diversos aspectos de la empresa, sean financieros o comerciales, estos pueden ser: preferencias de los clientes, tendencias de ventas, mercados no explorados, entre otros. (Universidad ESAN, 2018)

9. Referencias bibliográficas

- ASEFARMA. (Febrero de 2018). ASEFARMA. Obtenido de ASEFARMA: <https://www.asefarma.com/blog-farmacia/que-es-un-medicamento-otc>
- Barba Álvarez, A. (2010). *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: Contexto, realidad y mitos*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barnes, R. (1962). *Estudio de Movimientos y Tiempos*. Madrid: Aguilar S.A. Ediciones.
- Bizagi. (2002 - 2019). Bizagi. Obtenido de Bizagi: <http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub-processes.htm>
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de Procesos. Desde la mejora hasta el rediseño*. Chile: Evolución S.A.
- Carrier Corporation, Syracuse. (1963). *Práctica y Procedimientos del Estudio de Tiempos*. México: Herrero Hnos. Sucs. S.A. México.
- Carrillo de Albornoz y Serra, J. M. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley N° 27735: Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad*. Lima. Obtenido de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2027735.pdf>
- D. Carro, F., & Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Daft, R. L. (2011). *Tesoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Diario Gestión. (24 de Septiembre de 2015). Obtenga la retroalimentación que necesita. *Gestión*. Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/obtenga-retroalimentacion-que-necesita-2143633>
- Diario Gestión. (15 de Marzo de 2019). *Gestión. Sector salud: retos y propuestas en la relación entre Minsa y gobiernos regionales*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/mesa-redonda-sector-salud-retos-propuestas-relacion-minsa-gobiernos-regionales-261467-noticia/>
- Diario Gestión. (14 de Febrero de 2019). *Gestión. Beneficios laborales: ¿Qué derechos tiene si renuncia o termina su contrato?*

- Diario Gestión. (11 de Julio de 2019). Gratificación: ¿en qué consiste el bono del 9% que recibirán los trabajadores? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/gratificacion-fiestas-patrias-bono-9-ciento-trabajadores-gratificaciones-julio-essalud-bonificacion-extraordinaria-nnda-nnlt-271529-noticia/>
- Diario Gestión. (15 de Junio de 2019). Sepa cómo calcular cuánto recibirá de CTS. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/cts-calculare-tres-pasos-264488-noticia/>
- Díaz Barrios, J. (2005). *Cambio organizacional: una aproximación por valores*. Maracaibo: Revista venezolana de Gerencia.
- EAE Business School. (2018). Las nuevas tecnologías y el futuro de las operaciones logísticas. *EAE Business School - Retos en Supply Chain*.
- El Comercio. (27 de Enero de 2018). Intercorp compra dueño de Química Suiza y cadenas de farmacias. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/intercorp-compra-dueno-quimica-suiza-cadenas-farmacias-noticia-492429>
- Espinosa, R. (13 de Mayo de 2017). *RobertoEspinosa*. Obtenido de BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos: <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hnos. Sucs. S.A. México.
- García Criollo, R. (2005). *Estudio de Tiempos, ingeniería de métodos y medición del trabajo*. México: McGraw Hill.
- Garralda Ruíz de Velasco, J. (1999). *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business School.
- Great Place To Work. (2019). *Great Place To Work*. Obtenido de Supermercados Peruanos: <https://www.greatplacetowork.com.pe/supermercados-peruanos>
- Great Place To Work. (2019). *Great Place To Work*. Obtenido de Inkafarma: <https://www.greatplacetowork.com.pe/inkafarma>
- Grupo Falabella. (2019). *Saga Falabella*. Obtenido de Saga Falabella, 55 años atreviéndonos a cambiar: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat50648/Nuestra-empresa>
- Honalli, S. (2011). *An Overview of Industrial Marketing*. India: Advances in Management.
- Inretail Pharma, G. C. (2019). Entrevista a profundidad de competencias de la Gerencia de Tesorería. (M. Gonzales, Entrevistador) Lima.

- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Kanawaty, G. (1996). *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones: Procesos de cadena de valor*. México: Pearson Prentice Hall.
- Liberti, D. A. (2000). *Desarrollo del punto de venta. Un análisis del segmento dermocosmético*. Argentina: Universidad del Cema.
- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseños*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Norberto, O. M. (2010). *Administración Fundamentos*. Medellín: Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Perú Retail. (20 de Marzo de 2018). PerúRetail la web del retail y los canales comerciales. *Tendencias que prueban que las marcas están al servicio del consumidor*.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad. Manual Práctico*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional de Trabajo.
- Química Suiza. (2009). *Química Suiza*. Obtenido de Química Suiza: http://www.quimicasuiza.com/quimicasuiza/detalle_articulo.aspx?cod_art=42
- Química Suiza. (2018). *Química Suiza*. Obtenido de Química Suiza: <http://www.quicorp.com/nosotros/quienes-somos>
- Química Suiza, G. d. (2019). Entrevista a profundidad de áreas en estudio. (M. Gonzales, Entrevistador) Lima.
- Real Academia Española. (2019). *RAE*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=actividad>
- República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú 1993. Título III. Del régimen económico. (Artículos 58 al 77)*. Lima.
- República del Perú. (1997). *DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR*. Lima. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)

- República del Perú. (2019). *Decreto Supremo N° 002-2019-TR: que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1405, Decreto Legislativo que establece regulaciones para que el disfrute del descanso vacacional remunerado favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar.* Lima. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-002-2019-tr-1738190-4>
- Robbins P., S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Selva Belén, V. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: Economipedia
- Semana Económica. (29 de Julio de 2019). SEMANAeconómica.com. *CCL: propuesta de Martín Vizcarra genera inestabilidad que afectará inversiones*.
- SUNAT. (2019). *07. Tasa y cálculo del aporte al EsSalud*. Lima.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hnos. Sucs. S.A. México.
- Universidad ESAN. (2018). Los aportes del Business Intelligence a una empresa. *ConexionEsan*.

10.Anexos

Anexo N° 1: Preguntas de entrevista

Entrevista a Gerente Corporativo de Tesorería

1. ¿Cómo encontró las áreas de Cuentas Corrientes, Créditos y Cobranzas y Tesorería al realizarse la compra de Química Suiza?
2. ¿Cuáles son los procesos que competen al área de CxP, CxC y Tesorería?
3. ¿Existen otras áreas que realizan procesos o actividades de la Gerencia de Tesorería?
4. ¿Ha podido observar actividades duplicadas en diferentes áreas?
5. ¿Ha podido observar actividades manuales que puedan ser automatizadas?
6. ¿Ha identificado alguna deficiencia en cuanto al manejo del SAP?
7. ¿Tiene comentarios adicionales que puedan ser clave para el desarrollo del trabajo?

Entrevista a Gerente de Finanzas

1. ¿Cómo funciona actualmente las áreas de Cuentas Corrientes, Créditos y Cobranzas, Tesorería y Contabilidad? ¿Cuáles son los principales procesos de cada área?
2. ¿Cuántas personas hay en cada área?
3. ¿Cuántas horas trabajan en promedio al día?
4. ¿Alguno realiza horas extra por cierre de mes u otros?
5. ¿Cuánto tiempo de descanso tienen?
6. ¿Alguno realiza trabajo de campo o debe salir de la sede para realizar trámites?
7. ¿En qué se diferencian las actividades de las áreas mencionadas con el área de Soporte y Cobranzas, que pertenece a la Dirección de Ventas?
8. ¿Ha identificado actividades manuales que puedan ser automatizadas?
9. ¿Ha identificado alguna deficiencia en cuanto al manejo del SAP?
10. ¿Cómo es actualmente el proceso de compensación de las CxP y CxC?
11. ¿Qué actividades pertenecientes a las afiliadas del exterior se realizan de manera centralizada en la matriz? ¿Por qué no son realizadas por cada afiliada?
12. ¿Tiene comentarios adicionales que puedan ser clave para el desarrollo del trabajo?

Anexo N° 3: Manuales de Funciones

- Gerente de Tesorería

| FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA POSICIÓN |
|--|
| Planificar, programar, organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos financieros de acuerdo con las normas y procedimientos de los sistemas administrativos a su cargo. |

| FUNCIONES ESPECÍFICAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Diseñar y actualizar el subproceso de tesorería, y de ser el caso de presupuesto, asignando los recursos necesarios para su ejecución.- Evaluar continuamente las actividades del sistema(s) administrativo(s) a su cargo y determinar medidas correctivas para su buen funcionamiento.- Revisar y visar la documentación fuente que sustente las operaciones financieras de su competencia.- Presentar dentro de los plazos establecidos las informaciones de las operaciones financieras de su competencia, cuando le sea requerida.- Proponer a su Dirección las normas y medidas administrativas tendientes a la mayor operatividad y funcionamiento de los sistemas administrativos a su cargo.- Controlar, preparar y conducir el pago de proveedores, remuneraciones, pensiones, asignaciones del personal, contratos de la entidad y las demás que le corresponda.- Emitir los reportes de Flujo de Caja diario, semanal y mensual.- Elaborar las proyecciones de Flujo de Caja a Corto y Largo Plazo.- Coordinar, dirigir y realizar los análisis financieros pertinentes a su función.- Velar por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos a su cargo para el logro de los objetivos y metas de su unidad y de la entidad.- Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato. |

- Jefe de Créditos y Cobranzas

| FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA POSICIÓN |
|---|
| Desarrollar y mantener relaciones efectivas de la Gerencia de Finanzas con las unidades de la corporación a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos. |

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Control de la morosidad a nivel regional, generación de reportes de morosidad semanal y mensual.
- Coordinación con abogados sobre constitución y ejecución de garantías, transacciones extrajudiciales, tasaciones, conciliaciones, demandas etc., acciones de recupero.
- Supervisa el cumplimiento de los procedimientos y pautas detallados en los manuales de créditos y cobranzas.
- Seguimiento y recuperación de cuentas x cobrar (deuda comercial a clientes, deuda FICO y devoluciones de mercadería a proveedores).
- Monitoreo de las actividades realizadas en la región y afiliadas.
- Manejo y seguimiento de letras.
- Control de sobregiros a la cartera de clientes.
- Tratamiento de pedidos comerciales, evaluación de liberación o rechazo de pedidos bloqueados.
- Supervisa que se lleve a cabo la provisión de la cobranza dudosa por mala deuda mes a mes.
- Supervisa y ejecuta los arqueos a la fuerza de ventas, al 100% de la cartera una vez al año como mínimo.
- Obtiene y resguarda las garantías reales.
- Toma decisiones para el otorgamiento y recuperación de créditos.
- Coordinación con compañía de seguro de crédito INSUR para la evaluación de clientes y otorgamiento de líneas de crédito.
- Representa a QS ante instituciones, autoridades policiales y judiciales cuando sea necesario para la recuperación de las cuentas por cobrar y/o trámites administrativos.
- Visita a clientes.
- Guarda la debida confidencialidad en asuntos y documentos de carácter reservado a los que tiene acceso.

- Jefe de Cuentas Corrientes

FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA POSICIÓN

Analizar las cuentas de ingresos de bancos, transitoria, letras en custodia, cobranzas, legal y provisión a nivel país mensualmente bajando información de SAP mediante procesos de fondo para su revisión y detectar las inconsistencias y dar solución, toda esta información se cuelga en la W para que puedan acceder los Jefes cuando sea necesario.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Medición del avance de la conciliación bancaria de ingresos.
- Supervisión de remesas pendientes y control diario de recibos de cobro a nivel país.
- Contabilización y actualización de cuentas deudoras – acreedoras.
- Revisión y actualización de procedimientos de Ctas. Ctes. incorporando los nuevos procesos y alineados a los estándares corporativos.
- Supervisión y apoyo al equipo para lograr el objetivo señalado en los cierres de mes, logrando así una información precisa y en la fecha propuesta.
- Arqueo de letras en custodia trimestralmente con el reporte de SAP.
- Minimizar las letras emitidas no aceptadas, enviando reportes a Créditos todas aquellas que tienen más de 30 días de generadas para reversar el canje.
- Revisión y seguimiento de rechazos en la cuenta recaudadora.
- Analizar las cuentas deudoras.
- Aplicar depósitos de cuentas en legal.
- Registro de planillas de Castigo Administrativo y Castigo Legal a nivel región.

- Jefe de Gestión Contable

FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA POSICIÓN

Coordinar, supervisar y gestionar actividades del equipo con la finalidad de cumplir con los tiempos establecidos, mejorar los procesos existentes, optimizar los tiempos de proceso y asignar actividades acordes con la situación que se presente.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Proporcionar información oportuna y clara a las áreas de negocios que así lo requieran referida a pagos, deuda, facturación, estados de cuenta, etc.
- Coordinar las actividades necesarias con el equipo y áreas de negocio para el logro de cierres contables en las fechas determinadas por la Gerencia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Establecer procedimientos de control para la salvaguarda de los activos de las compañías ejerciendo actividades de control aplicables a las funciones del área
- Gestionar con las sociedades del exterior (EC, CO, BO) el envío oportuno de información al SSC con fines de proceso.
- Establecer bloqueos y suspensión de pagos en los casos aplicables.
- Responsabilizarse por el mantenimiento de cuentas asignadas de manera clara y sustentada
- Identificar procesos de riesgo y coordinar con la Gerencia a cargo los controles que permitan atenuarlo.

- Jefe de Soporte y Cobranzas

FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA POSICIÓN

Gestionar mediante diferentes procedimientos la cobranza a tiempo de los canales corporativos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Establecer contacto con las áreas de tesorería finanzas contabilidad y compras de los principales clientes, seguimiento a los pagos y coordinación con tesorería de QS.
- Visita para gestionar y realizar cobranza a instituciones públicas a nivel nacional.
- Lograr atender O/C y pedidos con el menor número posible de errores.
- Controlar el retorno documentario desde los almacenes de las entidades hacia la oficina.
- Coordinar con planeamiento / logística el ingreso de agotados.
- Gestionar y supervisar canjes a nivel nacional.
- Controlar los procedimientos internos y corregir los mismos en caso sea necesario.
- Coordinar con diferentes áreas de la compañía para el logro de despacho de mercadería y retorno documentario.
- Supervisar y consolidar los recall a nivel nacional.
- Supervisión a equipo externo de cobranzas y Cobranzas Vantive a Nivel nacional.
- Soporte a FFVV.

Anexo N° 4: Análisis de tiempos del área de Créditos y Cobranzas

| Proceso/ Competencia | N° Subprocesos | N° Actividades | Analista Administrativo 1 | Analista Administrativo 2 | Analista Créd. & Cobr. 1 | Analista Créd. & Cobr. 2 | Analista Créd. & Cobr. 3 | Horas Anuales Totales |
|----------------------------|----------------|----------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Arqueos | 19 | 35 | - | 2,060 | 198 | 45 | 44 | 2,346 |
| Creación de Clientes | 5 | 12 | - | - | 50 | 381 | 528 | 959 |
| Letras | 5 | 11 | - | - | 1,254 | 172 | - | 1,426 |
| Línea de Crédito | 9 | 21 | 587 | 2 | 191 | 996 | 513 | 2,288 |
| Notas de Crédito | 2 | 7 | - | - | - | - | 129 | 129 |
| Provisión NIIF 9 | 3 | 7 | - | - | - | 56 | 22 | 78 |
| Recuperos | 2 | 8 | 72 | - | - | - | - | 72 |
| Seguimiento de cobranza | 23 | 65 | 347 | 1 | 22 | 297 | 408 | 1,074 |
| Seguro – Insur | 9 | 33 | 767 | - | - | 21 | - | 788 |
| Otros | 4 | 4 | 450 | 340 | 633 | 395 | 703 | 2,521 |
| Total General | 81 | 203 | 2,223 | 2,402 | 2,348 | 2,363 | 2,347 | 11,683 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 5: Análisis de tiempos del área de Cuentas Corrientes

| Proceso/ Competencia | N° Subprocesos | N° Actividades | Asistente 1 | Asistente 2 | Analista 1 | Analista 2 | Analista 3 | Analista 4 | Horas Anuales Totales |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Arqueos | 1 | 2 | - | - | - | - | - | 96 | 96 |
| Cheques | 3 | 11 | 6 | - | - | 110 | - | - | 116 |
| Concl. Cobranza | 6 | 25 | 1,267 | - | 319 | 149 | 147 | - | 1,881 |
| Depósito | 3 | 10 | 44 | - | 15 | 477 | 367 | - | 902 |
| Extornos | 1 | 3 | - | - | 156 | - | - | - | 156 |
| Facturación | 2 | 9 | - | - | - | - | 46 | - | 46 |
| Gestión Visa/Mst | 1 | 3 | - | - | 14 | 55 | - | - | 69 |
| Letras | 11 | 41 | - | 1,247 | 9 | 75 | 211 | 48 | 1,590 |
| Neteo | 3 | 10 | - | - | 669 | 13 | 128 | - | 810 |
| N/C | 2 | 8 | - | - | - | - | 257 | - | 257 |
| N/D | 4 | 12 | - | - | - | 44 | 257 | - | 301 |
| Recuperos | 1 | 3 | - | - | - | - | - | 33 | 33 |
| Detrac. y Retenc. | 2 | 4 | 262 | - | - | 6 | - | - | 268 |
| Seg. de cobranza | 12 | 33 | 108 | 326 | 26 | 183 | 150 | - | 794 |
| Actividades área | 2 | 3 | 44 | 44 | 255 | 44 | 88 | 849 | 1,324 |
| Otros | 6 | 6 | 450 | 560 | 516 | 523 | 461 | 452 | 2,962 |
| Total General | 60 | 183 | 2,181 | 2,177 | 1,977 | 1,679 | 2,112 | 1,478 | 11,604 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 6: Análisis de tiempos del área de Tesorería

| Proceso/ Competencia | N° Subprocesos | N° Actividades | Asistente Adm. | Asistente Caja CD | Analista | Coordinador | Horas Anuales Totales |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| Caja Chica | 5 | 15 | 6 | 918 | - | - | 924 |
| Cartas de Crédito | 7 | 17 | 328 | - | - | - | 328 |
| Cartas Fianza | 6 | 25 | 679 | - | - | - | 679 |
| Cheques emitidos | 3 | 7 | - | - | - | 38 | 38 |
| Contados | 3 | 9 | - | 909 | - | - | 909 |
| Depósitos – Consultas | 1 | 4 | 73 | - | - | - | 73 |
| Depósito a Plazo | 2 | 7 | 323 | - | 764 | 355 | 1,441 |
| Flujo de Caja | 15 | 55 | - | - | 35 | 29 | 64 |
| Gastos Financieros | 4 | 13 | - | - | 117 | - | 117 |
| Leasing | 4 | 6 | 30 | - | - | - | 30 |
| Letras | 1 | 6 | 186 | - | 340 | 339 | 865 |
| Pago a Proveedores | 6 | 35 | - | - | 10 | 62 | 72 |
| Préstamos Bancarias | 3 | 14 | 18 | - | - | - | 18 |
| Tasa de interés | 1 | 3 | 117 | - | - | - | 117 |
| Tipo de Cambio | 1 | 3 | 68 | - | - | - | 68 |
| Trámites Bancarios | 12 | 24 | 8 | 8 | 8 | 8 | 33 |
| Actividades del área | 1 | 1 | 13 | - | 42 | 42 | 97 |
| Otros | 3 | 3 | 340 | 340 | 450 | 450 | 1,580 |
| Total General | 78 | 247 | 2,188 | 2,175 | 1,766 | 1,323 | 7,454 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 7: Análisis de tiempos del área de Gestión Contable

| Proceso/ Competencia | N° Subprocesos | N° Actividades | Costos | | | | | Control de Pagos | | Horas Anuales Totales | |
|--|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|---------------|
| | | | Analista 1 | Analista 2 | Analista 3 | Analista 4 | Analista de Importaciones | Supervisor | Analista Conc. Banc. | | Coordinador |
| ASL | 1 | 4 | - | - | - | - | - | - | 66 | - | 66 |
| Concl. Bancaria | 4 | 12 | - | - | - | - | - | - | 73 | 336 | 410 |
| Costos | 5 | 13 | - | - | - | - | - | 474 | - | - | 474 |
| Facturas Comerciales y No Comerciales | 4 | 8 | 1,287 | 891 | 1,426 | 1,126 | - | 99 | - | - | 4,829 |
| Flujo de caja | 2 | 8 | - | - | - | - | - | - | - | 904 | 904 |
| Letras por pagar | 2 | 7 | 33 | 37 | 37 | 29 | - | 6 | - | - | 141 |
| Pago a proveed. | 5 | 10 | - | - | - | - | 22 | 88 | 930 | 8 | 1,048 |
| Provisión | 1 | 6 | - | - | - | - | - | - | - | 6 | 6 |
| Recuperos | 4 | 9 | 198 | 284 | 100 | 284 | - | 22 | - | - | 888 |
| Registro de Importaciones | 3 | 7 | - | - | - | - | 859 | - | - | - | 859 |
| Seg. Cobranzas | 1 | 4 | - | - | - | - | - | 33 | - | - | 33 |
| Actividades del área | 3 | 4 | 55 | 154 | 50 | 50 | 44 | 44 | 11 | 127 | 534 |
| Otros | 4 | 4 | 516 | 560 | 542 | 560 | 725 | 670 | 450 | 817 | 4,840 |
| Total General | 39 | 96 | 2,089 | 1,925 | 2,155 | 2,048 | 1,650 | 1,435 | 1,530 | 2,198 | 15,031 |

Fuente: Elaboración propia

| | | | Bienes y Servicios | | | | | | | | Horas Anuales |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|---------------|
| Proceso/ Competencia | N° Subprocesos | N° Actividades | Analista B&S Perú | Analista Países | Asistente Proveed. | Analista Fact. Fin. | Analista de ASL | Asistente Partes 1 | Asistente Partes 2 | Supervisor | Totales |
| Actual. de Proveed. | 2 | 8 | - | - | - | - | 31 | - | - | - | 31 |
| ASL | 9 | 20 | - | - | 690 | - | 1,316 | - | - | 73 | 2,080 |
| Concl. Bancaria | 1 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | 73 | 73 |
| Control de gastos | 1 | 2 | 22 | - | - | - | - | - | - | - | 22 |
| Data Maestra | 1 | 1 | - | - | - | 3 | - | - | - | - | 3 |
| Facturas Comerciales y No Comerciales | 6 | 15 | 22 | - | 66 | 7 | - | - | - | 411 | 506 |
| Mesa de Partes | 10 | 24 | - | - | - | - | - | 1,284 | 1,142 | 73 | 2,499 |
| N/C | 1 | 1 | 92 | 92 | 55 | 77 | - | - | - | - | 315 |
| Pago a proveedores | 6 | 12 | 367 | 8 | - | - | 275 | - | - | 587 | 1,237 |
| Recuperos | 1 | 2 | - | - | - | 385 | - | - | - | - | 385 |
| Detrac. y Retenc. | 1 | 3 | 22 | - | - | 7 | - | - | - | - | 29 |
| Registro de doc. | 2 | 4 | 1,192 | 1,448 | 356 | - | - | - | - | - | 2,996 |
| Registro de import. | 1 | 3 | - | - | 66 | - | - | - | - | - | 66 |
| Registros Contables | 2 | 6 | - | - | - | - | - | - | - | 293 | 293 |
| Actividades del área | 3 | 5 | 11 | 121 | 104 | 105 | 275 | - | - | 264 | 880 |
| Otros | 4 | 4 | 450 | 450 | 450 | 784 | 340 | 450 | 450 | 450 | 3,824 |
| Total General | 51 | 113 | 2,177 | 2,119 | 1,787 | 1,367 | 2,237 | 1,734 | 1,592 | 2,225 | 15,238 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 8: Análisis de tiempos del área de Soporte y Cobranzas

| Proceso/ Competencia | N° Subprocesos | N° Actividades | Canal Corporativo | | | | | | | | Horas Anuales Totales |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| | | | Asistente 1 | Asistente 2 | Asistente 3 | Asistente 4 | Asistente 5 | Asistente 6 | Asistente 7 | Supervisor | |
| Depósitos | 1 | 4 | - | - | - | - | - | - | - | 165 | 165 |
| Facturación | 22 | 75 | - | - | - | 1,923 | 224 | - | 242 | - | 2,388 |
| Facturas Comerciales | 2 | 4 | - | - | 88 | - | - | - | - | 44 | 132 |
| Letras | 4 | 26 | 14 | 275 | - | - | 5 | - | 9 | - | 303 |
| N/C | 19 | 73 | 94 | 437 | 330 | 44 | 38 | 1,490 | 234 | - | 2,667 |
| Protocolo | 2 | 6 | - | 15 | - | - | - | - | 36 | - | 51 |
| Rebates | 8 | 23 | - | - | 678 | - | - | - | - | 66 | 744 |
| Reclamos logísticos | 2 | 4 | - | 2 | - | - | - | 2 | - | - | 4 |
| Reclamos por calidad | 2 | 4 | - | 2 | - | - | - | 2 | - | - | 4 |
| Registro sanitario | 1 | 4 | - | 15 | - | - | - | - | - | - | 15 |
| Seg, Cobranzas | 15 | 40 | 44 | - | 5 | - | 6 | - | 743 | 418 | 1,215 |
| Soporte a cobradores | 1 | 2 | - | - | 2 | - | - | - | - | - | 2 |
| Ventas | 11 | 43 | 1,467 | 1,100 | - | - | 666 | 403 | 788 | 279 | 4,702 |
| Actividades del área | 3 | 3 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 201 | 258 |
| Otros | 4 | 4 | 615 | 560 | 523 | 428 | 483 | 450 | 340 | 1,183 | 5,983 |
| Total General | 97 | 315 | 2,242 | 2,413 | 1,634 | 2,403 | 1,429 | 2,356 | 2,401 | 2,356 | 17,233 |

Fuente: Elaboración propia

| Proceso/ Competencia | N° Subprocesos | N° Actividades | Canal Horizontal | | | | | | | Horas Anuales Totales |
|-------------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| | | | Asistente 1 | Asistente 2 | Asistente 3 | Asistente 4 | Asistente 5 | Asistente 6 | Supervisor | |
| Facturación | 23 | 79 | - | - | - | - | - | 18 | - | 18 |
| Letras | 4 | 26 | 462 | 367 | 19 | 47 | 147 | 315 | - | 1,357 |
| Línea de crédito | 1 | 6 | - | - | - | 15 | 22 | - | - | 37 |
| Lista de precios | 1 | 3 | - | - | - | 11 | - | - | - | 11 |
| N/C | 29 | 99 | 907 | 774 | 975 | 915 | 609 | 908 | 118 | 5,206 |
| N/D | 2 | 6 | - | - | - | 2 | - | - | - | 2 |
| Neteo | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 2 | 2 |
| Protocolo | 2 | 6 | - | 15 | 59 | - | 15 | 22 | - | 110 |
| Reclamos logísticos | 2 | 4 | - | 2 | 7 | 6 | - | 11 | - | 26 |
| Registro sanitario | 1 | 4 | - | 9 | 29 | - | - | 9 | - | 47 |
| Seg. Cobranzas | 15 | 40 | 144 | - | 40 | 29 | 17 | 66 | 795 | 1,091 |
| Soporte a Cobradores | 1 | 2 | 88 | - | 40 | - | - | - | - | 128 |
| Ventas | 11 | 43 | 226 | 741 | 605 | 521 | 1,027 | 550 | - | 3,669 |
| Actividades del área | 3 | 3 | 52 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 102 |
| Otros | 4 | 4 | 450 | 505 | 523 | 523 | 362 | 450 | 1,275 | 5,289 |
| Total General | 100 | 326 | 2,329 | 2,420 | 2,307 | 2,077 | 2,205 | 2,358 | 2,199 | 15,894 |

Fuente: Elaboración propia