



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejora continua para el proceso de pago a proveedores en
una empresa del sector hidrocarburos**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Sandra Priscila Montero Valdiviezo

**Revisor(es):
Mgtr. Rafael Antonio Valera Moreno**

Piura, octubre de 2020

Este esfuerzo va dedicado a mis padres, Bethy y Galo, a mi hermana María Lourdes; por ser mi soporte incondicional y creer en mí.



Agradezco a Dios por guiarme, por su amor infinito y por las personas que me muestra en el camino.

A la Universidad de Piura y sus docentes, especialmente al revisor de este trabajo, Mgtr. Rafael Antonio Valera Moreno.



Resumen Analítico-Informativo

Mejora continua para el proceso de pago a proveedores en una empresa del sector hidrocarburos

Sandra Priscila Montero Valdiviezo

Revisor(es): Mgtr. Rafael Antonio Valera Moreno

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 30 de octubre de 2020

Palabras claves: Administración / procesos / mejora continua / diseño de proceso/ flujograma/ comunicación / trabajo en equipo

Introducción: La empresa presentaba continuos reclamos de proveedores por retrasos en los pagos de facturas y/o detracciones; ocasionando la suspensión de servicios o entrega de suministros.

Metodología: Se utilizó el esquema de CODI (comprender, objetivos, diseño e implementación) para la mejora continua del proceso de pago a proveedores. Posteriormente se describe las acciones realizadas en cada etapa; además, del diseño del flujograma como herramienta visual para detectar problemas e implementar mejoras.

Resultados: Se identificó como problema causal la falta de diseño del proceso de pago a proveedores, y la ineficiencia del mismo. Los resultados fueron la optimización del proceso, creación de indicadores, instructivos y sinergia entre áreas.

Conclusiones: La metodología de mejora continua de procesos a través del método CODI proporciona orden, importante para definir actividades con el fin de llegar al 'futuro deseado'.

Fecha de elaboración del resumen: 30 de setiembre de 2020

Analytical-Informative Summary

Mejora continua para el proceso de pago a proveedores en una empresa del sector hidrocarburos

Sandra Priscila Montero Valdiviezo

Revisor(es): Mgtr. Rafael Antonio Valera Moreno

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 30 de octubre de 2020

Keywords: Management / processes / continuous improvement / process design / flow chart / communication / teamwork

Introduction: The company there was continuous claims of suppliers for delays in payment of invoices and / or withholding tax. As consequence, there was suspension of services or delivery of supplies.

Methodology: The CODI scheme (understand, objectives, design and implementation) was used for the continuous improvement of the supplier payment process. The actions carried out in each stage are described later; in addition, the design of flowcharts as a visual tool to detect problems and implement improvements.

Results: The missing of design in the supplier payment process and its inefficiency was the causal problem. The results were the optimization of the process, creation of indicators, instructions and synergy between areas.

Conclusions: The methodology of continuous improvement of processes through the CODI method provides order that is important to define activities in order to reach the 'desired future'.

Summary date: October 30th, 2020

Prefacio

La elaboración del presente Trabajo de Suficiencia Profesional surge por la satisfacción personal de haber abordado la situación problemática inicial a través de la “Mejora continua del proceso de pago a proveedores en una empresa del sector hidrocarburos”.

Todas las empresas están expuestas a los cambios en el entorno, y es un deber de ellas adaptarse para permanecer en el mercado. Adaptarse implica aceptar los cambios, e incorporarlos en sus procesos internos.

No hay duda que los cambios deben apuntar a traer mejoras dentro de la organización, y estos son ejecutados por personas con diversas motivaciones. Aunque el avance de la tecnología es imparable, el factor humano será siempre el recurso más valioso de las empresas, de él depende las iniciativas.

Con este sentido, pude proponer mejoras inicialmente de manera intuitiva, pero el uso de la metodología aporta orden y una secuencia de acciones. Finalmente, la implementación fue exitosa gracias al trabajo colaborativo, reforzando una vez más la importancia del factor humano.

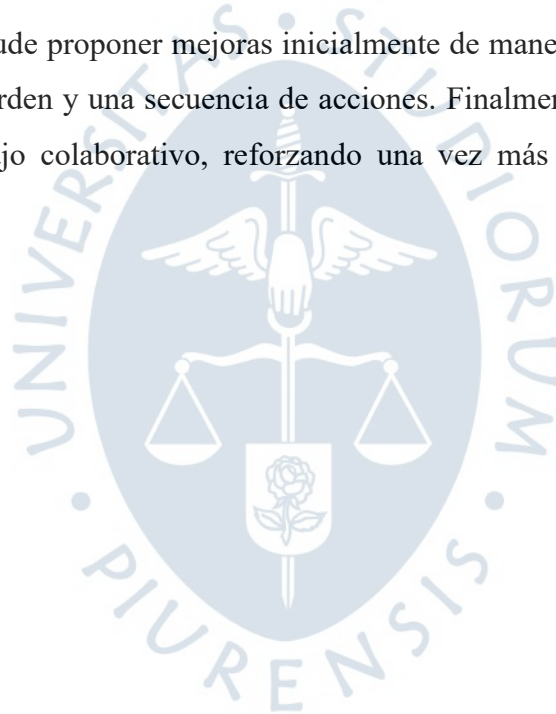
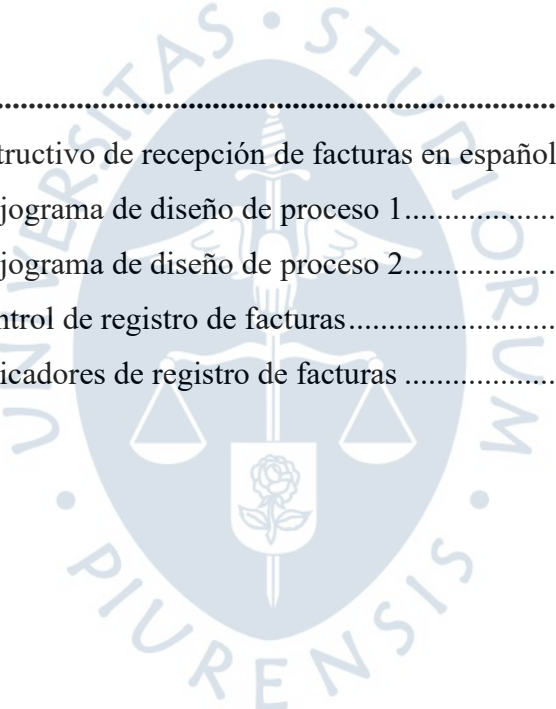


Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1 Aspectos generales.....	3
1. Descripción de la empresa	3
1.1. Ubicación	3
1.2. Actividad.....	3
1.3. Misión y visión de la empresa	3
1.4. Estructura organizacional.....	3
2. Descripción general de experiencia profesional	7
2.1. Actividad profesional desempeñada	7
2.2. Propósito del puesto	8
2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	8
2.4. Resultados concretos logrados	8
Capítulo 2 Fundamentación	9
1. Marco teórico del mejoramiento en los procesos	9
1.1. ¿Qué son los procesos? Para Joanidis (2020, pp. 48-50)	9
1.1.1. Procesos de estructuración	10
1.2. Mejora continua de procesos.....	10
1.3. Acciones de mejora	10
2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	11
2.1. Etapa 1: Comprender	12
2.1.1. Antecedentes del puesto	12
2.1.2. Problemas sintomáticos	13
2.1.3. Problema causal.....	13
2.1.4. Situación inicial	13
2.2. Etapa 2: Objetivos	15
2.2.1. Objetivo principal.....	15
2.2.2. Situación inicial vs. Futuro deseado	16
2.3. Etapa 3: Diseño	16
2.3.1. Diseño de proceso 1.....	17
2.3.2. Diseño de proceso 2.....	17
2.3.3. Indicadores de diseño	19

2.4. Etapa 4: Implementación	19
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	21
1. Aportes.....	21
2. Desarrollo de experiencias.....	21
Conclusiones	23
Recomendaciones	25
Referencias bibliográficas.....	27
Apéndices	29
Apéndice A. Instructivo de recepción de facturas en español	31
Apéndice B. Flujograma de diseño de proceso 1.....	33
Apéndice C. Flujograma de diseño de proceso 2.....	35
Apéndice D. Control de registro de facturas.....	37
Apéndice E. Indicadores de registro de facturas	38



Lista de tablas

Tabla 1. Situación inicial VS. Futuro deseado..... 16



Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama general de la empresa.....	5
Figura 2.	Organigrama del área funcional de finanzas.....	6
Figura 3.	Esquema de proceso.....	10
Figura 4.	Esquema de CODI	11
Figura 5.	Esquema del proceso de pago a proveedores.....	15
Figura 6.	Secuencia del proceso de pago a proveedores	18



Introducción

En el presente trabajo se expone la situación problemática del proceso de pago a proveedores en la sucursal de Perú, donde la empresa ofrece servicios especializados de petróleo y gas. Este proceso exigía una mejora sustancial a fin de alinear esta función a la eficiencia operacional.

Ante esta necesidad, la supervisora de Finanzas de la función de pago a proveedores para Perú y otros países, decidió buscar de manera remota un profesional que diera un enfoque diferente a esta función, y que a largo a plazo combine las políticas globales de control y calidad del área de finanzas, con las necesidades propias del país.

Entre las principales dificultades (malestares) observadas estuvieron los continuos reclamos de proveedores por retrasos de pagos de facturas y/o detracciones; ocasionando la suspensión de servicios o entrega de suministros. En el caso de servicios básicos como agua, luz y telefonía móvil, hubo cortes sorpresivos que afectaban las actividades de los ingenieros, y a las unidades de transporte que no podían operar sin monitoreo satelital por política interna.

El informe se divide en tres capítulos. El primero se describe la empresa, la misma que ha solicitado la reserva de su nombre, el propósito del puesto de *AP Coordinator* dentro de la organización y sus funciones.

El segundo capítulo, desarrolla el marco teórico que fundamenta el uso de la metodología de mejora continua de procesos para afrontar la situación problemática. Además, describe el desempeño profesional y las mejoras obtenidas.

Finalmente, en el tercer capítulo se describe a manera personal los aportes y experiencias realizadas a la organización desde el puesto de trabajo confiado.

Capítulo 1

Aspectos generales

1. Descripción de la empresa

La empresa brinda servicios, productos, tecnología y sistemas en el rubro de petróleo y gas a nivel mundial. Su sede desde su fundación se encuentra en Estados Unidos, y actualmente tiene presencia en más de 120 países. Con casi 100 años de experiencia, destaca en el mercado por su calidad, inversión en tecnología y servicio al cliente.

Para llegar a ser una organización *full-stream* en el rubro hidrocarburos y ofrecer servicios especializados en todas las etapas del petróleo: descubrimiento, evaluación, perforación, producción, transporte y procesamiento; su estrategia de expansión ha conestado de diversas fusiones y absorciones de otras empresas a nivel mundial.

El presente informe se desarrolla en la sucursal Perú, donde opera bajo tres razones sociales, dos entidades destinadas al petróleo y la tercera al gas natural.

1.1. Ubicación. Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el distrito de San Isidro, Lima. Asimismo, la empresa tiene dos centros de soporte de operaciones geográficamente cerca a sus clientes, una en Talara y la otra en Iquitos.

1.2. Actividad. Es una empresa dedicada a brindar servicios especializados en el sector económico de hidrocarburos.

1.3. Misión y visión de la empresa. Ha solicitud de la empresa se omite la misión y visión.

1.4. Estructura organizacional. La estructura organizacional para (Daft, 2011) es un esquema formal de responsabilidades, relaciones de subordinación e interacciones entre los empleados. Una estructura ideal fomenta los vínculos de coordinación y comunicación, vertical y horizontal, a fin de lograr la meta general. Finalmente, la estructura se refleja en el organigrama.

La empresa en estudio a nivel global tiene una estructura híbrida que ha desarrollado estratégicamente de acuerdo a sus necesidades, que a su vez le brinda flexibilidad para adaptarse a los cambios en su industria, donde el precio del barril de petróleo es muy susceptible a los movimientos de las variables económicas.

Su estructura híbrida es la combinación de:

- **Estructura divisional.** La empresa bajo la cabeza del CEO se divide en cuatro unidades estratégicas de negocio o *Products Company*: *Oilfield Services* (OFS), *Oilfield Equipment* (OFE), *Turbomachinery Solutions* (TPS) y *Digital Solutions* (DS). Después de la división geográfica hay nuevamente una estructura divisional; por ejemplo, en *Oilfield Services* se agrupa en líneas de producto (*product lines*) según especialización: *Drilling Services*, *Artificial Lift System*, *Pressure Pumping*, *Drill Bits*, *Drilling Fluids*, *Completion System & Workover Services*.
- **Estructura geográfica.** La empresa agrupa sus operaciones y clientes, en regiones y geo-mercados dentro de cada *Products Company*.
- **Estructura funcional.** Las actividades de ingeniería que se desarrollan en el último nivel, centro técnico, se orientan a una meta común bajo una jerarquía vertical. Aquí se busca las habilidades y conocimientos especializados.
- **Estructura funcional con vínculos horizontales.** Se encuentra en las áreas de funcionales de la organización que reportan al CEO; y en las áreas de soporte de operaciones. Esta estructura se diferencia de la anterior por concentrar sus esfuerzos en la coordinación y colaboración horizontal entre los departamentos, con uso de sistemas de información compartida y contacto directo.
- **Outsourcing.** Se tiene un contrato global con el proveedor 'Accenture' para muchas de las funciones contables del área de finanzas del nivel jerárquico técnico. Esta alianza ha recudido los gastos administrativos y aumenta la flexibilidad organizacional.

En la práctica, es un socio estratégico del área que trabaja y colabora de manera horizontal. Aquí se encuentran los equipos de AP (*Accounts Payable*) que se mencionaran más adelante.

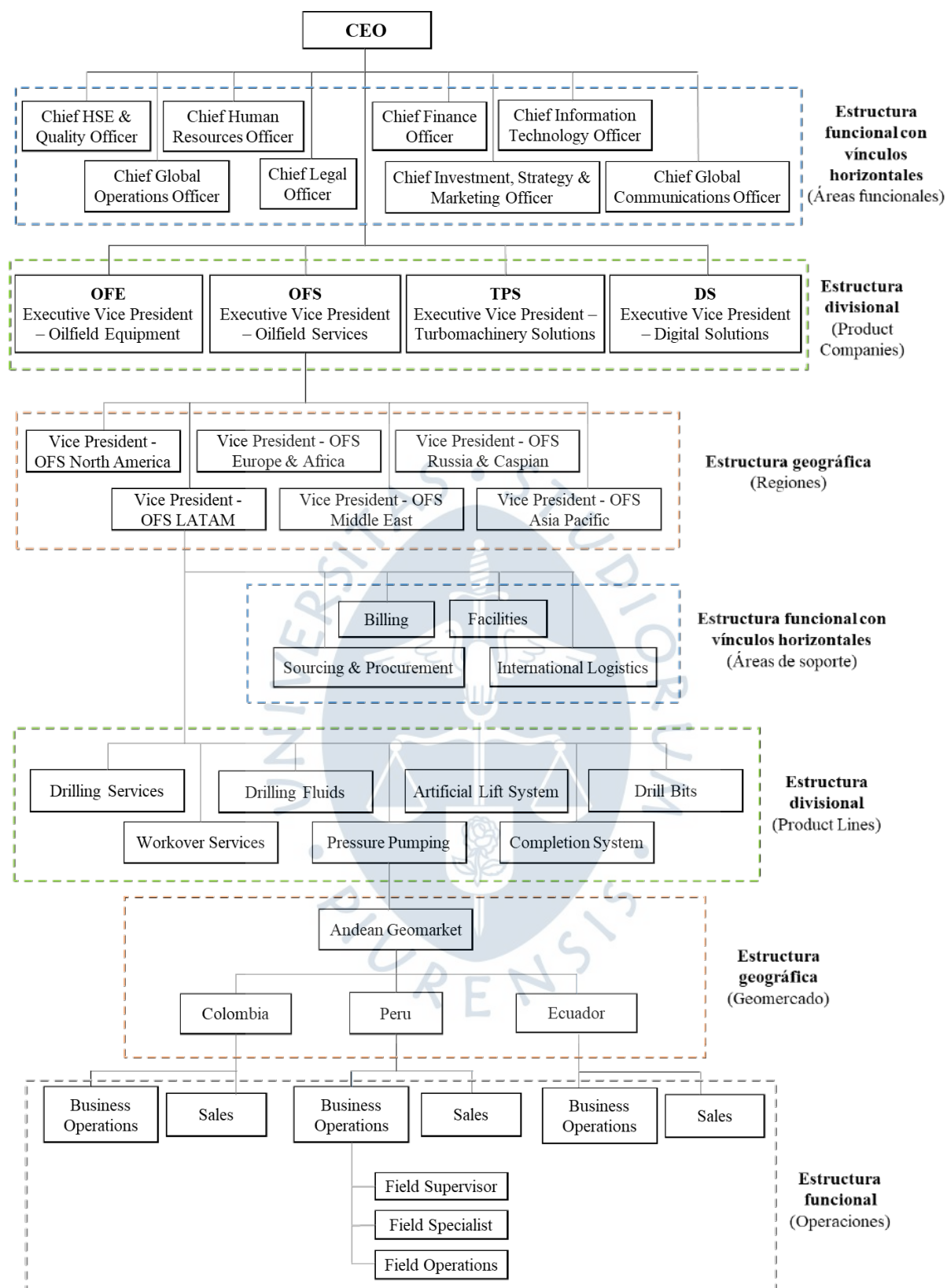


Figura 1. Organigrama general de la empresa
Fuente: Elaboración propia (2020)

El autor del presente Trabajo de Suficiencia Profesional labora en el área funcional de

finanzas, cuya estructura interna es la siguiente:

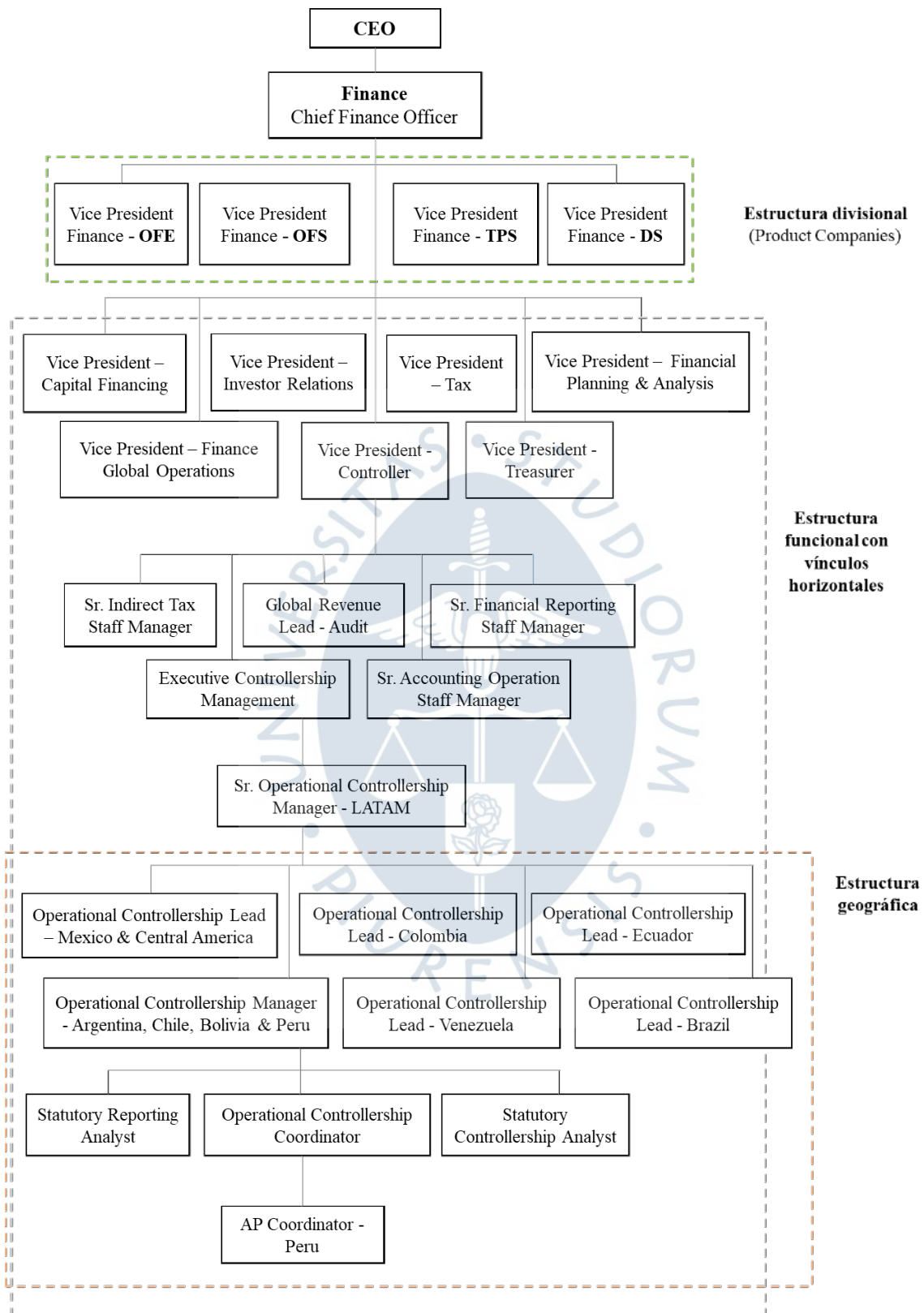


Figura 2. Organigrama del área funcional de finanzas

Fuente: Elaboración propia (2020)

2. Descripción general de experiencia profesional

Como bachiller de Administración de Empresas desde inicios de mi carrera en los cursos de administración general aprendí que uno de los principales roles como administrador es el buscar el uso eficiente de los recursos, y alinear las actividades diarias a la consecución de las metas organizacionales. Según Daft (2011, p. 14) “Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones.” Por ello, mis competencias desarrolladas durante los cinco años de estudios, me ayudaron a proponer mejoras significativas en el proceso de pago a proveedores desde el puesto de *AP Coordinator*.

2.1. Actividad profesional desempeñada. Las funciones que abarca el puesto de coordinadora de cuentas por pagar (*AP Coordinator*) para Perú, adaptado a las necesidades propias del país y siendo el único puesto de finanzas con representación geográfica, son:

- No se tenía un control real sobre las existencias de la empresa.
- Control de recepción de facturas, procesamiento, publicación y resolución de cualquier discrepancia para garantizar una contabilidad precisa y oportuna.
- Supervisar la codificación e ingreso de las facturas en la contabilidad general.
- Asignación y revisión de centros de costos incluida metodología y explicación.
- Liderar y trabajar de manera colaborativa con los equipos de AP.
- Análisis mensual de variaciones de las principales cuentas de gasto.
- Mantener la documentación del área de finanzas organizada y clasificada.
- Elaboración mensual de provisiones relacionado a pago a proveedores.
- Identificar oportunidades de reducción de costos.
- Trabajo en equipo con otros departamentos para desarrollar proyectos asignados de la región Latinoamérica a fin de implementar procesos de mejora.
- Identificar e implementar mejoras en la gestión de cuentas por pagar.
- Soporte a impuestos corporativos e indirecto, y tesorería. Además, pago de detracciones.
- Soporte en la revisión mensual de órdenes de compras abiertas.
- Gestión de consultas y reclamos de proveedores.

2.2. Propósito del puesto. El principal objetivo al crear el puesto era contar con un profesional que asumiera y mejorara el proceso de pago a proveedores, y a su vez se comprometiera a solucionar los problemas pre existentes y nuevos afines. Con lo anterior, se logra tener una contabilidad precisa con el registro de costos y gastos de cada mes.

El rol de pago a proveedores es importante para garantizar el normal desarrollo de las operaciones de los ingenieros en campo, y así mantener la promesa de calidad a nuestros clientes. Además, de conservar las buenas relaciones con los proveedores.

2.3. Producto o proceso que es objeto del informe. El objeto del presente informe es el proceso de pago a proveedores dentro del área de finanzas en la sucursal del Perú de una empresa del sector hidrocarburos.

2.4. Resultados concretos logrados

- Automatización del proceso de pago a proveedores identificando cuellos de botella a través de un flujograma (véase apéndice B) e integrando el uso de recursos tecnológicos.
- Alinear la recepción con la facturación electrónica de proveedores, digitalizando todo el proceso.
- Reducción del 95% de reclamo de proveedores.
- Elaboración de instructivo para recepción de facturas en español (véase apéndice A) e inglés.
- Mejorar la disposición de trabajo en equipo entre las áreas de soporte (compras, facilidades e impuestos) para lograr sinergias orientadas a la estrategia operacional.
- Creación de base de datos de pago de detracciones para eliminar la duplicidad de los mismos, y disminuir los trámites de correctivos ante SUNAT.

Capítulo 2

Fundamentación

1. Marco teórico del mejoramiento en los procesos

La administración es “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.” (Porter , Hitt, & Black, 2006, p. 8)

En el siglo XXI todas las organizaciones están obligadas a adaptar su estructura a tres desafíos fundamentales: cambio, tecnología y globalización, que están interrelacionados a lo largo del proceso de administración según explica Poter y otros (2006).

Los expertos agregan que los administradores deben analizar las posibles formas de mejorar y fortalecer sus estrategias, teniendo en cuenta la visión de la organización. Por ende, se invita a que los administradores sean innovadores y busquen de manera continua mejoras en los procesos.

En tal sentido, cuando tuve la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el puesto de *AP Coordinator* dentro una organización con prestigio internacional y con sede en Perú, como administradora consciente de los retos del entorno, al saber que la gestión de pago a proveedores no estaba alineada a los estándares de la calidad de la organización, no dude en alinear este proceso a la eficiencia operacional desde un enfoque de mejora continua.

1.1. ¿Qué son los procesos? Para Joanidis (2020, pp. 48-50):

Todo proceso tiene un principio y un final; a esto se lo conoce como los límites del proceso... Los límites de los procesos ayudan a forjar un lenguaje común para referirse al campo de acción de la intervención.

... un proceso es una unidad de análisis conceptual que abarca la sucesión de tareas que es necesario llevar adelante, a partir del momento en que se activa el disparador y hasta su fin, a los efectos de transformar las entradas en salidas para lograr el objetivo esperado...

El proceso tiene entradas y salidas, elementos que ingresan y elementos que egresan. Estos elementos pueden ser utilizados durante el proceso sin sufrir ninguna transformación o pueden ser transformados. En un proceso productivo, la materia prima que ingresa se transforma en un producto final a la salida. Un molde puede ser una entrada del proceso, pero no se transforma, sino que solo se utiliza. En lo que es servicios, por lo general, no existe una transformación de las entradas, simplemente es información que ingresa al proceso, pero sin la cual es imposible generar la salida. El alta de un cliente requiere el ingreso de determinada documentación, pero esta documentación

no se transforma, simplemente se utiliza para poder ejecutar el proceso ...

Cada proceso tiene un objetivo, es decir una razón de ser ..., y está asociado generalmente a la producción de las salidas.

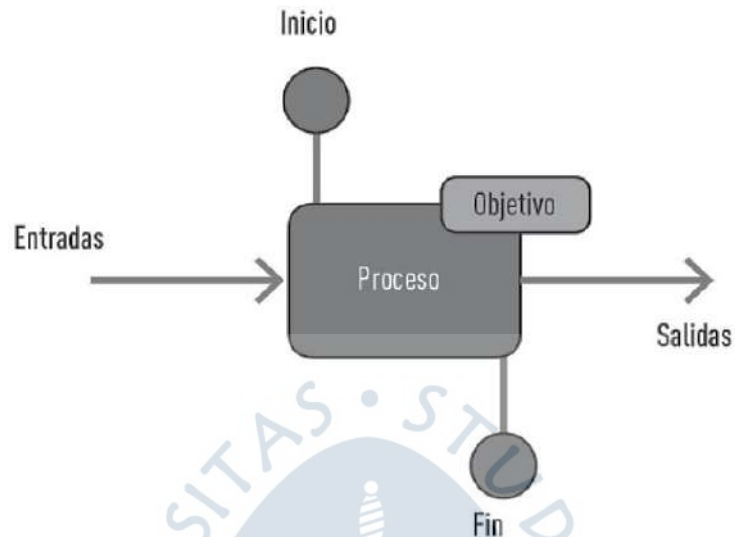


Figura 3. Esquema de proceso
Fuente: Joanidis (2020, p. 48)

1.1.1. Procesos de estructuración. "... se vinculan a la revisión de procedimientos, a la gestión de proyectos de mejora y en general a todas las iniciativas que buscan poner orden dentro de una empresa." (Joanidis, 2020, p. 57)

1.2. Mejora continua de procesos. Toda empresa desea obtener mejores resultados, para ello implementa procesos eficientes y elimina las actividades innecesarias.

Las pequeñas mejoras pueden surgir de hechos aislados y fortuitas o convertirse en una búsqueda intencional. Cuando este último sucede se habla de mejora continua. La mejora continua es un método que optimiza los procesos de manera sostenida en el tiempo, y a estos procesos se le denominan estructurales. (Joanidis, 2020)

Para el Ministerio de Fomento de España, "la mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso." (2005, p. 14)

1.3. Acciones de mejora. "Según Castillo (1998), las acciones de mejora son aquellas destinadas a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso, estas mejoras se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso, pudiéndose mejorar un proceso

mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.” (como se citó en Alarcón, 2017, p. 20)

Por ejemplo, algunas acciones de mejora pueden ser:

- Simplificar y eliminar burocracia, simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades de procesos.
- Normalizar las formas de realizar las actividades.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducir el tiempo ciclo.
- Alianza con proveedores, entre otras. (Castillo, 1998)

2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para abordar la situación problemática de la gestión de pago a proveedores se utilizó el “esquema de CODI”, que es una adaptación de la metodología PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) de mejora continua de procesos, también conocida como ciclo de Shewhart o de Deming. (Joanidis, 2020)



Figura 4. Esquema de CODI
Fuente: Joanidis (2020, p. 37)

A continuación, desarrollaremos las etapas de la metodología de CODI para la mejora continua del proceso de pago a proveedores.

2.1. Etapa 1: Comprender

2.1.1. Antecedentes del puesto. La empresa a nivel global realizó una re-estructuración significativa en el año 2015 y disminuyó drásticamente su número de trabajadores. En Perú, se pasó de tener todas las áreas de soporte y operaciones con personal propio y local, a concentrar algunas áreas y puestos gerenciales en otros países con mayor número de contratos con clientes. Se pasó de tener en el área de *Supply Chain* de 12 personas a 1, y en el área de Finanzas de 8 a 2.

Desde entonces, el área de Finanzas trabajó con personal reducido en Perú hasta el 2017, cuando se decidió que las actividades que se debían realizar dentro del país eran cada vez menores y que solo necesitaba un personal de apoyo contable para la recepción y digitalización de facturas de proveedores. Actividades que dan inicio al proceso de pago.

Por ello se decidió realizar el contrato con un estudio contable, para tener una persona asignada a estas actividades. Sin embargo, al tener un puesto de trabajo técnico, poco enriquecido y de poco análisis sin desafíos se volvió este rutinario y manual, ya que las facturas se recibían de manera física en oficinas de Lima y provincias.

En el puesto, se desconocía algunas de las políticas internas de la empresa y en parte esto se debía porque la persona encargada no tenía un sentido de pertenencia con la organización. El asistente contable consideraba como jefe a su supervisor del estudio, y desconocía el nivel jerárquico de la organización donde prestaba servicios diariamente; y la importancia de sus actividades para articularse con el resto de áreas de soporte y lograr la eficiencia operacional.

El puesto tenía muchas limitaciones, que con el pasar de los meses y años se fueron acumulando y originando malestares con los proveedores y compañeros de trabajo. A tal punto que interfería con el ritmo normal de las operaciones en campo, por haber suspensiones de servicios o entrega de suministros. En el caso de los servicios básicos como agua, luz y telecomunicaciones hubo cortes sorpresivos, que aparte de interferir con el trabajo de los ingenieros en instalaciones propias, también impedía que nuestras unidades de transportes no pudieran circular sin monitoreo satelital por política interna.

En el mes octubre de 2018, se inicia el proceso de búsqueda y selección del profesional que asumiría el puesto de *AP coordinator Peru*; y en diciembre del mismo año inicia el mes de traspaso de información.

2.1.2. Problemas sintomáticos. A diciembre de 2018, se presentaron múltiples quejas de proveedores y suspensiones de servicios críticos, que afectaban las actividades esenciales de la empresa. Las quejas por proveedores también llegaban a *Facilities* y a los supervisores de línea de producto, creando un mal clima laboral.

Después de asignar los gastos y costos a las diferentes líneas de producto, se obtiene la ganancia mensual que es analizada por cada supervisor y les ayuda a hacer sus proyecciones de ventas y costos-gastos. Sin embargo, el registro de las facturas se hacía en meses diferentes en que se incurría el servicio o compra, generando ganancias poco reales y problemas en la contabilidad.

Por la premura de tener los servicios activos, se decidió aprender el proceso actual de pagos a proveedores y conciliar la deuda con cada uno de ellos. Sin perder de vista que el proceso de pago a proveedores necesitaba una modificación a fin de conseguir mejoras de eficiencia y eficacia.

2.1.3. Problema causal. El problema causal era el diseño en el proceso de pago a proveedores, específicamente en la recepción, codificación de facturas y la digitalización de las mismas, donde participaban más personas con otras funciones ajenas a la de pago a proveedores.

Por consiguiente, las facturas demoraban muchos días mientras se completaban los datos según clasificación: PO, Non PO o file de importación/ exportación. Y esta codificación por ser no esencial en los otros puestos, era realizada en el “tiempo libre”.

Otro problema casual era en el diseño del puesto que no tenía funciones definidas, por ende, no creaba sinergia con las otras áreas de soporte.

2.1.4. Situación inicial. La organización a nivel a global, tiene una política muy estricta llamada ‘*No PO, No Pay*’, lo que significa que desde la solicitud del servicio o producto al proveedor debe existir una orden de compra, de lo contrario no hay pago. A su vez, esta política describe una lista de excepciones, servicios que no requieren orden de compra.

Las facturas internamente se sub-clasifican en 3, cada una con requerimientos diferentes:

- Con orden de compra (PO): Se detalla los 10 dígitos de la orden de compra (*Purchase Order*) y la conformidad (*Good Receipt*) en el cuerpo del documento. Este último asegura que el servicio o producto cumpla los requisitos de calidad pactados en la PO. La creación

de la PO está a cargo del equipo de compras y se comparte con el proveedor en formato PDF vía correo electrónico. El GR lo da *Facilities* previa confirmación de operaciones.

- Sin orden de compra (Non PO): Se asigna los 9 dígitos del centro de costo (CC) según la línea de producto (PL) beneficiaria.
- File de Importación/Exportación: Se detalla el correlativo de importación (PER IM- xxxx) o exportación (PER EX – xxxx) más el número de *shipment*. Este file viene acompañado de la Declaración Única Aduanera (DUA), dato que luego es utilizado por *Indirect Tax* para las declaraciones ante SUNAT en el libro de compras.

Este file era presentado por el proveedor vía correo para la aprobación del encargado de Logística Internacional, persona que está en Ecuador. Sin embargo, una vez que llegaba en físico a oficina, pasaba por *Facilities* para que completara los datos faltantes de PER IM o PER EX más las siglas de la PL (*Product Line*) por ser Non PO.

Adicionalmente, el encargado de *Facilities* sellaba y firmaba como segunda aprobación todas las facturas del file, duplicando esfuerzos.

A fines del 2018, la presentación de facturas de proveedores era de manera presencial, sin diferenciar las electrónicas de las manuales. Esto ocasionaba que las facturas sean impresas por el proveedor y si era factura PO, está también se imprimía. En ocasiones si no venía la PO impresa, se hacía en oficina, la cual puede tener entre 4 a 20 hojas. Lo que era un uso ineficiente de recursos (hojas, tinta, y tiempo) y es poco ecológico.

Otro problema derivado de lo anterior, era el constantemente volumen de documentos en oficina de Lima. Por ende, a la actividad de clasificar y archivar se le asignaba mucho tiempo.

La recepción de facturas se realizaba el día lunes en los tres centros: Lima, Talara e Iquitos. Posteriormente, se envían las de provincias a Lima vía courier, y para el miércoles se tenían el total de la semana.

En la práctica, las facturas llegaban sin los datos según sub-clasificación antes mencionada, lo que originaba que cada semana estas pasen por *facilities*, ya que se consideraba que era el área con mayor conocimiento de las solicitudes de servicios y/o productos.

Tampoco se tenía un registro de recepción de facturas por semana; lo cual combinado con tener tantos documentos impresos pasando de diversas manos, origino muchas veces se traspapele, pierda o se pensara que el proveedor aun no presento la factura.

Finalmente, cuando las facturas con el encargado de pago a proveedores se hacia otra clasificación en el país por entidad social y por pago de detracción, para iniciar la actividad de

APScanning, que es la digitalización de documentos. Luego estos documentos se envían y reparten virtualmente a los diferentes equipos de AP (*Accounts Payable*), principalmente *APProcessing* y *APCoding*, ubicados geográficamente en Kuala Lumpur, Malasia. Estos equipos dan soporte a nivel global y se encargan en términos generales de procesar contablemente los documentos y cargarlos en SAP.

2.2. Etapa 2: Objetivos. En esta etapa se delimita el proceso objeto de mejora, y se define el objetivo principal del proceso que por lo general está relacionado a la salida, y se plantea un “futuro deseado”.

De manera resumida se muestra la secuencia lógica del proceso de pago a proveedores a continuación:

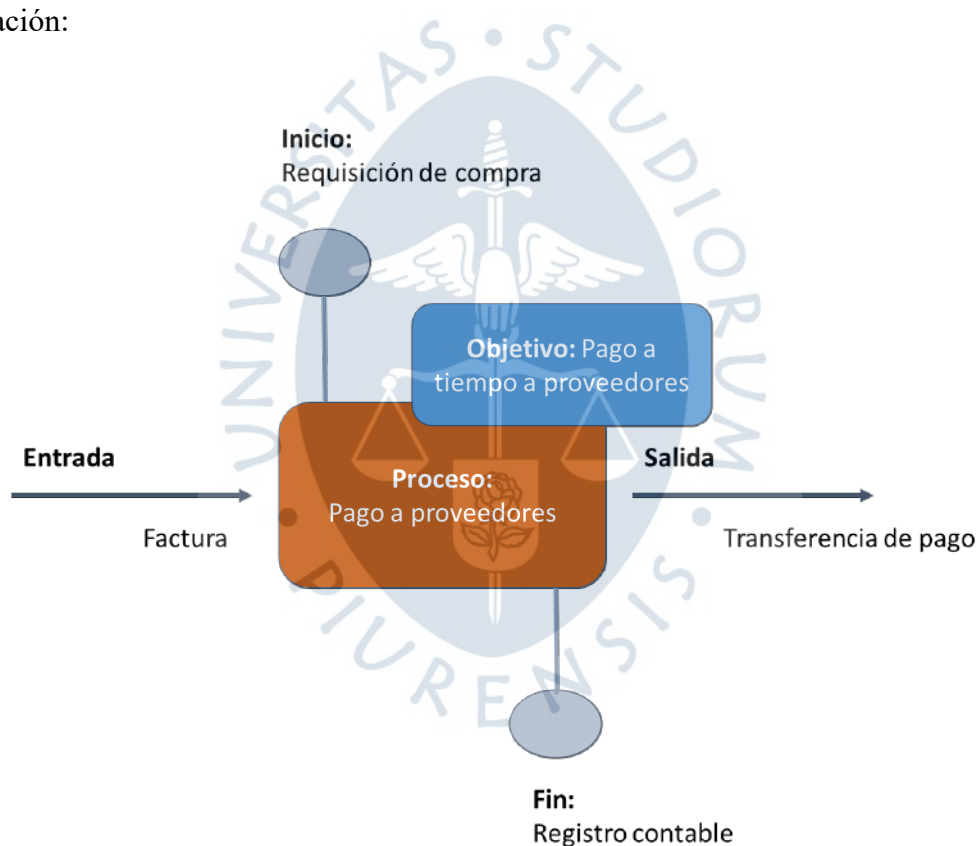


Figura 5. Esquema del proceso de pago a proveedores
Fuente: Elaboración propia (2020)

2.2.1. Objetivo principal. El objetivo principal es el pago oportuno a proveedores, a través de transferencia bancaria o cheque. Es decir, al vencimiento de la factura que depende de los términos de pagos asumidos.

Lo anterior asegura el continuo desarrollo de las operaciones de la empresa y mantener la confianza de los proveedores.

2.2.2. Situación inicial vs. Futuro deseado.

Tabla 1. Situación inicial VS. Futuro deseado

Situación inicial	Futuro deseado
Recepción de facturas físicamente, aunque en su mayoría son electrónicas	Recepción de facturas totalmente digital, a través de correo electrónico
Impresión de facturas y órdenes de compra	No hay impresiones
Completar datos de facturas PO y Non PO de manera manual dentro de oficinas	Las facturas desde su emisión contienen los datos según sea PO o Non PO
Digitalización de las facturas a través de un escáner físico en oficina de gran tamaño, solo destinado a este proceso	No se necesita escáner para las facturas porque son electrónicas
Pérdida de facturas en oficinas	No hay pérdida porque hay un respaldo digital
Registro vencido de los documentos	Registro oportuno en cada mes
Solicitud de pago rápido por documentos excepcionales, originados en su mayoría por la urgencia de rehabilitar servicios	No hay solicitudes de pagos rápidos
No hay base de datos de pago de detracciones	Existe base de datos de detracciones
Correcciones por pagos duplicados o errados de detracciones ante SUNAT	Escasa correcciones por pago de detracciones ante SUNAT
Duplicidad de esfuerzo al aprobar por segunda vez el file de importación/ exportación de manera manual	Solo se necesita la aprobación de Logística Internacional por correo
Destinar tiempo para mantener ordenados los archivos físicos de facturas, y posteriormente contraer servicios por custodia de archivos muertos	No necesita archivar facturas electrónicas, SUNAT no lo exige
Poca comunicación entre las áreas de soporte	Comunicación asertiva

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.3. Etapa 3: Diseño. En la etapa tres, utilizamos el flujograma como una herramienta de comunicación visual; aquí definimos actividades necesarias dentro del proceso de pago a proveedores.

Aunque la meta final es tener un proceso totalmente digital, los cambios se dieron de manera gradual y constante; por ello, se propone el plan de mejora continua donde cada pequeño cambio es implementado y evaluado posteriormente.

A manera práctica de estudio se habla de dos momentos claves de diseño que agrupan las principales mejoras: proceso de diseño 1 y proceso de diseño 2. En ambos momentos se utiliza como herramienta el flujograma.

2.3.1. Diseño de proceso 1. Antes de esta mejora, no existía un control de recepción de facturas físicas, ni se tenía claro que actividad era responsabilidad de cada persona. Por ello, el primer flujograma del apéndice B., representa el esfuerzo de equipo por reunir mejoras internas y medirlas.

Entre las principales mejoras están:

- Tener un control en Excel de la recepción de facturas físicas de los tres centros: Lima, Talara e Iquitos, incluidas las facturas electrónicas (ver apéndice D).
- Implementar y revisar indicadores de productividad de procesamiento de facturas (ver apéndice E).
- Elaboración de instructivo de recepción de facturas que promueva el uso de la casilla electrónica, y los requerimientos específicos según clasificación PO y Non PO (ver apéndice A).
- Definir responsable de cada actividad en el proceso de pagos.
- Ordenar la entrega de documentos para codificación por parte de *Facilities*.
- Medir el tiempo promedio de carga de documentos según clasificación en el ERP de SAP.
- Dejar de imprimir órdenes de compra.
- Base de datos de pago de detracciones para disminuir trámites por correcciones ante SUNAT.

2.3.2. Diseño de proceso 2. Después de evaluar durante unos meses el diseño de proceso 1, identificamos que la actividad de revisión de datos por parte de *Facilities* según clasificación (codificación) demoraba muchos días o incluso semanas, originando un cuello de botella. Una explicación es que esta actividad al ser no esencial del área, era realizada en el “tiempo libre”. Entonces decidimos reforzar el agregar estos datos desde la emisión de la factura por parte del proveedor.

A su vez, la actividad de registro de facturas en Excel por mensajería era otro cuello de botella y era entendible ya que el propósito de mensajería es el apoyo en envío de documentos y trámites varios fuera de oficina.

Por otra parte, en el primer flujograma no se menciona a los equipos de AP, encargados del registro contable en el ERP SAP. Aunque esto no cambia la forma de trabajo de ellos, si es importante para visualizar que está dentro del proceso de estudio, y que desde el puesto de AP Coordinator se brinda un soporte y se gestiona la resolución de problemas según se solicite.

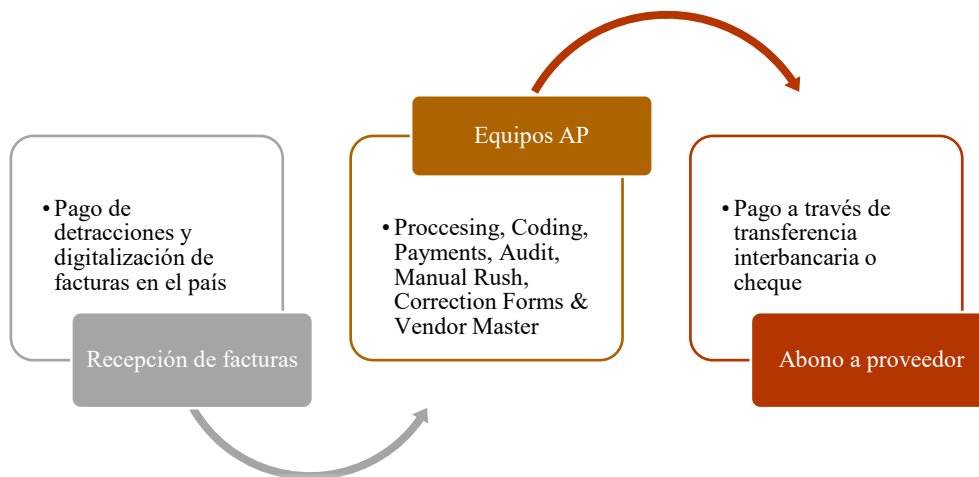


Figura 6. Secuencia del proceso de pago a proveedores
Fuente: Elaboración propia (2020)

Contemplando las observaciones anteriores, se elabora el flujograma del diseño de proceso 2 (ver apéndice C), y entre sus principales mejoras están:

- Se elimina la actividad de registro en el control de facturas por mensajería y la revisión de *Facilities* de codificación, reduciendo significativamente los días de carga de documentos.
- Se logra identificar que un 90% de proveedores tienen facturación electrónica; por ende, ayuda a migrar a un proceso digital.
- El 10% de facturas manuales, son recibidas y procesadas digitalmente. Posteriormente se solicita el envío de físico por temas de fiscalización.
- Aumenta el control del proceso de registro de facturas y esto brinda flexibilidad en tiempos.
- Se tiene un solo control de facturas en Excel para seguimiento, ya no se duplican esfuerzos.
- Tener visibilidad de en qué actividad está cada factura.
- Se deja de imprimir las constancias de pago de detracciones.
- Se aumenta el espacio en oficina al retirar el escáner de facturas.
- Permite el trabajo de manera remota.
- Aumenta la confianza y trabajo colaborativo con los equipos AP.

2.3.3. Indicadores de diseño

- Número de reclamo de proveedores a través del portal “MySupplier” por mes
- Número de días en que se registra una factura desde su fecha de recepción
- Número de solicitudes de pagos urgentes
- Porcentaje de escaneo de documentos sobre los recibidos por semana
- Porcentaje de documentos en SAP sobre los escaneados por semana
- Porcentaje de documentos pagados sobre documentos recibidos
- Registro en el mes de los costos y gastos según contabilidad

2.4. Etapa 4: Implementación. Para la última etapa de implementación, lo que más destaca es la comunicación entre los participantes y la buena voluntad de ejecutar estos cambios, y brindar *feedback*.

El trabajo en equipo fue crucial en esta etapa, reunirnos para detallar actividades que eran fácilmente identificables por el flujograma y coordinar para lograr una meta común: la optimización del proceso.

La implementación del primer diseño de procesos se realizó mediante reuniones semanales, donde revisábamos los indicadores y detectamos cualquier problema para intervenir dependiendo de quién tenía la responsabilidad asignada.

Luego, para la segunda implementación las expectativas aumentaron, así como la confiabilidad; habíamos visto ya varias mejoras y buena disposición incluso de los proveedores.

Las reuniones fueron mensuales durante cuatro meses, y concluimos que los logros obtenidos superaron nuestras expectativas. Desde la perspectiva de la gestión de cuentas por pagar, se logró el control del proceso y se armonizó con los procesos de otras áreas.

El dejar las reuniones mensuales, no implica dejar el trabajar en equipo. Todo lo contrario, fortaleció el sentido de unidad y pertenencia. Las iniciativas continúan haciendo un proceso de mejora cíclico.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

1. Aportes

Mi formación profesional como administradora de empresas fomentó el desarrollo de competencias tales como capacidad de análisis, pensamiento crítico, creatividad y proactividad. Esto sumado a los conocimientos adquiridos principalmente en los cursos de administración general, operaciones, informática, contabilidad y gobierno de personas me dieron las herramientas necesarias para identificar el problema causal y proponer un método de mejora acorde a las necesidades.

En un inicio la observación me ayudó a comprender el problema y su impacto en las actividades del puesto y de otras áreas, ya que la empresa es una unidad; por ende, si un proceso no está alineado a la meta común dificulta la operatividad.

La primera herramienta fue el flujograma, dado a conocer en el curso de informática y operaciones. Este me ayudó a identificar que la unidad de estudio era un proceso, una secuencia lógica de acciones. Posteriormente, la búsqueda para crear mejoras dentro de un proceso me llevó al concepto de mejora continua, que antes lo aplicaba de manera intuitiva.

La administración general menciona los retos a los que están expuestas las organizaciones, y la incorporación del avance tecnológico puede facilitar las actividades operativas, y contar con mayor tiempo para actividades que agreguen valor.

Por ello, luego de leer las principales políticas de la empresa, el manual de usuario de los diferentes aplicativos y la Resolución N° 188-2010 “Resolución de Superintendencia que amplía el sistema de emisión electrónica a la factura y documentos vinculados a esta” entre otros, fue bastante claro que era necesario aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles y así hacer un mejor uso de los recursos disponibles (materiales y tiempo).

Un uso de recursos tecnológicos fue migrar a los proveedores a presentar sus facturas de manera digital, por lo que se crea una dirección de correo destinado a la recepción de estas, para reducir las impresiones y volumen de documentos a archivar.

Lo anterior sumado a las habilidades blandas, reforzadas en gobierno de persona y filosofía, me ayudaron a poder comunicarme con facilidad. Entendiendo, que las mejoras se logran trabajando en equipo, con un sentido humanístico.

2. Desarrollo de experiencias

La situación problemática expuesta en el segundo capítulo, la considero una oportunidad de aprendizaje que me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en la

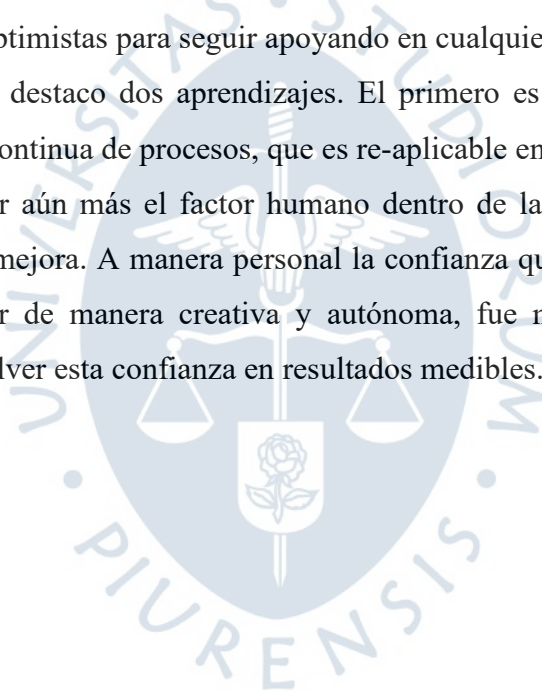
universidad en conjunto con las habilidades blandas. Este desafío lo acepté con mucha ilusión y entusiasmo.

Luego de conocer a profundidad el problema, me di cuenta que no era un trabajo fácil, pero si altamente satisfactorio. Mi objetivo aparte de lograr mejoras en el proceso, era recobrar la confianza de los proveedores y aportar desde este puesto al mejor clima laboral.

La metodología de mejora continua de procesos fue exitosamente implementada y ejecutada gracias al apoyo constante de mis compañeros de trabajo, tanto de los que laboran en Perú como fuera. Su *feedback* siempre constructivo y positivo era impulso a continuar analizando y mejorando.

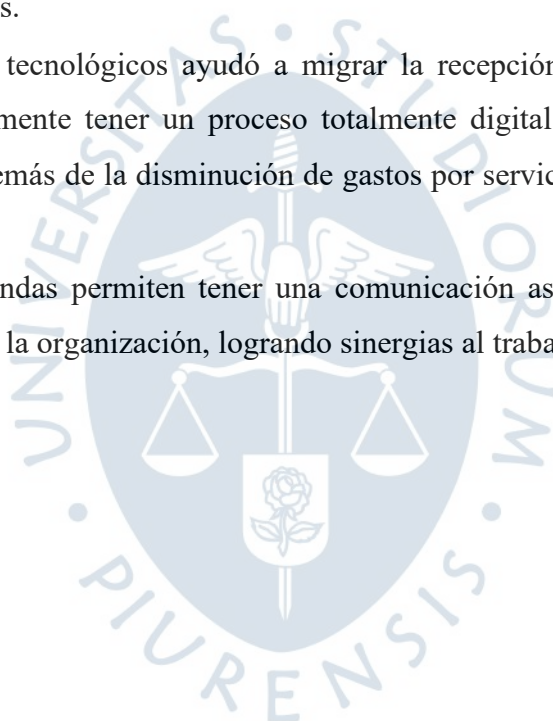
Cuando llegamos a visualizar mejoras; como la disminución de quejas, solicitudes de pagos rápidos, tener control y saber el estatus por factura, entre otros. Los compañeros se mostraban contentos y optimistas para seguir apoyando en cualquier cambio.

De esta experiencia destaco dos aprendizajes. El primero es el saber implementar una metodología de mejora continua de procesos, que es re-aplicable en cualquier organización. La segunda es el valorar aún más el factor humano dentro de las empresas, porque de ahí nacen las iniciativas de mejora. A manera personal la confianza que depositó en mí desde un inicio, pudiendo trabajar de manera creativa y autónoma, fue mi motivación para crecer profesionalmente y devolver esta confianza en resultados medibles.



Conclusiones

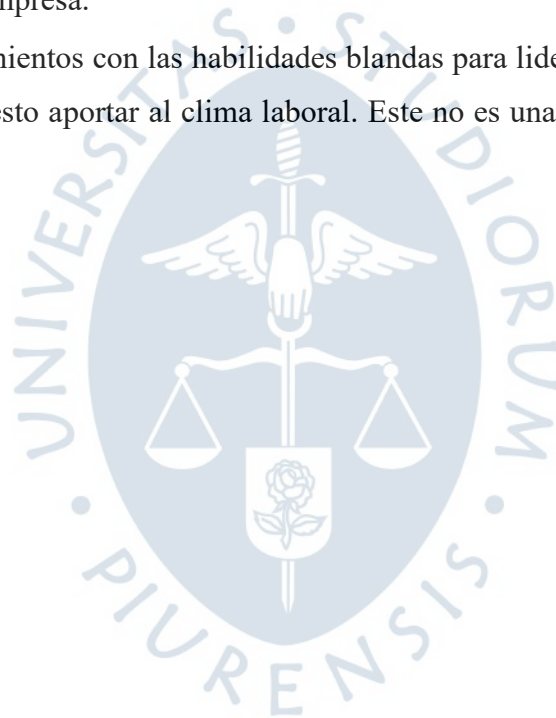
- La metodología de mejora continua de procesos permitió resolver el problema de la gestión de cuentas por pagar de manera satisfactoria, alineando este proceso a los estándares de calidad de la empresa.
- El esquema de CODI a través de sus cuatro etapas (comprender, objetivos, diseño e implementación) proporciona una secuencia lógica de las actividades a desarrollar para lograr el cambio deseado.
- La herramienta del flujograma refuerza la comunicación y asignación de actividades, además de identificar cuál es la actividad cuello de botella. Otra ventaja es que permite conocer una situación inicial y compararla con una futura de manera gráfica, siendo fácil observar los cambios.
- El uso de recursos tecnológicos ayudó a migrar la recepción de facturas, de físicas a electrónica; y finalmente tener un proceso totalmente digital que se puede realizar de manera remota. Además de la disminución de gastos por servicio de custodia de archivos muertos.
- Las habilidades blandas permiten tener una comunicación asertiva y empática con los demás miembros de la organización, logrando sinergias al trabajar colaborativamente.



Recomendaciones

Después de analizar las mejoras obtenidas, se recomienda:

- Abordar las dificultades de cualquier proceso tanto de empresas productivas o de servicios, como una oportunidad de incorporar cambios desde un enfoque de mejora continua. Es importante, que no veamos a las empresas y sus procesos como elementos estáticos.
- Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos a disposición, que van desde una hoja de cálculo hasta sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP).
- A todos mis futuros colegas, no aceptar una única forma de trabajo. Utilicen su creatividad e intuición para abordar problemas y proponer mejoras de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Enlazar los conocimientos con las habilidades blandas para liderar o trabajar en equipo, y desde cualquier puesto aportar al clima laboral. Este no es una función única de recursos humanos.



Referencias bibliográficas

- Alarcón, J. C. (2017). Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito - Ecuador. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Retrieved 11 9, 2020, from <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>
- Castillo, S. (1998). Guía para el mejoramiento continuo en la pequeña empresa. Mexico: Panorama Editorial.
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (Décima edición ed.). Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de CV.
- Joanidis, C. (2020). Mejorar para ganar: la transformación basada en procesos paso a paso (Primera edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/131582?page=49>
- Ministerio de Fomento de España. (2005). Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Madrid. Retrieved 11 8, 2020, from <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Porter , L., Hitt, M., & Black, J. (2006). Administración. Person Educación.

Apéndices



Apéndice A. Instructivo de recepción de facturas en español

RECEPCIÓN DE FACTURAS 2019

Estimado proveedor:

Tenemos el agrado de informarle los requerimientos generales y específicos para recepción de facturas, tanto físicas como electrónicas, para que las mismas sean procesadas en tiempo y forma. Si faltase algún requerimiento la factura será RECHAZADA, y tendrá 7 días hábiles para enviarla con la información correcta, o de lo contrario deberá emitir una nueva factura.

REQUERIMIENTOS GENERALES

- Factura legalmente válida según LEY N° 27287: Ley de Títulos Valores.
- **Razón social** según corresponda.
- Dirección:

REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS

Factura con Orden de Compra (PO):

- Detallar en el cuerpo de la factura los 10 dígitos de la PO (Orden de compra) y GR (Conformidad). Además, debe venir acompañada de:
 - Orden de compra correspondiente
 - Acta de conformidad del servicio o guía de remisión por entrega de bienes.

Factura sin orden de compra (Non PO):

Detallar en el cuerpo de la factura los 9 dígitos correspondientes al Centro de costo (CC) con el nombre del solicitante del bien y/o servicio. Adicionalmente la documentación soporte FIRMADA por personal en conformidad de recepción del bien y/o servicio.

La factura debe venir acompañada de:

- Sustento o valorización
- Copia de aprobación del solicitante
- Guía de remisión (cuando aplique).

PRODUCT LINE	COST CENTER (CC)
ALS	840194400
CS	170150004
UC	175017000
DB	860053410
PP	850091310

Factura de Importación/Exportación:

Detallar la PER-IM / PER-EX y el número de Shippment en el cuerpo de la factura.

CENTRO Y FECHAS DE RECEPCIÓN

Facturas electrónicas:

Solo se recibirán facturas en formato PDF y XML. En un mismo e-mail pueden adjuntar varios archivos, pero solo se aceptará 1 ARCHIVO POR FACTURA; el cual debe incluir todos los soportes requeridos.

Facturas físicas:

- **Centro de recepción**

LIMA – TALARA - IQUITOS

- **Fechas de recepción**

Cronograma 2020:

	FECHA 1	FECHA 2	FECHA 3	FECHA 4
ENERO	6	13	20	27
FEBRERO	3	10	17	24
MARZO	2	9	16	23
ABRIL	6	13	20	27
MAYO	4	11	18	25
JUNIO	1	8	15	22
JULIO	6	13	20	27
AGOSTO	3	10	17	24
SETIEMBRE	7	14	21	28
OCTUBRE	5	12	19	26
NOVIEMBRE	2	9	16	23
DICIEMBRE	7	14	21	28

La última fecha de recepción de facturas del mes será la resaltada en amarillo para facturas físicas.

- **Horario de recepción**

Solo se recibirán facturas en las **fechas indicadas en el cuadro anterior** en el siguiente horario:

LIMA: 2:00 P.M. a 5:00 P.M.

TALARA: 9:00 A.M. a 1:00 P.M.

IQUITOS: 8:00 A.M. a 12:00 P.M.

CANALES DE CONTACTO A CUENTAS POR PAGAR:

MySupplier Portal

Tener en cuenta que los términos de pago correspondientes a su factura comenzarán a partir de la recepción física o electrónica en los canales ya mencionados.

Mediante el portal para proveedores de “MySupplier Portal” usted puede visualizar el estado de sus facturas vía Internet durante las 24 horas del día, durante los 7 días de la semana.

- El portal “MySupplier Portal” no es un portal para recepción de facturas.
- A través de él puede verificar si las facturas enviadas fueron recibidas y están en proceso

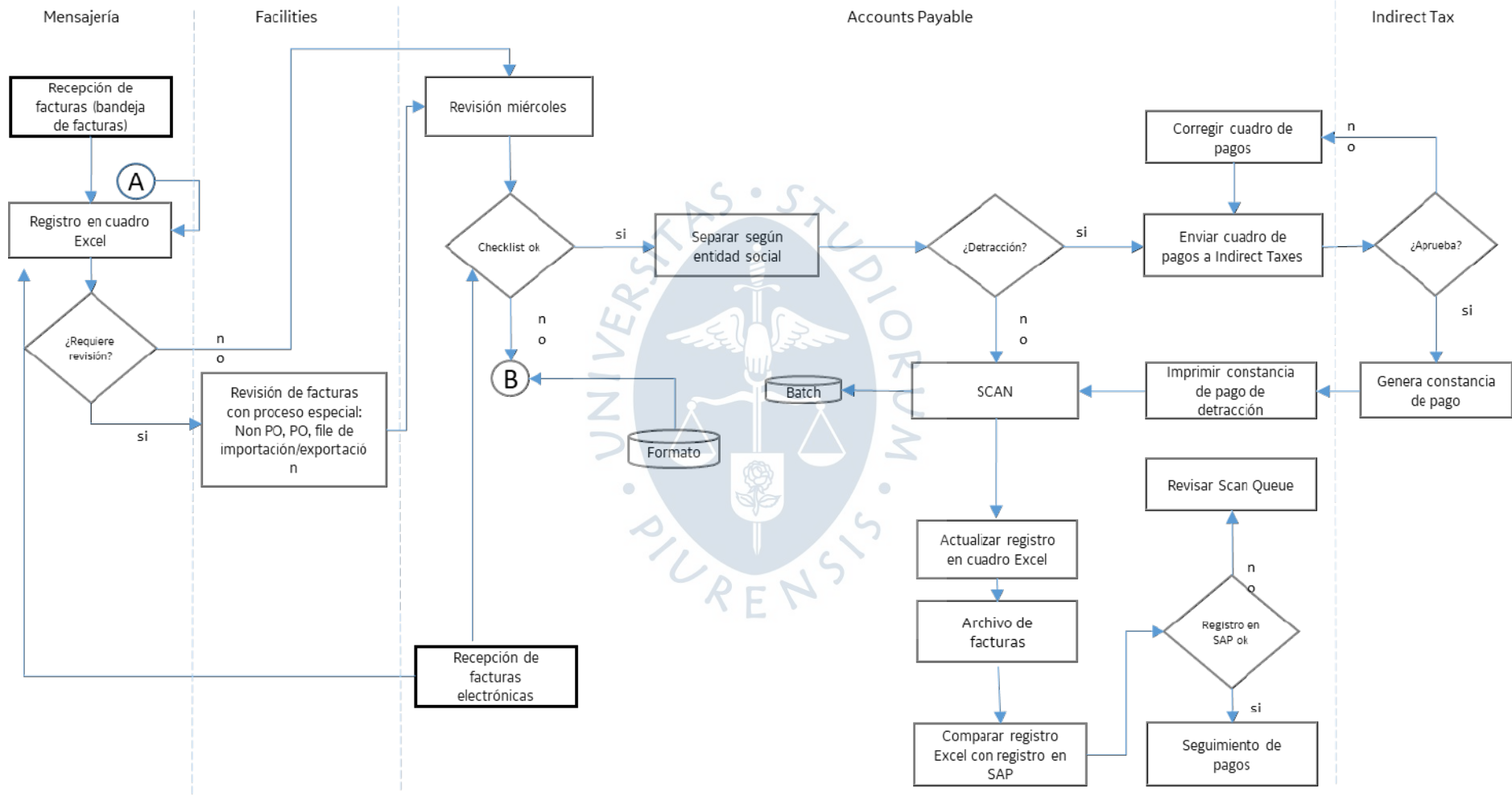
Las facturas NON PO pueden tardar hasta 7 días hábiles visualizarse en el portal, mientras las facturas PO 12 días hábiles. Por favor, tener en cuenta estos plazos antes de re enviar su factura para evitar duplicado de las mismas.

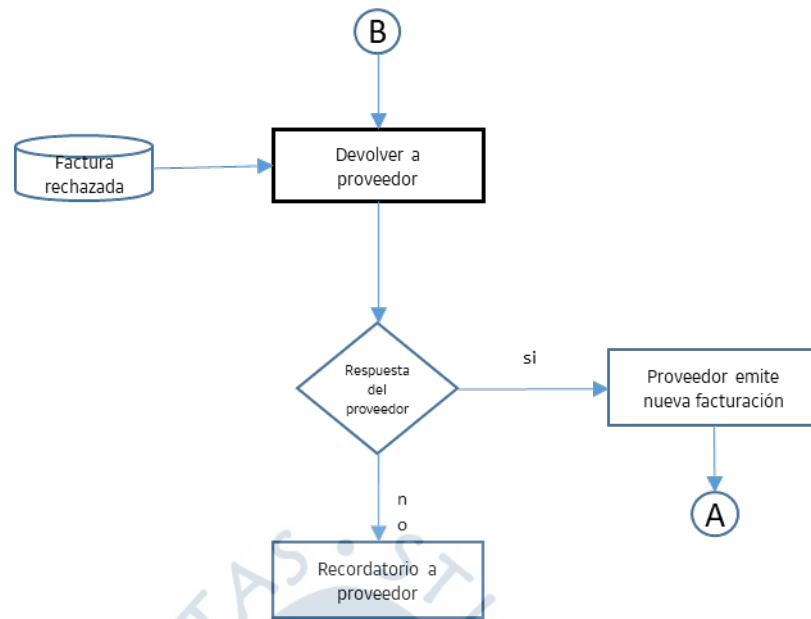
Una vez que su registración ha sido confirmada, todas las consultas y/o reclamos deben ser canalizadas únicamente a través del portal y luego el equipo de Apservices lo contactará dentro de un plazo de 5 días hábiles. Contamos con su colaboración.

Atentamente,

CUENTAS POR PAGAR PERU

Apéndice B. Flujograma de diseño de proceso 1

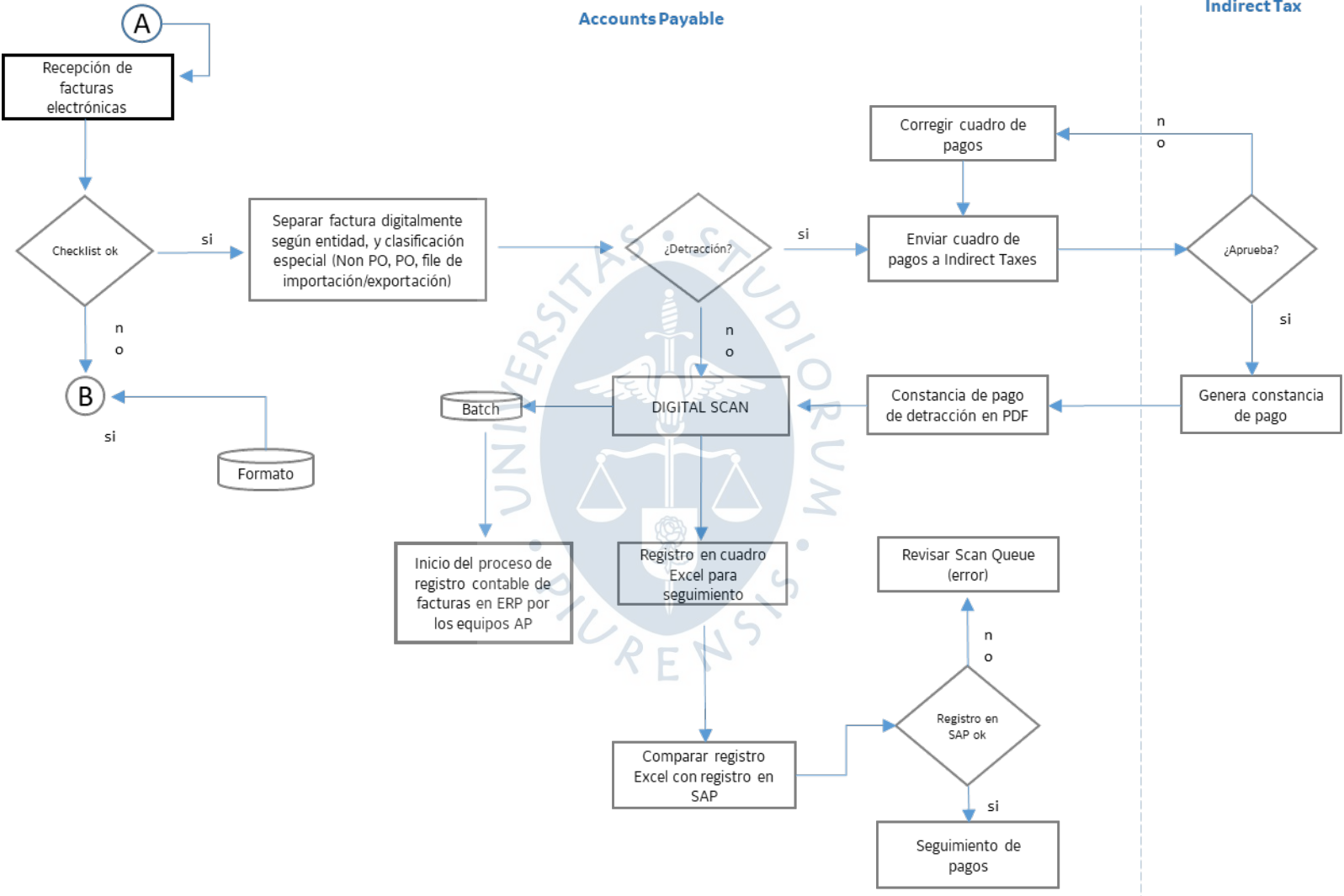


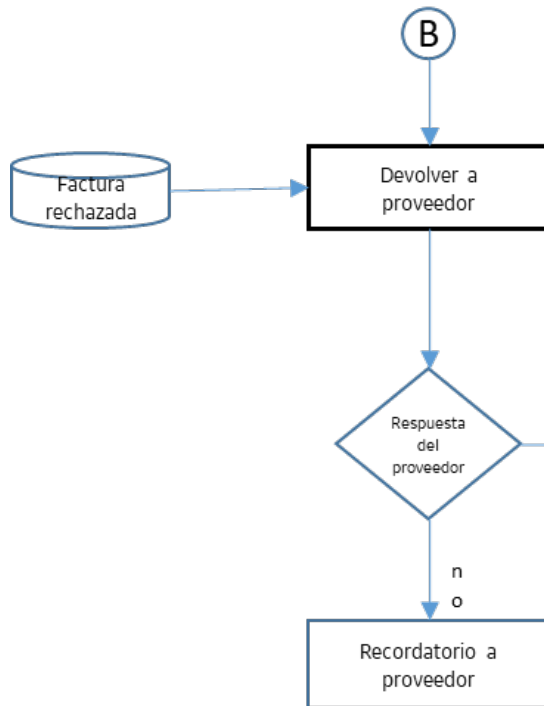


Check List revisión de facturas – V1

- Razón social - Dirección actual
- Datos completos del proveedor
 - RUC
 - Razón social
- Fecha de emisión
- Tipo (revisar Vendor en cuadro)
 - PO (#PO, #GR)
 - Non PO
- Valores correctos
- Sellos de recepción

Apéndice C. Flujograma de diseño de proceso 2





Check List revisión de facturas – V2

- Razón social - Dirección actual
- Datos completos del proveedor
 - RUC
 - Razón social
- Fecha de emisión
- Revisar que estén completos los datos según clasificación:
 - PO (#PO, #GR)
 - Non PO (PL, CC)
- Valores correctos

Apéndice D. Control de registro de facturas

Semana	Vend.	Razon Social	RUC	PO	Tipo de Doc.	Número	Concepto	% Detracción	Moned	Impo	Emisi	Recepci	Referencia
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00021613	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	596.04	12/7/2018	1/7/2019	PER IM 18 0217
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00021614	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	1093.59	12/7/2018	1/7/2019	PER IM 18 0215
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00021652	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	373.79	12/11/2018	1/7/2019	PER IM 18 0219
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00021653	GASTOS REEMBOLSABLES	NA - No Aplica	USD	123.90	12/11/2018	1/7/2019	PER IM 18 0219
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00021802	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	1093.59	12/17/2018	1/7/2019	PER IM 18 0224
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00021890	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	1188.37	12/20/2018	1/7/2019	PER IM 18 0220
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00022082	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	563.32	12/28/2018	1/7/2019	PER IM 18 0227
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00022083	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	1173.57	12/28/2018	1/7/2019	PER IM 18 0231
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP01-00022084	ALMACENAJE	NA - No Aplica	PEN	1093.59	12/28/2018	1/7/2019	PER IM 18 0230
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP03-00017614	COMISION	NA - No Aplica	USD	373.67	11/29/2018	1/7/2019	PER IM 18 0219
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP03-00017730	GASTOS REEMBOLSABLES	NA - No Aplica	USD	248.80	12/10/2018	1/7/2019	PER IM 18 0211
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP03-00017769	GASTOS REEMBOLSABLES	NA - No Aplica	USD	1503.26	12/12/2018	1/7/2019	PER IM 18 0218
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP03-00017770	GASTOS REEMBOLSABLES	NA - No Aplica	USD	1782.47	12/12/2018	1/7/2019	PER IM 18 0214
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	AC - Aviso de Cobranza	FP03-00017980	GASTOS REEMBOLSABLES	NA - No Aplica	USD	2189.68	12/28/2018	1/7/2019	PER IM 18 0221
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00046800	COMISION	NA - No Aplica	USD	147.52	12/7/2018	1/7/2019	PER IM 18 0217
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00046801	TRANSPORTE	NA - No Aplica	USD	38.94	12/7/2018	1/7/2019	PER IM 18 0217
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00046802	COMISION	NA - No Aplica	USD	147.54	12/7/2018	1/7/2019	PER IM 18 0215
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00046803	TRANSPORTE	NA - No Aplica	USD	25.96	12/7/2018	1/7/2019	PER IM 18 0215
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00046882	GASTOS REEMBOLSABLES	NA - No Aplica	USD	147.52	12/11/2018	1/7/2019	PER IM 18 0219
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00046883	TRANSPORTE	NA - No Aplica	USD	25.96	12/11/2018	1/7/2019	PER IM 18 0219
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047072	LOGISTIC SUPORT	NA - No Aplica	USD	159.30	12/20/2018	1/7/2019	PER IM 18 0220
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047172	LOGISTIC SUPORT	NA - No Aplica	USD	159.30	12/28/2018	1/7/2019	PER IM 18 0227
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047201	COMISION	NA - No Aplica	USD	147.54	12/17/2018	1/7/2019	PER IM 18 0224
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047202	TRANSPORTE	NA - No Aplica	USD	25.96	12/17/2018	1/7/2019	PER IM 18 0224
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047378	COMISION	NA - No Aplica	USD	147.55	12/20/2018	1/7/2019	PER IM 18 0220
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047379	TRANSPORTE	NA - No Aplica	USD	49.56	12/20/2018	1/7/2019	PER IM 18 0220
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047765	COMISION	NA - No Aplica	USD	147.52	12/28/2018	1/7/2019	PER IM 18 0227
01 - de 01/01 a 10/01	159185	DHL GLOBAL FORWARDING PERU SA	20307328471	NO	FE - Factura Electronica	F001-00047766	TRANSPORTE	NA - No Aplica	USD	25.96	12/28/2018	1/7/2019	PER IM 18 0227

Documentos recibidos

Indicadores



Apéndice E. Indicadores de registro de facturas

Row Labels	Count of Número	Count of Batch	Count of SAP	Row Labels	Count of Número (*)	Count of Batch	Count of SAP	% SCAN / RECEPCION	% SAP / SCAN	ULTIMO DIA	DIAS
01 - de 01/01 a 10/01	94	94	94	01 - de 01/01 a 10/01	94	94	94	100%	100%	1/10/2019	641
02 - de 11/01 a 17/01	72	72	72	02 - de 11/01 a 17/01	72	72	72	100%	100%	1/17/2019	634
03 - de 18/01 a 24/01	9	9	9	03 - de 18/01 a 24/01	9	9	9	100%	100%	1/24/2019	627
04 - de 25/01 a 31/01	46	46	46	04 - de 25/01 a 31/01	46	46	46	100%	100%	1/31/2019	620
05 - de 01/02 a 07/02	65	65	65	05 - de 01/02 a 07/02	65	65	65	100%	100%	2/7/2019	613
06 - de 08/02 a 14/02	28	28	28	06 - de 08/02 a 14/02	28	28	28	100%	100%	2/14/2019	606
07 - de 15/02 a 21/02	37	37	37	07 - de 15/02 a 21/02	37	37	37	100%	100%	2/21/2019	599
08 - de 22/02 a 28/02	44	44	43	08 - de 22/02 a 28/02	44	44	43	100%	98%	2/28/2019	592
09 - de 01/03 a 07/03	77	77	77	09 - de 01/03 a 07/03	77	77	77	100%	100%	3/7/2019	585
10 - de 08/03 a 14/03	31	31	31	10 - de 08/03 a 14/03	31	31	31	100%	100%	3/14/2019	578
11 - de 15/03 a 21/03	35	35	34	11 - de 15/03 a 21/03	35	35	34	100%	97%	3/21/2019	571
12 - de 22/03 a 28/03	76	76	75	12 - de 22/03 a 28/03	76	74	74	97%	100%	3/28/2019	564
13 - de 29/03 a 04/04	42	42	42	13 - de 29/03 a 04/04	42	42	42	100%	100%	4/4/2019	557
14 - de 05/04 a 11/04	16	15	15	14 - de 05/04 a 11/04	16	15	15	94%	100%	4/11/2019	550
15 - de 12/04 a 18/04	37	37	35	15 - de 12/04 a 18/04	37	37	35	100%	95%	4/18/2019	543
16 - de 19/04 a 25/04	20	20	20	16 - de 19/04 a 25/04	20	20	20	100%	100%	4/25/2019	536
17 - de 26/04 a 02/05	43	42	41	17 - de 26/04 a 02/05	44	41	41	93%	100%	5/2/2019	529
18 - de 03/05 a 09/05	31	31	31	18 - de 03/05 a 09/05	31	31	31	100%	100%	5/9/2019	522
19 - de 10/05 a 16/05	15	15	15	19 - de 10/05 a 16/05	15	15	15	100%	100%	5/16/2019	515
20 - de 17/05 a 23/05	36	36	36	20 - de 17/05 a 23/05	36	36	36	100%	100%	5/23/2019	508
21 - de 24/05 a 30/05	17	17	17	21 - de 24/05 a 30/05	18	17	17	94%	100%	5/30/2019	501
22 - de 31/05 a 06/06	68	68	65	22 - de 31/05 a 06/06	69	67	64	97%	96%	6/6/2019	494

Documentos recibidos

Indicadores

