



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de una mejora de proceso en una MYPE
BTL**

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

Luigi Rafael Sosa Palacios

**Revisor(es):
Mgtr. Guillermo Sixto Cangahuala Allain**

Lima, julio de 2021



Este trabajo va dedicado a mi familia, quienes siempre me han apoyado en todo. A mis abuelitos, son mis guías desde el cielo.





Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo, el análisis de la empresa SHARK BTL SAC, que con el pasar del tiempo ha estado creciendo en todas sus operaciones y mejorando sus procesos, especialmente en las áreas administrativas.

El área que tuvo más cambios, fue Tesorería, pues al tener un incremento en las actividades, se tuvo que hacer mejoras especialmente en pago a proveedores, ya que los procesos con los que contaban eran pocos eficientes, generando una demora en la ejecución, haciendo que aumenten los inconvenientes con estos mismos, y llegando a la cancelación de algunos proyectos.

Uno de los principales cambios consistió en establecer fechas de pagos a proveedores, estos se efectuaban diariamente. Con este cambio importante se pudo lograr una mejora en el proceso, pues ahora los pagos ya no eran diarios, eran solo una vez por semana. Como consecuencia de este cambio se logró organizar mejor todos los procesos y se pudo evitar pérdida de tiempo y una mejor asignación de recursos de la empresa.

Todos los cambios realizados, tuvieron buenos resultados, siempre tomando en cuenta que las mejoras de los procesos nos llevan a que la empresa sea mucho más eficiente y de esta manera reducir costos, con el consecuente aumento en la rentabilidad.

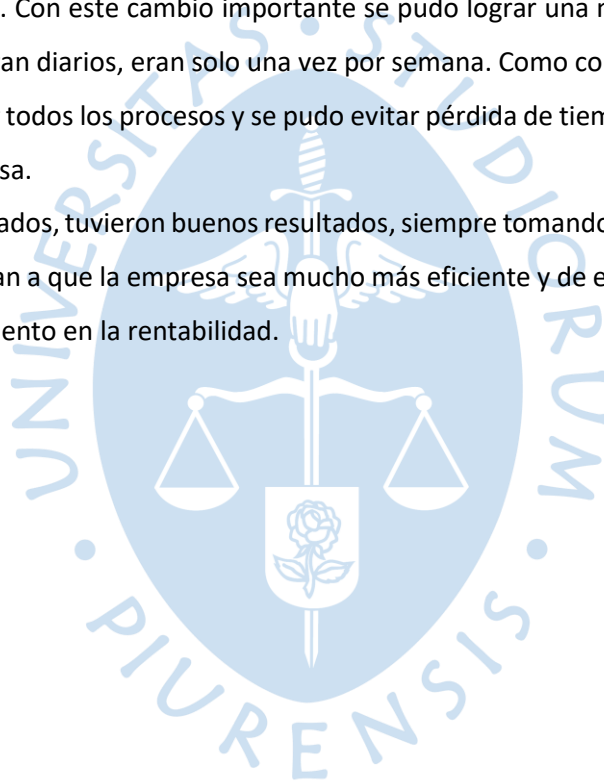




Tabla de contenido

Introducción	11
Capítulo 1 Datos generales de la empresa	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.1 Ubicación	13
1.1.2 Misión	14
1.1.3 Visión.....	14
1.1.4 Valores.....	14
1.1.5 Clientes.....	14
1.1.6 Estructura organizacional.....	14
1.2 Descripción general de experiencia profesional	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	17
1.2.2 Propósito del puesto.....	17
1.2.3 Proceso objeto del informe	18
1.2.4 Resultados logrados	18
Capítulo 2 Propuestas de mejora	19
2.1 Situación del área de pagos antes del cambio.....	19
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1 Importancia de los procesos	20
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia	23
3.1 Aportes.....	23
3.2 Desarrollo de la experiencia.....	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	27
Lista de referencias	29



Lista de figuras

Figura 1 *Estructura organizacional de la empresa*..... 16
Figura 2 *Proceso de pagos de proveedores* 19





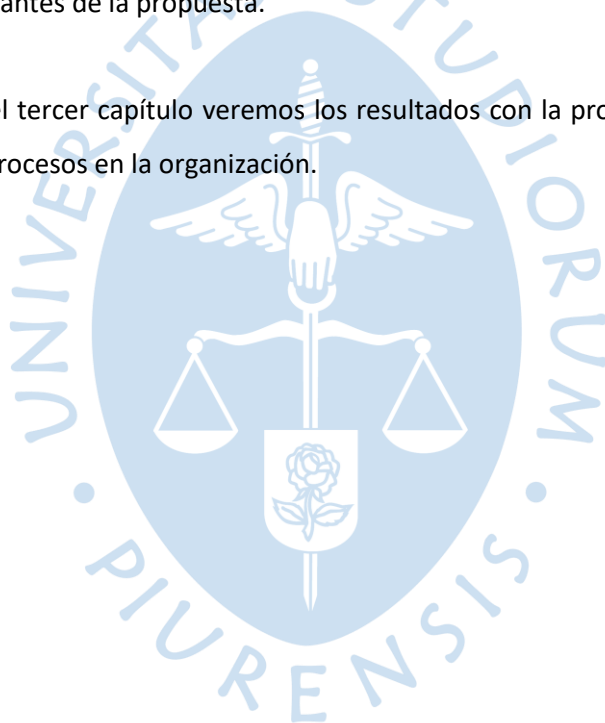
Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por finalidad dar una explicación del aporte realizado a la empresa SHARK BTL SAC, en la que empecé a laborar desde el año 2017, dicho aporte estuvo centrado en la mejora del proceso de pagos a proveedores.

En el primer capítulo se presentan los datos generales de la empresa, así como la historia, misión, visión, clientes y organigrama. Además, de una breve descripción de mi experiencia profesional, el objetivo del informe y por último los resultados logrados.

En el segundo capítulo observamos las propuestas de mejora, y también se muestra la situación de la empresa antes de la propuesta.

Por último, en el tercer capítulo veremos los resultados con la propuesta, los cuales ayudan mucho a optimizar los procesos en la organización.





Capítulo 1

Datos generales de la empresa

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Ubicación

SHARK BTL SAC es una agencia de marketing, fundada en el año 2010, brinda servicios integrales de 360 grados del marketing *below the line*¹. Cuenta con un equipo humano con más de 20 años de experiencia en estrategias de *trade* marketing, activaciones BTL, eventos, servicios de personal punto de venta (mercaderismo y promotoreado).

Son especialistas en eventos de todo tipo (corporativos, empresariales, conferencias de prensa, lanzamientos de productos, *full days* de integración, Motivacionales a la fuerza venta, congresos, convenciones, entre otros), promociones al *trade*, al consumidor final, al mayorista; activaciones de marca, tours de imagen, *samplings*, degustaciones, muestreos, *endomarketing*, colocación de material POP, medios alternativos, colocación estratégica de marca, capacitaciones en ventas, capacitaciones en *merchandising*, entre otros.

Manejan el control de las acciones a través de personal calificado, capacitaciones constantes e informes cualitativos, cuantitativos y fotográficos detallados diarios o periódicos de acuerdo a la necesidad o perfil del proyecto con el objetivo de mantener al tanto a nuestros clientes acerca de la información valiosa que se obtiene y permitir además contar con capacidad de respuesta o cambio ante las diversas situaciones que se presentan.

Han ganado 5 importantes licitaciones lo cual les permite trabajar como una agencia exclusiva y de manera sostenida como socios estratégicos con clientes como Intralot, Novartis, Unilever (RRHH), Lindley y Nestlé (marca NAN). Estas son 5 credenciales que dan fe del excelente servicio que brindan de manera sostenida.

Dentro de los últimos eventos realizados destacan los siguientes:

- Lanzamiento de panetones 2016 Lima – Nestlé.
- Lanzamiento de panetones 2016 Chiclayo – Nestlé.
- Lanzamiento de panetones 2016 Arequipa – Nestlé.
- Lanzamiento NAN optipro – Nestlé.
- Evento día del Periodista Grupo Scotiabank, Crediscotiabank y Profuturo.
- Evento día del padre Unilever.
- Evento día de la madre Unilever.
- Congreso Boston University NAN – Nestlé.

¹ es una técnica de marketing que consiste en la utilización de medios no convencionales para las estrategias publicitarias de las empresas.

- 2do Expert meeting Nan Cuzco – Nestlé.
- 3er Expert meeting Nan Colca – Nestlé.
- 2do Master class Nan Panamá – Nestlé.
- 3er Master class Nan Cartagena – Nestlé.

1.1.2 **Misión**

“Contribuir al desarrollo de nuestros clientes mediante el otorgamiento de servicios de calidad y una visión integral de sus negocios por medio de estrategias no convencionales e impactantes y así conquistar la preferencia del consumidor”.

1.1.3 **Visión**

“Convertirnos en líder en el sector de publicidad de primer nivel con proyección nacional por efectividad, capacidad, innovación y cumplimiento”.

1.1.4 **Valores**

- Trabajo en equipo
- Ética profesional
- Responsabilidad
- Compromiso

1.1.5 **Clientes**

SHARK BTL SAC cuenta con clientes: IBM, Directv, Kimberly Clark, BAT, Visa, Protisa, Calidda, Toyota, 3M, Oster, Nextel, Sodimac, Clorox, Reckit Beckinser, Faber Castell, Repsol, Philips, Sony, Sika, Colombina, L'Oréal, Beiersdorf, Colgate, Backus, Shick and Energizer, Johnson & Johnson, Mead Johnson, Petroperú, Donofrio, Grupo Centenario, Coca Cola, Laboratorios Teva, Bayer, Química Suiza, Autorex, Pernod, Ricard, Sandvik, entre otros.

1.1.6 **Estructura organizacional**

Se observa la estructura organizacional de la empresa en la Figura 1.

1.2 **Descripción general de experiencia profesional**

SHARK BTL SAC es una mediana empresa, donde el autor del presente TSP empezó a laborar en octubre del 2016 siendo el primer asistente comercial, ya que a los encargados del área no les alcanzaba el tiempo para poder realizar trámites administrativos, legales, y de almacén. Además,

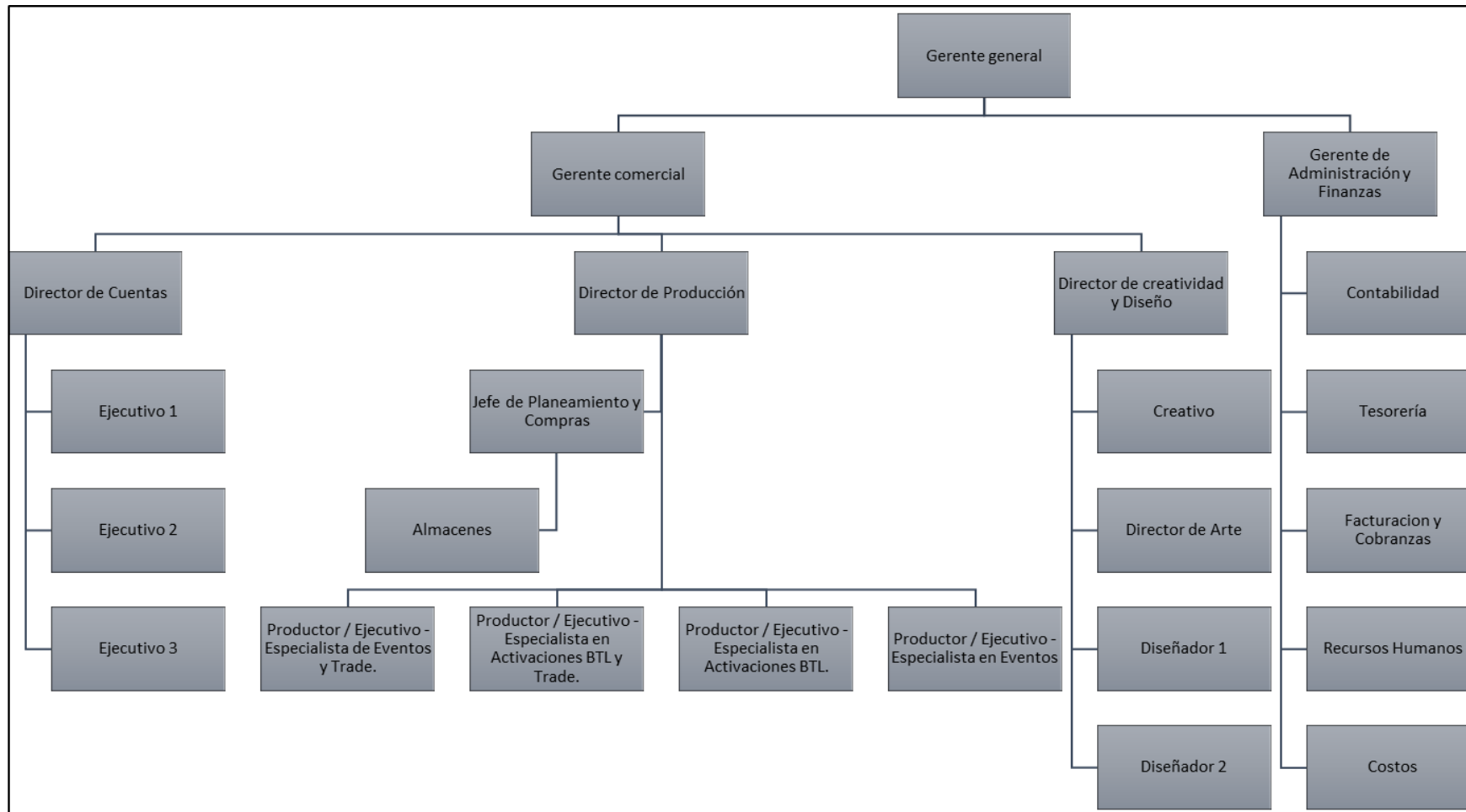
también fue encargado de hacer inventario de algunos productos que estaban en venta, organización de proveedores, clientes y en algunas ocasiones cobros de facturas.

En enero del 2017, el autor del presente TSP fue promovido al cargo de asistente de logística, puesto en donde una de sus funciones principales era emitir órdenes de compra para los proveedores, en algunas ocasiones negociación con estos mismos. Con esta experiencia el autor se dio cuenta de muchas cosas, entendió la importancia de los procesos para que una empresa pueda trabajar de manera óptima y así logre mejores resultados. El hecho de ejecutar procesos tediosos e ineficientes puede llevar a muchos problemas en la organización. Constantemente estaba en capacitaciones de procesos, ya que, al ser una MYPE, habían procesos no definidos claramente y en algunas ocasiones por sacar adelante algunos proyectos se omitían procesos, lo cual causaba muchos problemas en la organización y esto también influenciaba de manera negativa en el clima laboral.



Figura 1

Estructura organizacional de la empresa



Nota. Datos de la empresa Shark BTL SAC (2017)

Desde marzo del 2018, el autor del presente TSP, se desempeñó como asistente de tesorería, pues ya conocía de manera general como funcionaba la empresa, además tenía cierto conocimiento de los proveedores, procesos a seguir para realizar pagos. Ser asistente de tesorería fue un gran reto, aunque salí adelante pues siempre estoy en constante aprendizaje para seguir mejorando en mi vida profesional.

Con el pasar del tiempo fui aportando ideas para que los procesos de pagos no sean tan tediosos y burocráticos, realicé un análisis del tiempo que llevaba realizar un pago, y en un inicio tomaba mucho tiempo y contaba con muchas personas en el proceso para poder lograrlo y así poco a poco fue mejorando el proceso de pagos, requiriendo menos personas, minimizando tiempo perdido por los trámites burocráticos y reduciendo costos en el proceso.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El cargo desempeñado es de asistente de tesorería y finanzas, en ocasiones apoyo a otras áreas, con las cuales se trabaja de la mano, entre las principales funciones tenemos:

- Gestionar el pago a proveedores, servicios, viáticos y reembolsos a través del sistema de bancos Telectrédito (BCP) y Continental net cash (BBVA).
- Manejo flujo de caja.
- Emisión, control y custodia de cheques.
- Realizar el pago de detracciones a través de la página web SUNAT.
- Administrar la caja chica.
- Realizar análisis, reportes semanales de cuentas por pagar con el área de contabilidad y finanzas.
- Archivar documentación (facturas pendientes de pago y pagadas).
- Atender llamadas telefónicas de proveedores.

1.2.2 Propósito del puesto

El objetivo del puesto conlleva muchas responsabilidades que, al no asumirse con profesionalismo y transparencia, pueden desencadenar consecuencias muy graves tanto para el empleado como para la organización, además de nuevos desafíos en el área ya que es un área donde siempre aparecen nuevos retos, puesto que además se trabaja de la mano con otras áreas. Entre los nuevos retos presentados fue la negociación con los sectoristas de diferentes bancos, con el fin de poder obtener una tasa menor en el caso de ser préstamo, además de poder negociar con los proveedores y poner tu palabra en juego a cambio de una promesa de pago.

1.2.3 Proceso objeto del informe

SHARK BTL llevaba 7 años en el mercado, y no tenía bien definido lo que era un proceso para poder maximizar la eficiencia de sus colaboradores y poder evitar el endeudamiento con altas tasas de interés y atrasos en el pago de proveedores, corriendo con el riesgo de una mala ejecución de proyectos con sus clientes. Es por ello que, al ver esta deficiencia, la cual se convierte en una desventaja para la organización. Se inició la idea de tener días establecidos de pagos. Anteriormente a esta idea los pagos se efectuaban de un momento a otro y de manera muy desorganizada generando ineficiencia en la empresa. Con la implementación de la idea se evitaba retrasos en los pagos y en la ejecución de los proyectos, disminución de deficiencias cómo: dejar de laborar hasta poder obtener una aprobación del superior encargado del área, incertidumbre en el flujo de efectivo, puesto que al realizar pagos diariamente, no se podía establecer un monto diario. Por ende, en varias ocasiones se recurría a los bancos, los cuales en varias ocasiones cargaban una tasa de interés muy alta ya que había una necesidad de sobregiro generada por el desorden en el establecimiento de una fecha de pago.

1.2.4 Resultados logrados

Entre los resultados obtenidos de la propuesta tenemos:

- Una mejora significativa en el flujo de efectivo, puesto que, al organizar mejor los días de pagos, ya se tenía conocimiento de cuánto dinero se necesitaría para poder ejecutar dicho proyecto.
- Mejora en la eficiencia del personal involucrado, puesto que ya no se perdía tiempo esperando la aprobación del jefe encargado del área.
- Mejor negociación con los proveedores.
- Mejor organización y coordinación para las actividades de la organización.
- Mejora en la tasa de interés que daban los bancos a la empresa.

Capítulo 2

Propuestas de mejora

2.1 Situación del área de pagos antes del cambio

El presente trabajo de suficiencia profesional presenta la realización de la mejora del proceso de pagos a proveedores de una empresa MYPE BTL, y tiene como objetivo reducir la ineficiencia de estos mismos.

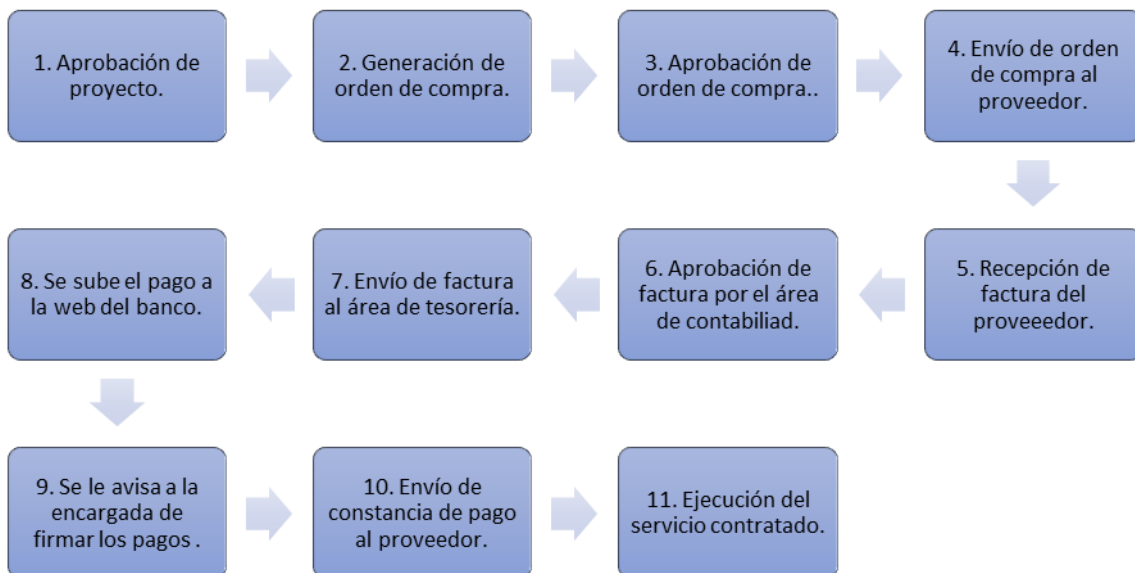
Como se mencionó anteriormente, SHARK BTL SAC es una empresa la cual se encuentra en el rubro de marketing y publicidad. Desde sus inicios ha ido incrementando sus proyectos, debido a su buena publicidad en redes y a su estrategia en networking.

Cuando inició sus operaciones la empresa ya contaba con procesos establecidos por cada jefe de área, pero con el transcurso del tiempo y el crecimiento de esta misma se tuvieron que realizar mejoras en estos mismos.

Como se observa en la Figura 2, observamos como es el proceso de pago a proveedores, desde el momento en que se aprueba un proyecto.

Figura 2

Proceso de pagos de proveedores



Nota. Elaboración propia

Desde el año 2017, la empresa SHARK BTL tenía un proceso de pago a proveedores muy tedioso, pues al pertenecer al rubro BTL, los proyectos aprobados (los cuales algunos se ejecutaban de un momento a otro) tenían que ser ejecutados a la brevedad, lo que implicaba pago a proveedores.

Esta unidad de pago a proveedores involucra diversas áreas y personas como tesorería, contabilidad, costos y gerencia. El proceso consiste en la elaboración de la orden de compra, una vez generada, era aprobada por el área de costos, luego se enviaba al proveedor para la emisión de la factura. Una vez generada la factura por el proveedor, era enviada al área de contabilidad para ver si cumplía con los requisitos establecidos por SUNAT (Ruc, Dirección, monto, concepto, etc.). Una vez aprobado por contabilidad, era enviado al área de tesorería para realizar su pago, era el área de finanzas quien hace el pago sin ninguna programación previa, sin tener en cuenta el flujo de caja, en ocasiones haciendo promesas de pagos a los proveedores sin tener la liquidez. Una vez subido a la web del banco para su aprobación, se le informaba a la firmante y en cualquier momento del día lo realizaba. Una vez realizado el abono, se descargaba la constancia del pago y era enviada al proveedor para su respectiva verificación del abono, posteriormente la ejecución del servicio contratado.

Debido al aumento de las operaciones de la empresa, los procesos antes mencionados estaban siendo poco eficientes ya que los pagos ocurrían varias veces al día, debido al mismo giro del negocio esto era frecuente. Además, no contar con días de pagos establecidos ocasionaba una ineficiencia en el proceso, teniendo como consecuencia:

- Baja productividad del personal, dejando de lado sus tareas principales.
- Endeudamiento con altas tasas de interés, debido a la falta de liquidez para el pago de facturas.
- Atraso en algunos pagos a proveedores.

En algunas ocasiones se suspendieron los servicios brindados por los proveedores afectando los proyectos ejecutados, ya que, se incumplía con la fecha de pago ya pactada con los mismos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Importancia de los procesos*

Para (Zaratiegui, 1999), resalta la importancia de los procesos de la siguiente manera. “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas”.

Es por ello que, para poder realizar el proceso de pagos en la empresa, tiene que tener una estructura, en la cual tenga sea beneficiosa tanto para el trabajador como para esta misma. Actualmente las organizaciones se encuentran presionadas constantemente por la competitividad en el mercado. Es por eso que se ven en la obligación de mejorar sus productos, atención al cliente y, por último, sus procesos. Cuando ya cuentan con estas mejoras algunas son capaces de poder competir con las demás empresas del mercado.

Además, tienen que velar por el bienestar de la empresa, ya sea con sistemas que optimicen la manera de trabajar. Es por eso que J. Ferrándiz Santos y A. Rodríguez Balo nos indica como es la situación actual de las organizaciones. “Las organizaciones actuales se encuentran en un entorno competitivo donde los sistemas de gestión de la calidad deben orientarse hacia modelos que respondan con suficiencia a los conceptos de excelencia vigentes” (FERRÁNDIZ SANTOS, 2004). Es por ello que toda organización siempre debe de estar en constante mejora de sus procesos y poder así incrementar su productividad en todos los aspectos.

Según el autor Chávez Falcón (2011) en su tesis de pregrado, indica en una de sus diversas soluciones que: un buen proceso de pagos a proveedores genera una reducción de costos, además, se pretende aumentar el compromiso de todos los colaboradores que participan en este proceso, también ayuda a mejorar el clima laboral de la empresa y así obtener mayores márgenes en la utilidad.

Entre las mejoras que se hacen en los procesos de la empresa, una de ellas es mejorar las relaciones con los bancos y proveedores. Así se puede manejar mejor los recursos financieros, ya que los procesos con lo que contaban eran cada vez menos eficientes, ocasionando problemas tanto internos como externos a la empresa, no había control, entre otros. (De Lama-Urbina, 2018)

Carrera Jiménez en su tesis para optar el Título de Ingeniero Informático, en una de sus conclusiones resalta que un cambio o implementación en el proceso mejora la funcionalidad del área, de esta manera permiten alcanzar la mayor parte de los objetivos establecidos por la empresa. (Carrera Jimenez, 2009)

Según Alza de la Piedra (2019) en su trabajo de investigación, comenta que llevando un buen control y registro de los procesos de la organización se puede llegar a identificar las deficiencias que la empresa viene presentando, para luego se lleven a cabo capacitaciones adecuadas a todo el personal involucrado, de esta manera se puede llegar a optimizar los procesos.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Aportes

En cuanto a los aportes que se hicieron en la empresa, no fue fácil lograr que se lleven a cabo, puesto que había situaciones que se escapaban de las manos, como, por ejemplo, los pagos muy urgentes en el día, ya que no se podía llegar a una negociación con el proveedor, pero con el tiempo se fueron adecuando a la nueva implementación de una única fecha de pago en la semana.

- Uno de los principales aportes fue: Se implementó los días de pago, pues como se mencionó anteriormente, por el mismo giro del negocio los pagos eran efectuados diariamente, ahora solo se realizarían 1 vez por semana.
- Fecha de corte en la emisión de órdenes de compra, con esto ya se tenían listas las órdenes de compra para ser aprobadas por el jefe de costos.
- Fecha de corte en la recepción de facturas, esto era un día antes del día establecido de pago, con el área de contabilidad podía revisarlas con tiempo antes de la fecha establecida de pago.
- Coordinación día de pago, al ser la esposa del gerente la encargada de aprobar los pagos en la web de los bancos, en ocasiones se le complicaba poder aprobarlos. Es por eso que se coordinó un día en específico para la aprobación de estos mismos.
- Negociación con los proveedores, el gerente de la empresa pudo llegar a tener un acuerdo con los proveedores para poder lograr unos días de crédito y así respetar el día de pago.
- Acuerdo de negociación con los sectoristas del banco, pues anteriormente no se podía establecer una tasa de interés, las cuales en ocasiones eran muy elevada.
- Coordinación de pagos con el área de producción, pues al ser responsables en la ejecución de los proyectos, en ocasiones los productores tenían problemas con los proveedores, pues no aceptaban el día de pago. Es por esto que en ocasiones se hacían excepciones.

3.2 Desarrollo de la experiencia

Durante la implementación de los aportes a la organización, se tuvo la oportunidad de darse cuenta de lo complejo que es aplicar un nuevo proceso, ya que al ser una empresa pequeña al inicio contaban con procesos básicos los cuales en ocasiones lograban cierta ineficiencia. Pero conforme la empresa va creciendo tienen que aplicarse nuevos procesos, ya que estos mismos son imprescindibles para el desarrollo de la organización.

No fue nada fácil lograr los cambios, puesto que había cierta resistencia por parte del personal, ya que aún no se podían adaptar, fue de gran ayuda contar con el apoyo completo de la gerencia, pues esto nos facilitó más el orden que se tenía que seguir.

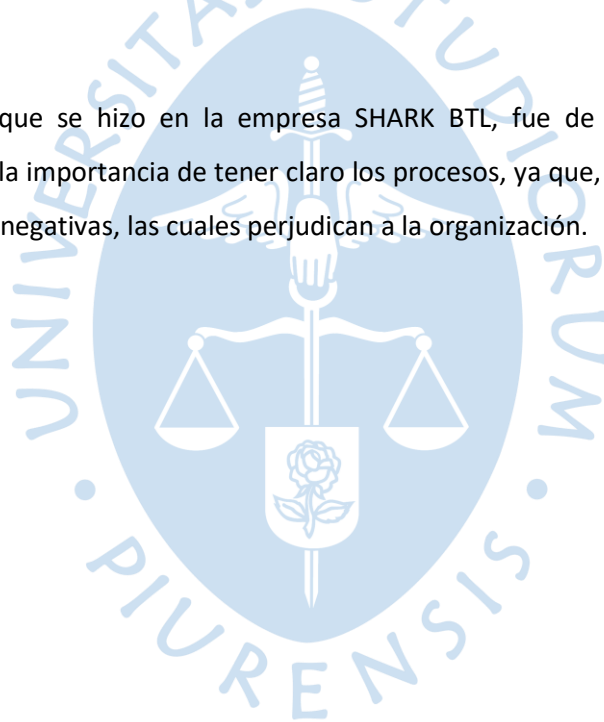
Poco a poco la empresa pudo adaptarse a los nuevos cambios, esto tomó un periodo de 3 meses aproximadamente. Fue la primera vez que estaba en el rubro del marketing y el autor del presente TSP se siente agradecido por todo el apoyo brindado, haciendo que pueda implementar nuevas ideas para una mejora significativa en la organización y no solo a mí, sino también a todos mis compañeros, los cuales también brindaron su punto de vista de la implementación.

Agradezco a la empresa SHARK BTL por darme la oportunidad de crecer en la empresa, no solo en el ámbito profesional, sino también en el personal. Actualmente la empresa cerró sus operaciones, debido a la coyuntura pandémica que está viviendo el país. Tiempo los gerentes de SHARK BTL abrieron una nueva empresa dedicada al marketing digital, en la cual sigo laborando y aún se mantienen los cambios propuestos.



Conclusiones

- Teniendo en cuenta el trabajo de (Alza de la Piedra, 2019), es fundamental para la organización tener claros los procesos, pues estos siempre ayudan a mejorar el desarrollo de la empresa.
- Lo que quiere decir (Zaratiegui, 1999) en implementar nuevos procesos no es nada sencillo, pero siempre hay que estar abiertos a los nuevos cambios, puesto que en la actualidad existe bastante competencia y si no te adaptas a los cambios, lamentablemente tu competencia será mayor.
- El clima laboral influye bastante en tu desempeño como profesional, puesto que el tener el apoyo de tus compañeros, se siente muy gratificante y con ganas de seguir creciendo como profesional y persona.
- La implementación que se hizo en la empresa SHARK BTL, fue de gran ayuda para mi vida profesional, aprendí la importancia de tener claro los procesos, ya que, si uno llega a fallar, puede tener consecuencias negativas, las cuales perjudican a la organización.





Recomendaciones

- El gerente general debió poner más énfasis en el adecuado orden de los pagos, en varias ocasiones autorizaba un pago fuera de fecha, esto afectaba a varias áreas.
- Capacitar constantemente a los colaboradores con la implementación de nuevos procesos.
- Seguir con los flujos altos de caja proyectados, puesto que, al ser el giro del negocio de mucha variación, se debe tener un pequeño colchón.
- Trabajar con un solo banco, llegar a un acuerdo en la tasa, con el fin de evitar trámites engorrosos, los cuales te hacen perder tiempo y dinero.





Lista de referencias

- Alza de la Piedra, D. L. (2019). *Análisis para optimizar los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, PERU.
- Carrera Jimenez, D. S. (2009). *Análisis y diseño de un sistema de trámite de documentos de pago a proveedores vía intranet*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chávez Falcón, C. F. (2011). *Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores de inmobiliarias vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- De Lama-Urbina, J. (2018). *Mejoramiento del área de tesorería de JOHE S.A.* Universidad de Piura, Lima, Perú.
- Ferrándiz Santos, J. y. (2004). *El diseño de la calidad. La gestión por procesos*.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 81-88.

