ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE TERCEROS DE LA COMPAÑÍA TOMMY LTDA.

CAMILO ANDRÉS RODRÍGUEZ CONTRERAS

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2019

ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE TERCEROS DE LA COMPAÑÍA TOMMY LTDA.

CAMILO ANDRÉS RODRÍGUEZ CONTRERAS

Proyecto de grado en modalidad de pasantía para optar por el título como Ingeniero Industrial.

Tutor:
FLOR DE MARIA UMAÑA VILLAMIZAR
INGENIERA

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Tutor Ing. Flor de María Umaña Villamizar

_____

Jurado 1

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS 5
LISTA DE ANEXOS 7
GLOSARIO 8
INTRODUCCIÓN 9
MARCO REFERENCIAL 9
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 10
1. OBJETIVOS 13
1.1. OBJETIVO GENERAL 13
1.2. OBJETIVO ESPECIFICOS 13
2. DESARROLLO 14
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
2.2. METODOLOGÍA 15
2.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN 16
2.3.1. Diagramas de flujo 17
2.3.2. Paso a paso detallado y toma de tiempos del proceso 22
2.3.3. Análisis de tiempos. 25
2.4. ESTANDARIZACIÓN DEL FORMATO DE INSCRIPCIÓN Y MODIFICACIÓN DE TERCEROS 26
2.5. ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO 31
3. RECOMENDACIONES 37
4. CONCLUSIONES 38
REFERENCIAS 39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Margen de error en la creación de terceros para el 2018.

Figura 2. Escenarios Creación de Terceros

Figura 3. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor nacional.

Figura 4. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor del exterior.

Figura 5. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor Estados Unidos.

Figura 6. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor nacional.

Figura 7. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor del exterior.

Figura 8. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor Estados Unidos.

Figura 9. Actividades involucradas en la creación de un tercero.

Figura 10. Toma de tiempos a la creación de un deudor.

Figura 11. Matriz de registro toma de tiempos.

Figura 12. Solicitudes individuales de creación de terceros de cada compañía en el 2018.

Figura 13. Análisis de tiempos atención de solicitudes.

Figura 14. Ejemplo del código utilizado para mostrar u ocultar secciones dependiendo de la elección en una lista desplegable.

Figura 15. Elección del tipo de tercero en el formato actual.

Figura 16. Elección del tipo de tercero en el formato sugerido.

Figura 17. Habilitación "PERSONA NATURAL" para los terceros del exterior.

Figura 18. Habilitación "CÓDIGO DEUDOR" para los destinatarios.

Figura 19. Validación del número de identificación.

Figura 20. Validación de correo electrónico.

Figura 21. Generador de direcciones incluido en la propuesta del formato.

Figura 22. Ejemplo del código del botón "AGRUPACIÓN" del GENERADOR DE DIRECCIONES.

Figura 23. Visualización dirección DIAN, listas anidadas y validación código postal.

Figura 24. Habilitación de información MEDIO DE PAGO y recomendación para enviar RUT actualizado.

Figura 25. Habilitación RESPONSABILIDAD DE IVA y validación de código CIIU.

Figura 26. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor nacional (propuesta).

Figura 27. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor del exterior (propuesta).

Figura 28. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor Estados Unidos (propuesta).

Figura 29. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor nacional (propuesta).

Figura 30. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor del exterior (propuesta).

Figura 31. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor Estados Unidos (propuesta).

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. MEJ-MAT-001_MATRIZ DE TOMA DE TIEMPOS_VDraft

ANEXO 2. CONT-FOR-001_INSCRIPCIÓN Y MODIFICACION DE TERCEROS_V1

ANEXO 3. CONT-FOR-001_INSCRIPCIÓN Y MODIFICACION DE TERCEROS_V2

ANEXO 4. DOCUMENTO DE DEFINICIÓN DEL PROCESO (PDD)

GLOSARIO

TERCERO: Entidad con la cual las organizaciones realizan algún tipo de transacción, ya sea un cliente, un proveedor o un empleado.

TRÁFICO: Nombre que recibe el documento con el cual se envía y recibe la mensajería física del grupo empresarial, ya sea interna o intercompañía.

MESA DE AYUDA: Conjunto de servicios destinados a la gestión y solución de todas las posibles incidencias relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación. Con la mesa de ayuda se puede recibir reportes de fallos, consultas de información o resolución de dudas y seguimiento de problemas.

DESTINATARIO: Sucursal de una compañía cliente ("padre") a la cual se le prestan servicios o envían mercancías pero cuya facturación corresponde a la compañía "padre".

INTRODUCCIÓN

La creación de terceros es el proceso por el cual una compañía incluye en sus bases de datos toda la información de los proveedores y/o clientes que interactúan con la misma. Esta información es de vital importancia para una compañía ya que representa la columna vertebral de todos los procesos que de allí se desprenden, por ejemplo, en facturación electrónica, asignación de impuestos, presentación de información exógena, cobro de cartera, obligaciones por pagar, procesos de compras, legalizaciones del gasto, entre otros.

Teniendo en cuenta que la compañía Tommy Ltda. actualmente cuenta con una base de datos que supera los 97.200 terceros y que para el 2018 se crearon 33.852 donde el margen de error fue en promedio del 20% (6.770 terceros), surge la necesidad de intervenir este proceso desde el área de mejora continua para asegurar los datos desde la fuente de información y disminuir los reprocesos que actualmente están impactando en los tiempos de operación de las áreas involucradas.

Por esto, en el presente trabajo se documenta el desarrollo de la estandarización del proceso de creación de terceros y cómo fueron abordadas y solucionadas las problemáticas encontradas en el levantamiento de información, a través del uso de la función de macros en Excel, disminuyendo los tiempos de diligenciamiento de información en el formato, así como el margen de error al ingresar los terceros en el sistema ERP de la compañía.

Adicionalmente, se proponen recomendaciones a la compañía que involucran un proceso de cambio cultural organizacional y se plantean actividades de seguimiento y control definidas para el proyecto.

MARCO REFERENCIAL

"El objetivo del mejoramiento de procesos es incrementar la capacidad de respuesta a los clientes a través del análisis sistemático de todas las actividades en conjunto que se relacionan en el flujo de proceso, con el fin de cambiarlo para hacerlo más efectivo y eficiente mediante la transformación de las entradas, el análisis del proceso en busca de optimizarlo y obtener salidas que agreguen valor a la organización (Davenport, 1990; Galloway, 2002; Harrington, 1993).

Según Zairi (1991) el elemento transformador debe agregar valor en tres formas: tiempos, lugar y forma; el primero hace referencia a que los resultados se suministran en el tiempo requerido; el segundo, a que se suministran donde

se requieren; y el tercero, a que los clientes reciben lo que realmente requieren y estén satisfechos."

"La metodología Business Process Chance (BPC) propuesta por Harmon (2004) se basa en el mejoramiento y rediseño de los procesos empresariales basándose en los cambios que pueden efectuarse entre los diferentes componentes de la organización (personal, administración, sistemas de información, estructura organizativa y tecnología); dicha metodología permite generar ventajas competitivas que están relacionadas con el rendimiento.

Rivera y Mihi (2009) definen que, para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo, ya sea en un departamento específico como en toda la empresa, se debe considerar que dicho proceso sea: económico, es decir, el esfuerzo debe ser menor que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora implementada abra las posibilidades de mejoras sucesivas. Este es un proceso que describe a la perfectamente la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas deberían hacer si quieren adquirir competitividad a lo largo del tiempo.

Las organizaciones deben analizar detenidamente los procesos utilizados para que puedan mejorarlos o corregirlos en caso de que se presente algún inconveniente. Aplicar esta técnica hace que las organizaciones crezcan dentro del mercado competitivo.

Existen 10 actividades de mejoramiento que deben hacer parte de todo tipo de empresa (Harrington): Compromiso de la alta dirección, consejo directivo del mejoramiento, participación total de la administración, participación de los empleados, participación individual, equipos de mejoramiento de los sistemas, actividades con participación de los proveedores, aseguramiento de la calidad, planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo y sistemas te reconocimiento."

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Por seguridad de la información y políticas internas de la compañía, el nombre suministrado en el presente trabajo es un nombre enmascarado, así como su logo, historia, formatos, codificación, entre otros.

Tommy Ltda. es una multinacional de origen británico que opera desde 9 países hacia el resto del mundo, cuenta con más de 10.000 colaboradores y que ofrece una amplia gama de productos y servicios de seguridad para el

mundo que generen propuestas únicas de valor a sus clientes. En 1959 inicia operación como filial de la firma Tommy International, una de las más antiguas impresoras de valores en el mundo. En 1991, tras la decisión de Tommy International de vender sus actividades en Colombia y de retirarse de mercados distintos a la Gran Bretaña y Estados Unidos, surge Tommy de Colombia, pasando de ser una subsidiaria de Tommy International a un grupo de empresas que ha diversificado sus actividades y se ha expandido geográficamente.

Tommy Ltda. ofrece productos y servicios de seguridad para la banca, la industria, el gobierno y el comercio. Se ha caracterizado por ofrecer la más alta calidad en aplicación de complejas técnicas en contra de la falsificación y está a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Entre los productos y servicios que ofrece Tommy Ltda, se encuentran:

- Servicios de seguridad: proceso integrado para la realización de documentos de identificación que abarca desde la captura de datos hasta la emisión final del documento, entre los cuales se encuentran cheques, juegos de azar, certificados, títulos valores, diplomas, actas de grado, rollos de papel térmico, entre otros.

- Servicios integrales de recaudo: atiende necesidades de recaudo de efectivo, suministro de tecnología, atención al público, administración de puntos de cobro, transporte y consignación de dineros de sus clientes tales como: administración y operación de estaciones de peaje, información de recaudos y tráficos, transporte y consignación de los dineros recaudados, suministro y mantenimiento de equipos de control, construcción de infraestructura, video vigilancia, entre otros.

- Manejo técnico de la información: son especialistas en la seguridad, la administración y el manejo de procesos de información basados en documentos enfocando sus servicios en la confiabilidad, disponibilidad e integridad de la información de sus clientes.

- Vigilancia y seguridad electrónica: expertos en la prestación de servicios integrales de seguridad como vigilancia de activos, de información y de bienes. En cuanto a seguridad electrónica, brindan asistencia en: diagnóstico de vulnerabilidades y riesgos en instalaciones, instalación, programación y monitoreo de sistemas de seguridad, instalación y mantenimiento de cableado estructurado, mantenimientos preventivos y correctivos y demás.

- Servicios integrales de mensajería: administración integral del proceso de recolección, alistamiento, custodia, ubicación del titular y entrega

personalizada de productos financieros, documentos de identificación, pasaportes y documentos comerciales.

En particular, el Centro de Servicios Compartidos de Tommy Ltda. es un modelo de organización que concentra las actividades administrativas, financieras, de gestión humana, de control interno, de gerencia jurídica y de soporte de las empresas del grupo. En él, se centraliza la gestión de adquisición de bienes y servicios, generación de facturación, administración de efectivo, gestión de cobro, registro y análisis de la información contable, gestión del talento humano, nómina, relaciones laborales, seguridad social, bienestar, calidad, seguridad y salud en el trabajo, servicio al cliente y mejora continua.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Estandarizar el proceso de Creación de Terceros para dar paso al desarrollo de un Asistente Virtual (RPA) para el 2020.

1.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

- ✓ Documentar el paso a paso detallado (asistente virtual) del proceso de Creación de Terceros
- ✓ Realizar toma de tiempos de los diferentes escenarios de Creación de Terceros (proveedores y deudores)
- ✓ Modificar el formato de solicitud e incluir datos faltantes necesarios para la Creación de Terceros nacionales y del exterior
- ✓ Presentar propuestas de reingeniería del proceso de Creación de Terceros
- ✓ Elaborar el documento de diseño de proceso

2. DESARROLLO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en el Centro de Servicios Compartidos de Tommy Ltda. se reciben, en promedio, 907 solicitudes mensuales para la creación de terceros (proveedores y deudores) de las diferentes compañías del grupo empresarial. En promedio, cada creación de un tercero toma de 3 a 4 minutos y se emplean 4 personas para responder todas las solicitudes de la compañía. Dichas solicitudes llegan por tres medios diferentes: e-mail, tráfico (documento físico para realizar solicitudes intercompañía) y mesa de ayuda (intranet para realizar solicitudes online) y traen consigo dos adjuntos: el formato de solicitud de creación de terceros y el RUT del proveedor o deudor, según sea el caso. El objetivo de la pasantía es estandarizar la entrada de información para que todas las solicitudes lleguen por la mesa de ayuda ya que esta herramienta cuenta con una mejor trazabilidad de requerimientos y adicionalmente modificar el formato para que este contenga todos los datos necesarios para la creación de terceros nacionales y del exterior y no haga falta revisar el RUT más que para verificar la información.

La finalidad de realizar estos procesos de mejora es disminuir la cantidad de reprocesos presentados producto de la falta de estandarización y modificación del formato empleado para la creación de terceros; ya que actualmente representan aproximadamente el 20% del total de solicitudes efectuadas como se puede ver en la Figura 1. Por seguridad de la información, los nombres de las compañías fueron reemplazados por seudónimos que las mantienen en el anonimato.

MARGEN DE ERROR CREACIÓN DE TERCEROS						
	DEUDORES			ACREEDORES		
SOCIEDAD	TOTAL 2018	REPROCESOS	MARGEN DE ERROR	TOTAL 2018	REPROCESOS	MARGEN DE ERROR
Compañía 1	61	4	7%	3513	3142	89%
Compañía 2	272	18	7%	693	349	50%
Compañía 3	28	11	39%	340	171	50%
Compañía 4	487	2	0%	701	422	60%
Compañía 5	83	19	23%	858	419	49%
Compañía 6	135	33	24%	644	0	0%
Compañía 7	201	37	18%	388	0	0%
Compañía 8	142	12	8%	234	0	0%
Compañía 9	1	0	0%	0	0	N/A
Compañía 10	35	1	3%	8	0	0%
Compañía 11	143	1	1%	14	0	0%
Compañía 12	8	0	0%	4	0	0%
Compañía 13	35	3	9%	17	0	0%
Compañía 14	2	0	0%	10	0	0%
Compañía 15	33	13	39%	15006	14081	94%
Compañía 16	7	2	29%	7967	0	0%
Compañía 17	1782	443	25%	0	0	N/A
Margen de error PROMEDIO	**3455**	**599**	**14%**	**30397**	**18584**	**26%**

Figura 1. Margen de error en la creación de terceros para el 2018.

Problemas a solucionar:

- **Eliminar la responsabilidad por parte del CSC al crear un tercero y depositarla únicamente en el cliente solicitante:** debido a que actualmente se crea un tercero en el sistema utilizando la información del RUT, existe el riesgo de transcribir mal la información en caso de que el documento no sea legible. Al estandarizar el formato de solicitud e incluir toda la información necesaria en este, se solucionará este problema puesto que el RUT pasará a ser únicamente de soporte o validación.

- **Disminución del tiempo de creación:** tras la estandarización del formato toda la información podrá ser copiada desde este, por lo que se eliminarán los tiempos de consulta en el RUT y transcripción de datos en el sistema.

- **Disminución de reprocesos:** la creación de un tercero es el insumo de muchos de los procesos que están centralizados en el CSC, por lo cual, si el tercero queda mal creado, deberá modificarse una vez el área que lo necesite se dé cuenta que algún dato está mal o hace falta información.

- **Agilizar la creación de información exógena:** anualmente se debe presentar a la DIAN un informe de exógena que recolecta toda la información de los terceros de la compañía. Este proceso se está viendo afectado por la incorrecta creación de los terceros debido a que la plataforma de la DIAN rechaza los terceros que están mal creados, ya sea por falta de información, datos erróneos o trucados, dirección de domicilio sin codificación DIAN, entre otros.

- **Optimizar la trazabilidad de las solicitudes de creación de terceros:** debido a que actualmente se reciben las solicitudes por tres medios de comunicación diferentes, la trazabilidad del proceso y el seguimiento de indicadores de gestión no es el apropiado. Una vez estandarizado el formato, la solicitud solo se podrá realizar por medio de la mesa de ayuda y mejorará la trazabilidad y la gestión de dichas solicitudes.

2.2. METODOLOGÍA

Realizar mesas de trabajo con los dueños del proceso para obtener toda la información necesaria para tener una documentación detallada del proceso a estandarizar. Solicitar al área encargada del proceso la notificación de la llegada de solicitudes para registrar los tiempos en diferentes momentos del día y del mes y realizar las respectivas modificaciones al paso a paso conforme se vayan presentando. Realizar un diagrama de flujo del proceso actual donde se

evidencien las mejoras propuestas por el área de Mejora Continua. Presentar los resultados al área y a la gerencia correspondiente para dar paso a las correcciones pertinentes y a la ejecución de las mejoras propuestas. Modificar el formato de solicitud para bloquear las celdas y ya no puedan ser editadas por el cliente, adicionalmente que todas las casillas verificables se muestren como listas desplegables. Realizar mesas de trabajo con las personas necesarias para llevar a cabo las mejoras que ocupen la intervención de otras áreas. Entregar a la gerencia correspondiente el Documento de Definición del Proceso en donde se registrará todo el levantamiento de información, documentación, análisis y resultados.

2.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Entre las actividades realizadas en la compañía, se realizó el levantamiento de información con el área de Contabilidad para conocer el proceso detallado de la creación de terceros y las falencias que este presentaba.

Se identificaron 6 escenarios (acreedores y deudores nacionales, acreedores y deudores del exterior, y acreedores y deudores de Estados Unidos) en los cuales se realiza la creación de terceros y que se presentan gráficamente en el siguiente mapa conceptual:

Figura 2. Escenarios Creación de Terceros

Los terceros nacionales son aquellos que solicitan cualquiera de las 21 compañías del país y cuya operación se desarrolla al interior de Colombia. Los del exterior son aquellos que solicitan cualquiera de las 21 compañías del país y cuya operación se desarrolla fuera de Colombia. Y los terceros de Estados Unidos son aquellos que solicitan cualquiera de las 3 compañías estadounidenses y para las cuales es indiferente si la operación se da dentro o fuera del país.

2.3.1. Diagramas de flujo

Producto del levantamiento de información se realizaron los diagramas de flujo de cada escenario en donde se identifican las excepciones y las oportunidades de mejora (en naranja).

En particular, para la creación de los deudores se identificaron 3 oportunidades de mejora: la primera, es que la recepción de la solicitud se realice por un solo medio ya que actualmente se recibe por 3 (mesa de ayuda, correo y mensajería interna). Modificar el formato para que sea más efectivo y fácil de diligenciar, la segunda. Y finalmente, que todas las solicitudes se resuelvan por la mesa de ayuda para tener una mejor trazabilidad del proceso.

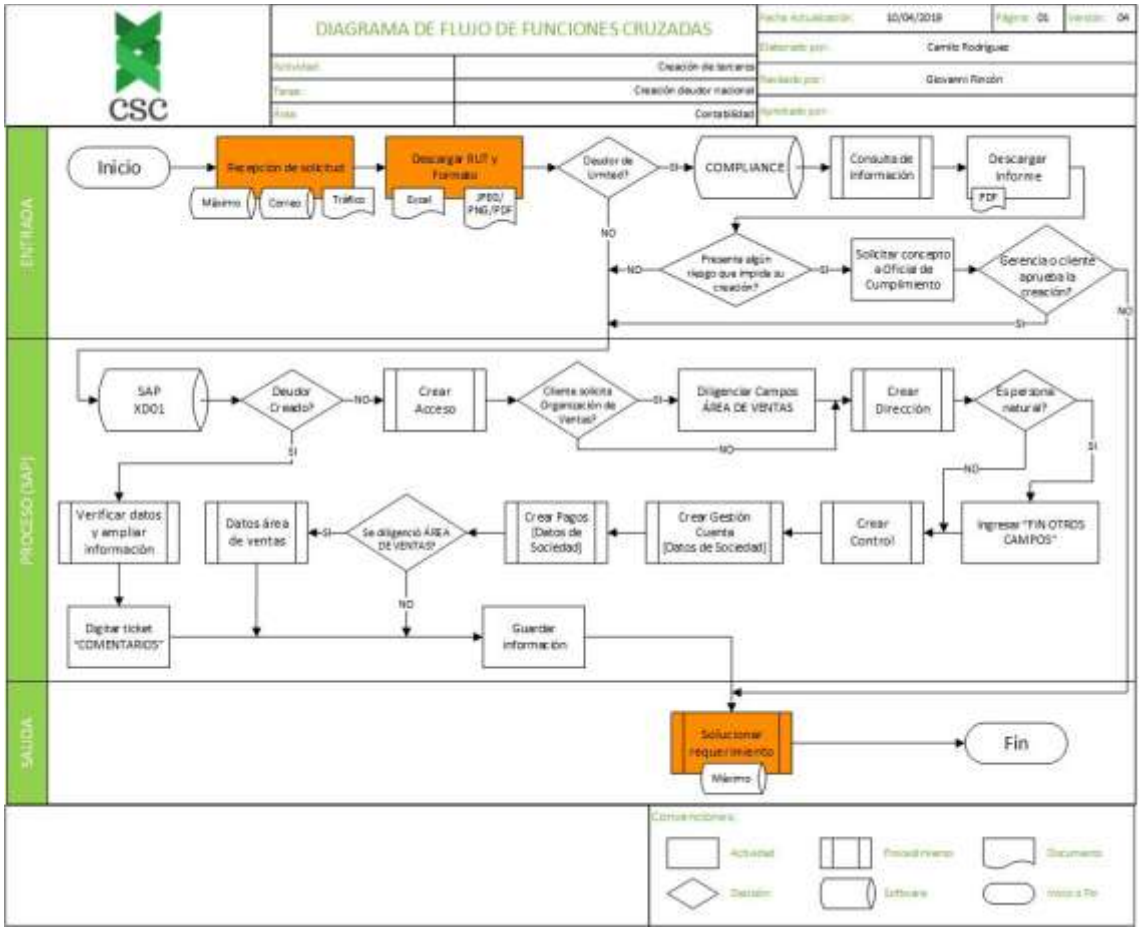

Figura 3. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor nacional.

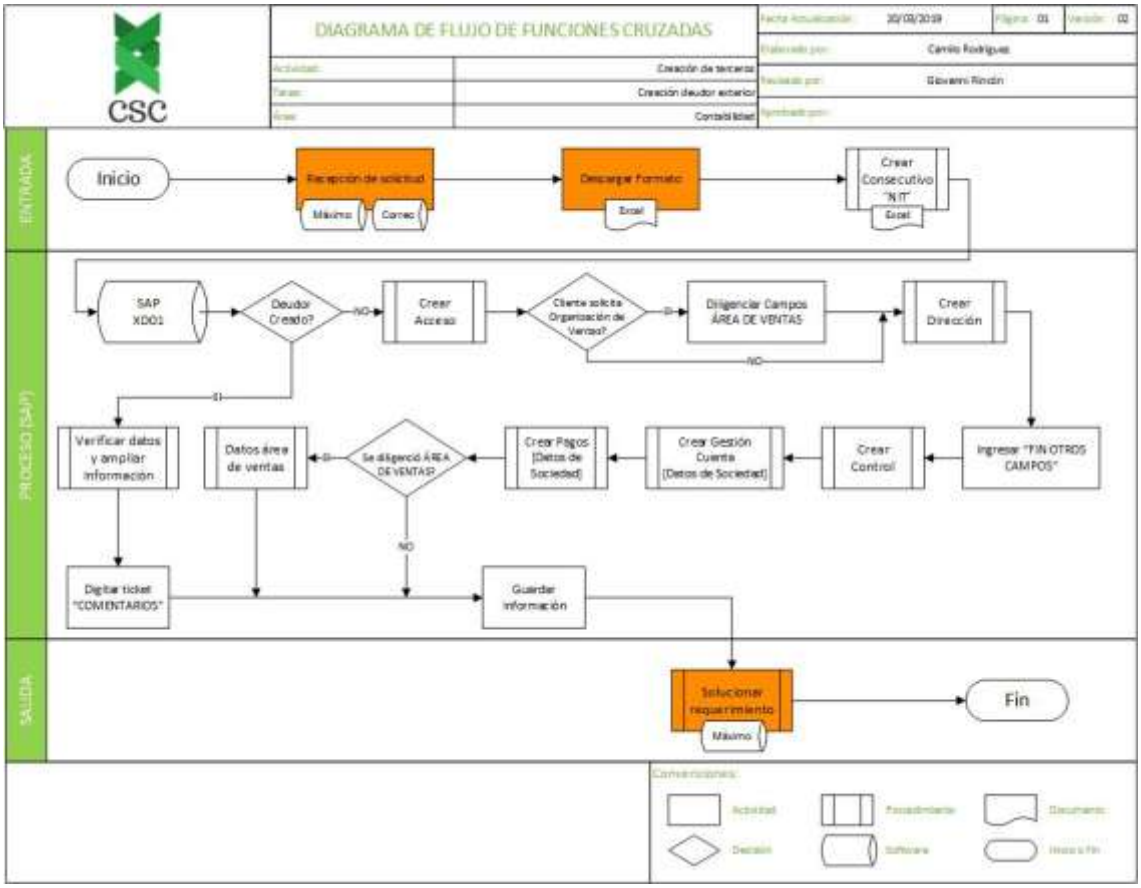

Figura 4. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor del exterior.

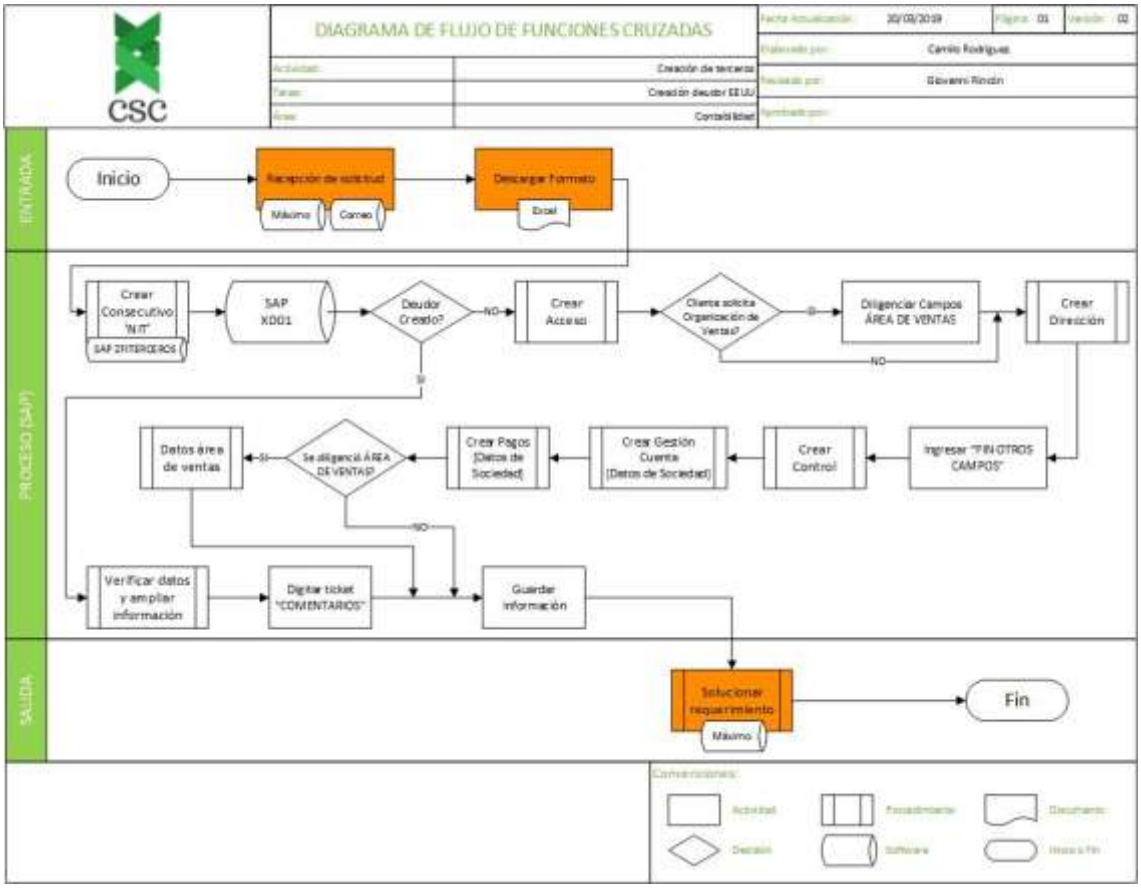

Figura 5. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor Estados Unidos.

Para la creación de los acreedores, adicional a las 3 oportunidades de mejora ya mencionadas, se sugirió eliminar las “ineficiencias SAP”. Estas son pantallas en donde no se dilingencia ningun tipo de información y se debe oprimir ENTER para pasar a pantallas que contienen campos necesarios para la creación de un acreedor.

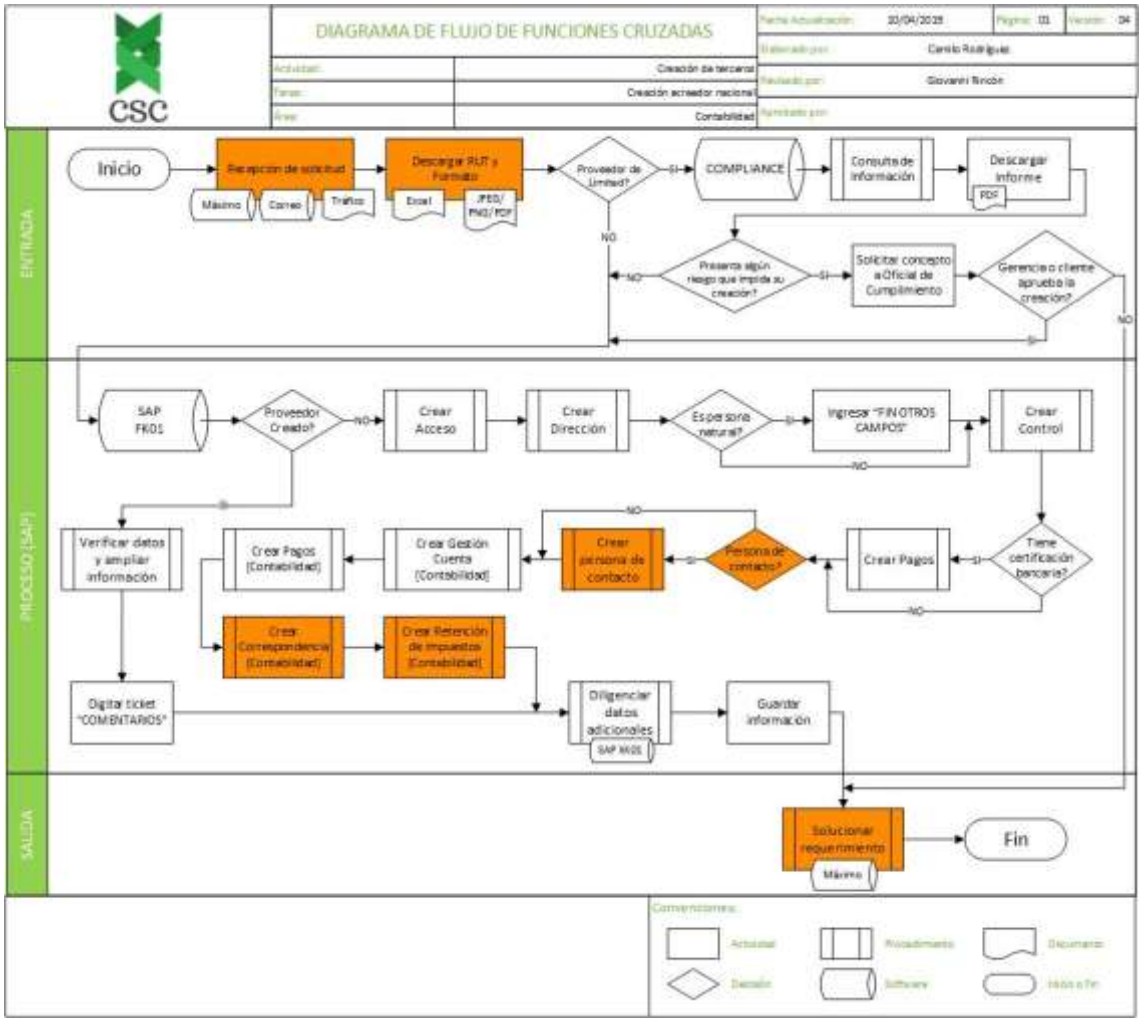

Figura 6. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor nacional.

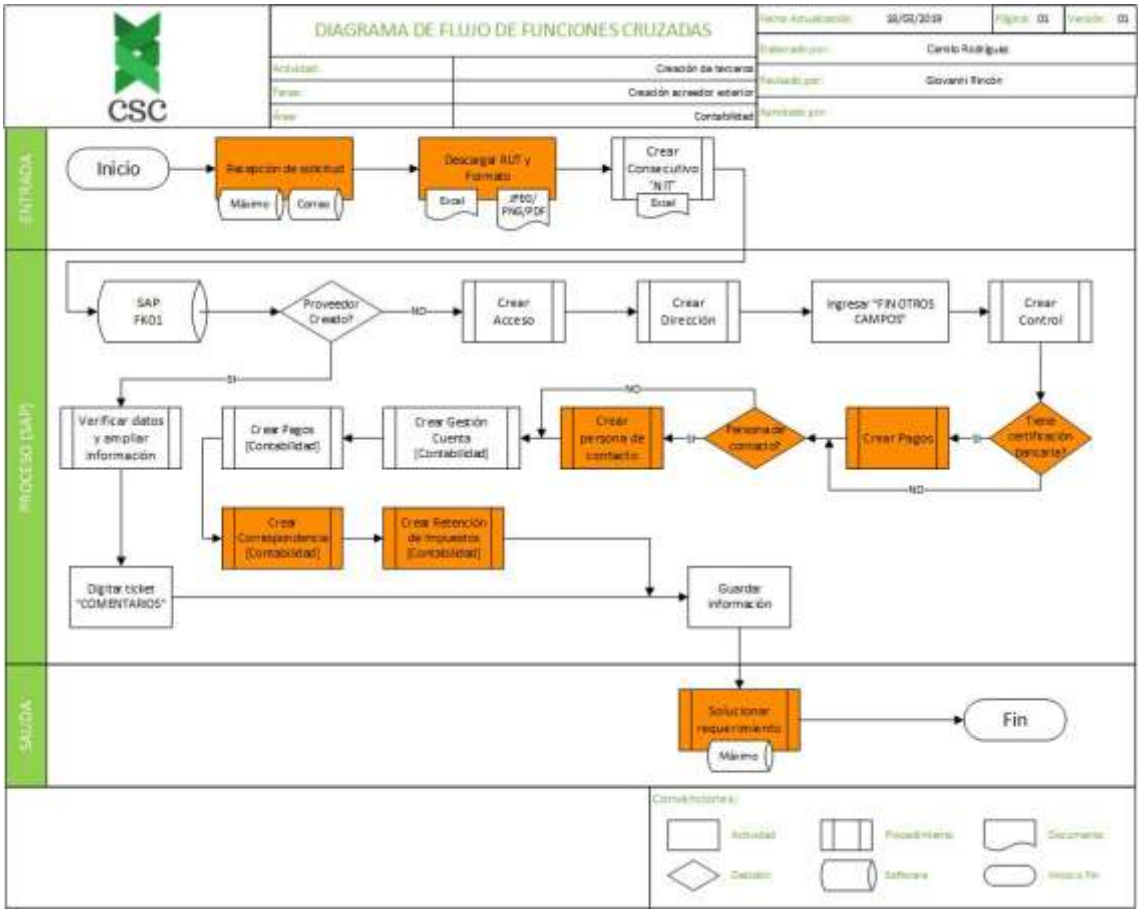

Figura 7. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor del exterior.

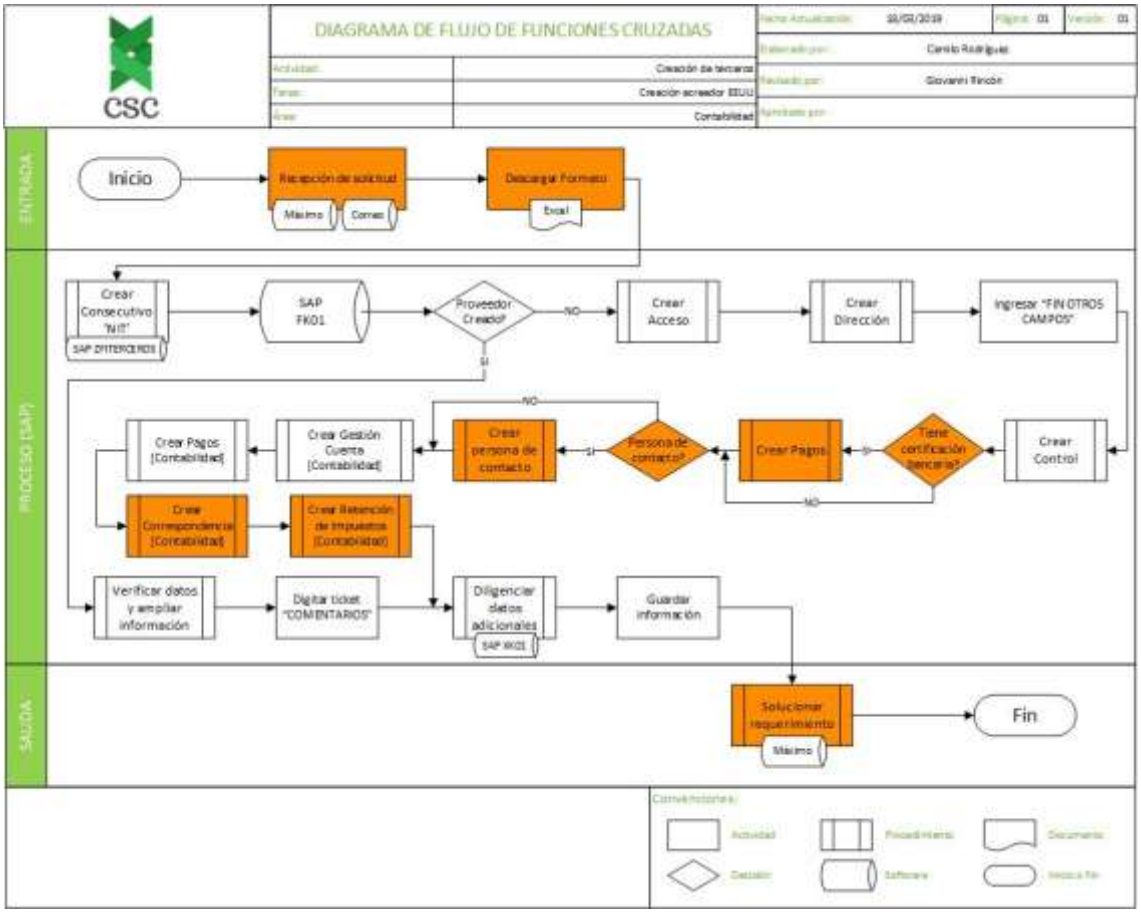

Figura 8. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor Estados Unidos.

Las principales diferencias entre los escenarios son: la transacción por la cual se crea un acreedor (FK01) o un deudor (XD01), si el tercero se solicita para la compañía Limited se debe hacer una búsqueda en centrales de riesgo, y debido a que los terceros extranjeros no tienen NIT este debe ser creado desde una tabla de control en Excel (del exterior) o una transacción en SAP (Estados Unidos)

2.3.2. Paso a paso detallado y toma de tiempos del proceso

Se realizaron mesas de trabajo para realizar un paso a paso detallado (ver Anexo 1. MEJ-MAT-001_MATRIZ DE TOMA DE TIEMPOS_VDraft; Hoja “Medición”) debido a que el objetivo del área para el 2020 será crear un asistente virtual que se encargue de este proceso de manera automática. Una vez finalizado y aprobado este paso a paso por los líderes del proceso, se procedió a realizar tomas de tiempos en diferentes momentos del mes para identificar los periodos en los cuales se recibían un mayor o menor volumen de solicitudes. En la figura 9 se pueden observar las tareas involucradas en la creación de un acreedor (para la creación de un deudor las tareas son

idénticas, la diferencia se encuentra en el nombre de las pantallas en donde en lugar de decir acreedor, dice cliente).

ID	Tarea	Pasos
1	Ingreso MÁXIMO	12
2	Ingreso COMPLIANCE	10
3	Ingreso SAP	8
4	FK01	2
5	ACREEDOR CREAR: ACCESO	5
6	ACREEDOR CREAR: DIRECCIÓN	12
7	EXCEPCIÓN	3
8	ACREEDOR CREAR: CONTROL	8
9	ACREEDOR CREAR: PAGOS	6
10	ACREEDOR CREAR: PERSONA DE CONTACTO	5
11	ACREEDOR CREAR: GESTIÓN CUENTA CONTABILIDAD	5
12	ACREEDOR CREAR: PAGOS CONTABILIDAD	5
13	ACREEDOR CREAR: CORRESPONDENCIA CONTABILIDAD	3
14	ACREEDOR CREAR: RETENCIÓN DE IMPUESTOS CONTABILIDAD	5
15	GUARDAR Y CERRAR	1
16	SOLUCIONAR EL TICKET	16
	TOTAL PASOS	**106**

Figura 9. Actividades involucradas en la creación de un tercero.

En la figura 10, se puede observar un ejemplo de los tiempos involucrados en la ejecución de cada actividad para la creación de un deudor.

ID	Tarea	Tiempo Estandar
1	Ingreso MÁXIMO	0:00:35
2	Ingreso COMPLIANCE	0:01:38
3	Ingreso SAP	0:00:23
4	XD01	0:00:03
5	CLIENTE CREAR: ACCESO	0:00:07
6	CLIENTE CREAR: DIRECCIÓN	0:00:27
7	EXCEPCIÓN	0:00:03
8	CLIENTE CREAR: CONTROL	0:00:20
9	CLIENTE CREAR: PAGOS	0:00:01
10	CLIENTE CREAR: PERSONA DE CONTACTO	0:00:01
11	CLIENTE CREAR: GESTIÓN CUENTA CONTABILIDAD	0:00:06
12	CLIENTE CREAR: PAGOS CONTABILIDAD	0:00:10
13	CLIENTE CREAR: CORRESPONDENCIA CONTABILIDAD	0:00:01
14	CLIENTE CREAR: RETENCIÓN DE IMPUESTOS CONTABILIDAD	0:00:05
15	GUARDAR Y CERRAR	0:00:02
16	SOLUCIONAR EL TICKET	0:00:44
	TOTAL	**0:04:47**

Figura 1026. Toma de tiempos a la creación de un deudor.

Se realizaron un total de 18 tomas de tiempos entre abril y mayo del presente año (ver Figura 11) para la creación de terceros de las diferentes empresas del grupo empresarial. Debido a políticas internas de Seguridad de la Información, no es posible suministrar el nombre de las diferentes compañías, por lo cual se ha reemplazado este por el seudónimo “Inf. Conf.” (Información Confidencial).

ITEM	FECHA	CANTIDAD DE PERSONAL									
		Empresa 1	Cant.	Empresa 2	Cant.	Empresa 3	Cant.	Empresa 4	Cant.	Empresa 5	Cant.
1	16/04/2019	Inf. Conf.	1								
2	17/04/2019			Inf. Conf.	1						
3	23/04/2019					Inf. Conf.	1				
4	25/04/2019							Inf. Conf.	1		
5	29/04/2019									Inf. Conf.	1
6	30/04/2019					Inf. Conf.	1				
7	03/05/2019							Inf. Conf.	1		
8	07/05/2019			Inf. Conf.	1						
9	08/05/2019	Inf. Conf.	1								
10	10/05/2019			Inf. Conf.	1						
11	13/05/2019							Inf. Conf.	1		
12	13/05/2019	Inf. Conf.	1								
13	14/05/2019			Inf. Conf.	1						
14	15/05/2019									Inf. Conf.	1
15	16/05/2019					Inf. Conf.	1				
16	16/05/2019					Inf. Conf.	1				
17	21/05/2019			Inf. Conf.	1						
18	22/05/2019	Inf. Conf.	1								

Figura 11. Matriz de registro toma de tiempos.

El resultado de estas observaciones permitió conocer el tiempo promedio utilizado en cada creación de un tercero en condiciones normales que corresponde a **00:03:59** (teniendo en cuenta los suplementos, ver Anexo 1. Anexo 1. MEJ-MAT-001_MATRIZ DE TOMA DE TIEMPOS_VDraft; Hoja "Suplementos")**,** con el cual se pudo realizar análisis de tiempos para optimizar el proceso. Dicho análisis se presenta a continuación.

2.3.3. Análisis de tiempos.

Para el 2018 se recibieron un total de 10.881 solicitudes para la creación de terceros de manera individual, ya que la compañía maneja otro método para crear terceros de manera masiva que recibe un tratamiento diferente y que no se contempla en este documento debido a que es un proceso anómalo que se presenta únicamente en procesos electorales. En la Figura 12 se puede observar el número de solicitudes de cada compañía y el medio por el cual la solicitaron.

Compañía	TOTAL				TOTAL
	Mensajería	%	Mesa de ayuda	%	
1	1	0,01%	6.744	99,99%	6.745
2	7	1,63%	422	98,37%	429
3	12	1,15%	1.028	98,85%	1.040
4	4	0,33%	1.225	99,67%	1.229
5	19	2,06%	904	97,94%	923
6	19	6,62%	268	93,38%	287
7	5	3,07%	158	96,93%	163
8	-	0,00%	3	100,00%	3
9	-	0,00%	10	100,00%	10
10	-	0,00%	4	100,00%	4
11	30	100,00%	-	0,00%	30
12	1	100,00%	-	0,00%	1
13	17	100,00%	-	0,00%	17
TOTALES	115	1,06%	10.766	98,94%	10.881

Figura 12. Solicitudes individuales de creación de terceros de cada compañía en el 2018.

Con esta información y conociendo el tiempo promedio por cada creación, se pudo establecer la cantidad de horas empleadas en el 2018 para atender todas las solicitudes las cuales se muestran en la Figura 13.

	Horas		Días		Meses	
	Limited	Sociedades	Limited	Sociedades	Limited	Sociedades
Con pantallas	884,34	228,63	110,54	28,58	5,53	1,43
Sin pantallas	876,85	224,03	109,61	28,00	5,48	1,40
DIFERENCIA	7,49	4,60	0,94	0,57	0,05	0,03
PROMEDIO	6,04		0,76		0,04	

Figura 13. Análisis de tiempos atención de solicitudes.

Como se puede observar, el tiempo empleado para crear terceros en el 2018 fue cercano a 7 meses laborales. La fila “Sin pantallas” hace referencia al tiempo consumido en el proceso sin dar ENTER a las pantallas de “Ineficiencias SAP”. El análisis conlleva a concluir que se ahorra casi un día laboral al eliminar estas ineficiencias. La solicitud ha sido escalada al área de tecnología, quienes se encargarán de evaluar el impacto de eliminar dichas pantallas de esta transacción en el sistema ERP.

2.4. ESTANDARIZACIÓN DEL FORMATO DE INSCRIPCIÓN Y MODIFICACIÓN DE TERCEROS

La segunda oportunidad de mejora identificada y sugerida por el área de mejora continua fue la de estandarizar el formato con el cual se solicita la creación de terceros para que este contenga toda la información necesaria para efectuar la creación en el sistema y que tuviera la mayor cantidad de validaciones posibles integradas para evitar el reproceso que actualmente se da cuando el tercero es solicitado por otra área y este fue creado erradamente o no tiene la información completa para darle el tratamiento adecuado en dicho proceso.

En el Anexo 3. CONT-FOR-001_INSCRIPCIÓN Y MODIFICACION DE TERCEROS_V2, puede verse en detalle la funcionalidad del formato sugerido. Sin embargo, a continuación, se darán a conocer las modificaciones implementadas y se hará la comparación respecto al formato usado actualmente (ver Anexo 2. CONT-FOR-001_INSCRIPCIÓN Y MODIFICACION DE TERCEROS_V1).

1. Se incluyó una macro que habilita o deshabilita secciones o filas dependiendo del tercero que se vaya a crear ya que no todos los terceros requieren la misma información y dejar el formato estático

generaba confusión por parte de la compañía cliente que solicitaba la creación en el sistema, puesto que generalmente no sabían que secciones diligenciar y cuales dejar en blanco. Para ello se empleó el siguiente código:

```
If Target.Column = 20 And Target.Row = 8 Then
    If Target.Value = "SI" Then
        Application.Rows("22:23").Select
        Application.Selection.EntireRow.Hidden = True
        Application.Rows("24:25").Select
        Application.Selection.EntireRow.Hidden = False
        Range("F10").Select
    ElseIf Target.Value = "NO" Then
        Application.Rows("24:25").Select
        Application.Selection.EntireRow.Hidden = True
        Application.Rows("22:23").Select
        Application.Selection.EntireRow.Hidden = False
        Range("F10").Select
    End If
End If
```

Figura 14. Ejemplo del código utilizado para mostrar u ocultar secciones dependiendo de la elección en una lista desplegable.

2. La última versión del formato no especificaba si la solicitud se estaba radicando para un tercero nacional o extranjero, por lo cual se incluyeron cliente y proveedor del exterior en la lista desplegable “Tipo de tercero”.

Figura 15. Elección del tipo de tercero en el formato actual.

Figura 16. Elección del tipo de tercero en el formato sugerido.

3. Debido a que los terceros del exterior no poseen NIT, se debía ocultar esta casilla para este tipo de terceros y evitar la confusión del cliente al diligenciar el formato y no encontrar como llenar este campo. Así que se creó el campo “Persona natural” con una lista desplegable SI/NO que se habilita únicamente cuando se selecciona un tercero del exterior, ya sea cliente o proveedor, esta elección habilita el campo de “Razón social” en

caso de que no sea persona natural o “Nombre completo” en caso de que lo sea.

Figura 17. Habilitación "PERSONA NATURAL" para los terceros del exterior.

4. Cuando se crea un destinatario de mercancía, este debe ir atado al código del deudor “padre”, debido a que este código no era solicitado en el formato anterior, se incluyó este campo que solo se habilita cuando se selecciona “Destinatario” en el “Tipo de tercero”.

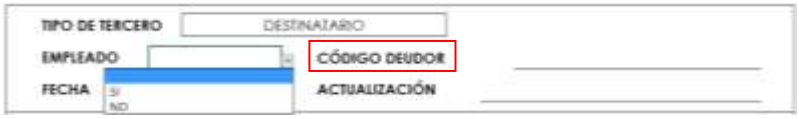

Figura 18. Habilitación "CÓDIGO DEUDOR" para los destinatarios.

5. Uno de los problemas que se presentaba al crear terceros era que cuando el volumen era muy grande, no se podía asegurar la información y algunos terceros quedaban mal creados, para el ejemplo, en ocasiones los clientes digitaban un número de celular en la casilla de número de cédula. Para evitar esto, se incluyó una validación en este campo que imposibilita la escritura de un número celular.

Figura 19. Validación del número de identificación.

6. El digito de verificación se calcula automáticamente y está habilitado para la creación de cualquier tercero (independientemente de que no tenga RUT), debido a que este ya no es un dato obligatorio para presentar información exógena.

7. Se incluyó una validación en el campo del correo electrónico para que este solo pueda ser diligenciado con una dirección de e-mail valida (@dominio.com).

Figura 20. Validación de correo electrónico.

8. Se creó e incluyó un “GENERADOR DE DIRECCIONES”, con todas las nomenclaturas de la DIAN, que ingresa en el formato la dirección con codificación DIAN. Esto elimina el reproceso que se generaba una vez se iba a presentar información exógena y la plataforma de la DIAN no permitía el cargue de los terceros que no tenían la dirección codificada, además, disminuye los tiempos de revisión y correcciones por parte de los analistas.

Figura 21. Generador de direcciones incluido en la propuesta del formato.

Para esto, se empleó el código que sigue con el cual se captura la información, se codifica y se suma a la información capturada anteriormente.

```
Private Sub cmd3_Click()
    Clear
    If IsNumeric(Right(Text1.Text, 1)) Then
    Text1.Text = Text1.Text & " " & "AGRUPACION" & " "
    Text2.Text = Text2.Text & " " & "AGP" & " "
    Else
    Text1.Text = Text1.Text & "AGRUPACION" & " "
    Text2.Text = Text2.Text & "AGP" & " "
    End If
    Lbl3 = "¿Agrupación con nombre?"
    Text3.Visible = True
    cmd154.Visible = True
End Sub
```

Figura 22. Ejemplo del código del botón "AGRUPACIÓN" del GENERADOR DE DIRECCIONES.

9. La lista de municipios fue anidada a la lista de departamentos para que esta solo muestre los municipios del departamento seleccionado y elimine el error generado por solicitar la creación de un tercero en un municipio que no corresponde al departamento. Adicionalmente se incluyó el campo de código postal (para facturación electrónica) con su respectiva verificación de 6 dígitos y que empiece con los dos dígitos del código del departamento asignado por la DIAN.

Figura 23. Visualización dirección DIAN, listas anidadas y validación código postal.

10. Al seleccionar un medio de pago se habilitarán o deshabilitarán las dos filas siguientes dependiendo de la elección ya que estas solicitan información únicamente para TRANSFERENCIA BANCARIA. Se agregó una lista con todos los códigos CIIU de la DIAN que a su vez llama el concepto para una doble verificación por parte de la persona que está diligenciando el formato.

Figura 24. Habilitación de información MEDIO DE PAGO y recomendación para enviar RUT actualizado.

11. Se actualizaron los regímenes en el formato para incluir “Régimen Simple”, “Responsable de IVA” y “No responsable de IVA” en el campo

“Régimen” de la sección 4. Así como la habilitación de una segunda lista desplegable (“Responsable de IVA” y “No responsable de IVA”) en caso de elegir “Régimen simple”, “Autorretenedor” o “No autorretenedor”.

Figura 25. Habilitación RESPONSABILIDAD DE IVA y validación de código CIIU.

2.5. ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO

Una vez finalizado el levantamiento de información y establecidas las estrategias de mejora se presentó a la gerencia financiera la propuesta de cómo se desarrollaría el proceso si se implementaran las modificaciones sugeridas. En las figuras 26 a la 31 se presenta el diagrama de flujo de funciones cruzadas propuestos desde el área de mejora continua en donde se evidencia la ejecución de los 3 hallazgos que pueden optimizar el proceso.

Para los escenarios de los deudores, en contraste con el diagrama de flujo actual, se observa la recepción y respuesta de la solicitud por un solo medio y la modificación del formato como se detalló en el apartado 2.4.

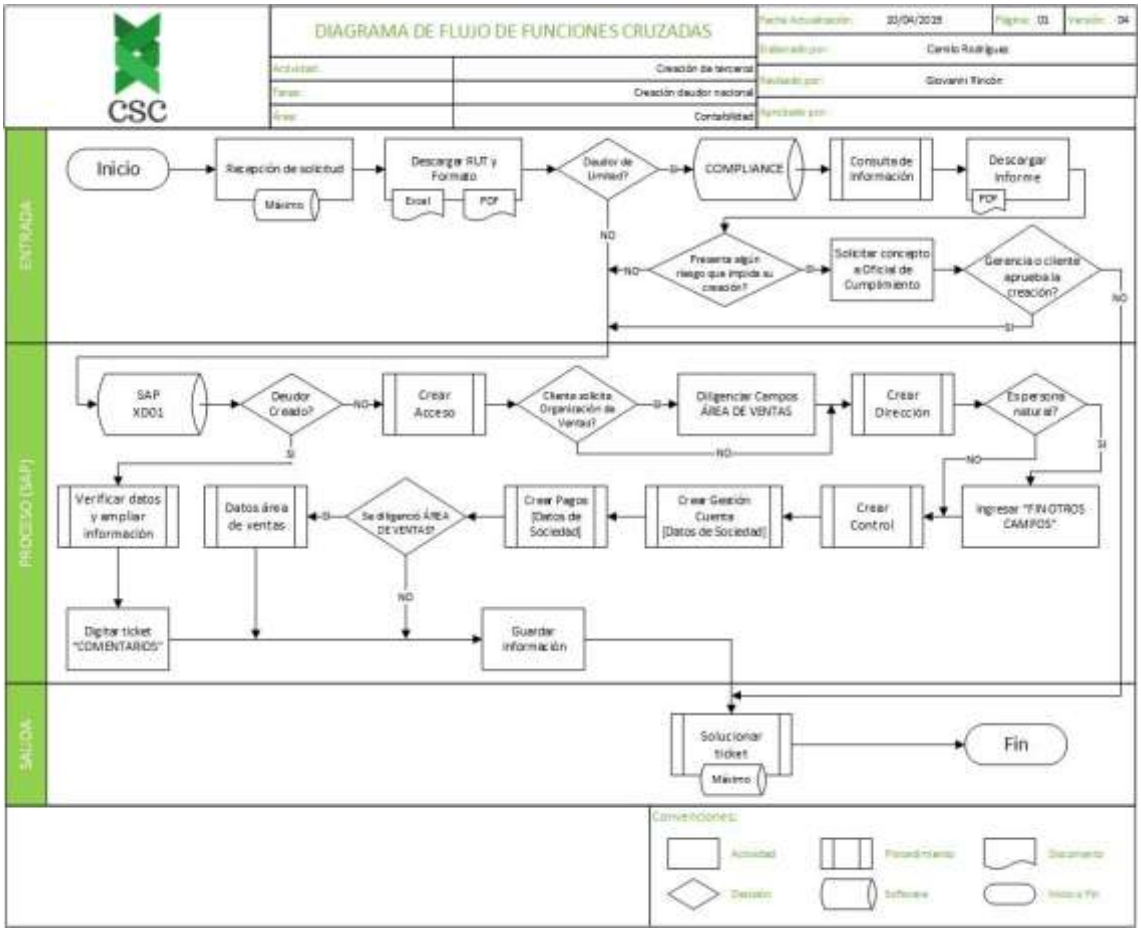

Figura 26. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor nacional (propuesta).

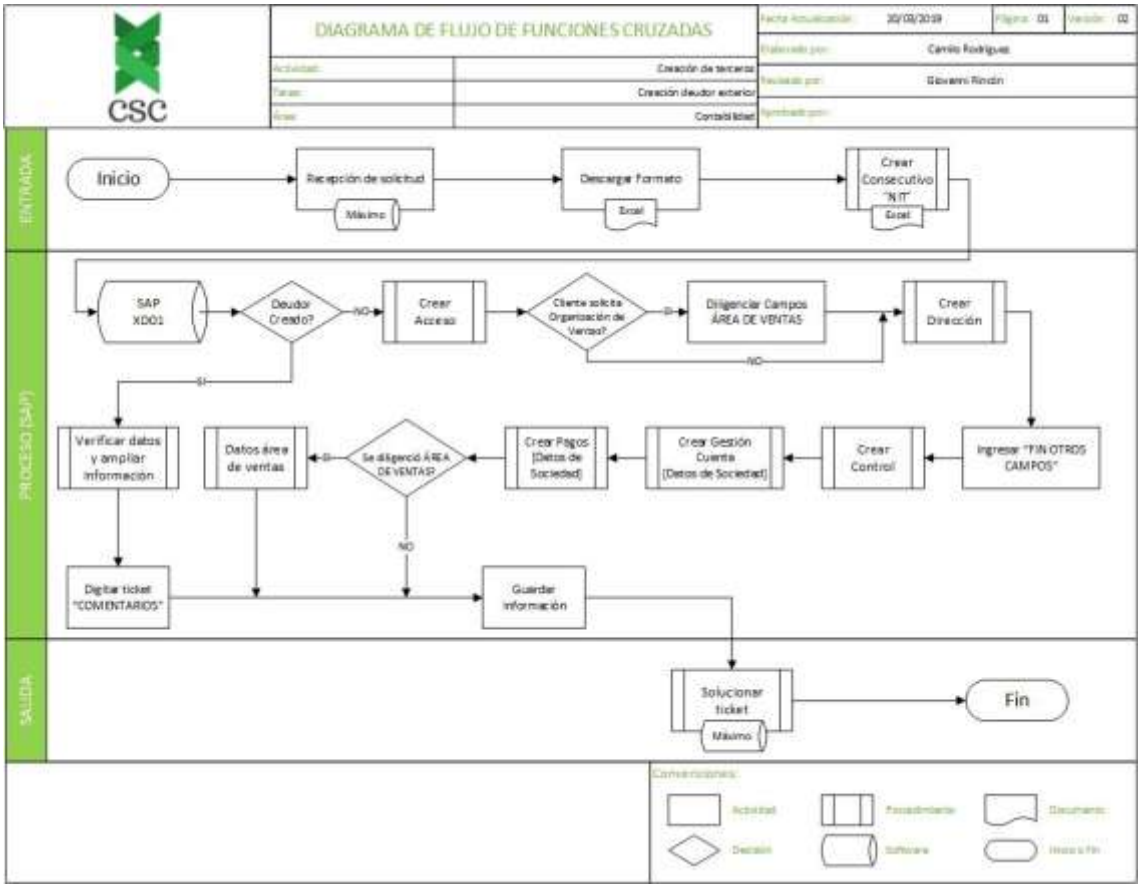

Figura 27. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor del exterior (propuesta).

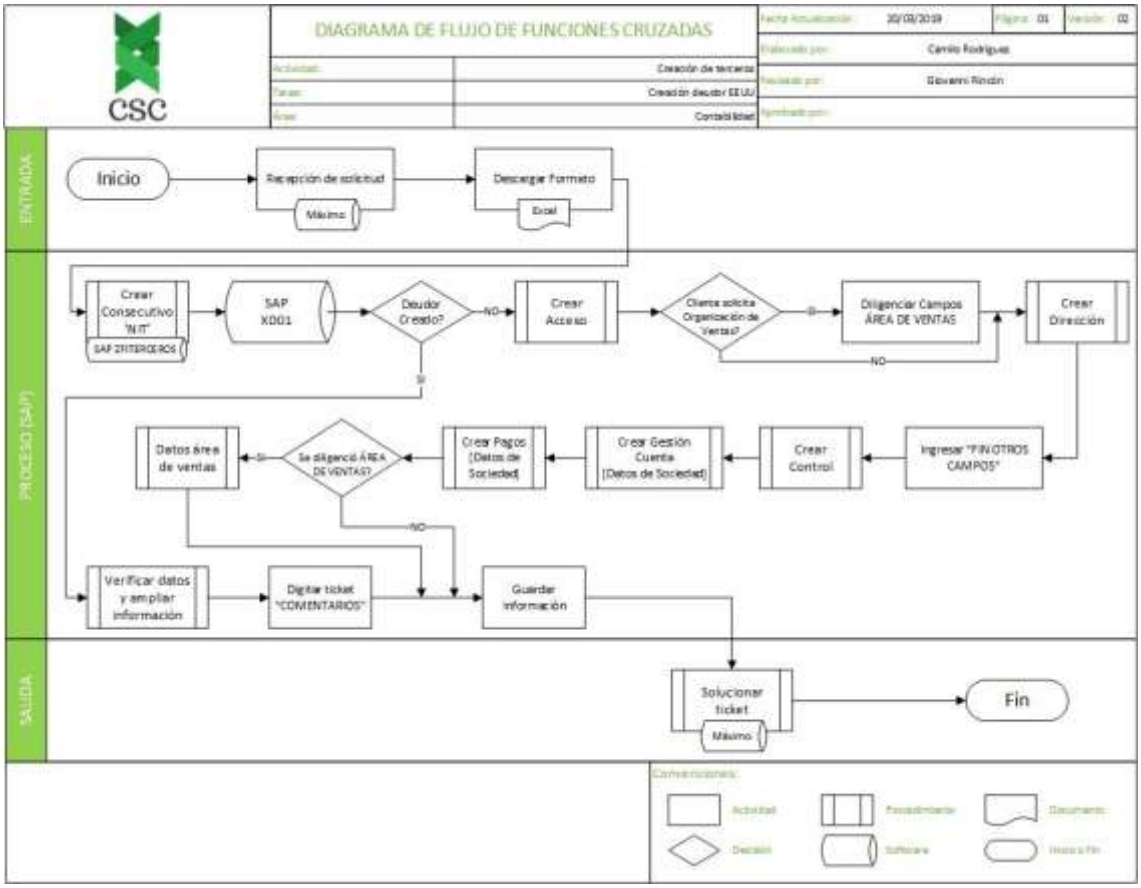

Figura 28. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación deudor Estados Unidos (propuesta).

En los escenarios de los acreedores, en contraste con el diagrama de flujo actual, adicional a los cambios observados en los diagramas de los deudores, se evidencia la eliminación de las pantallas de SAP que no están siendo utilizadas actualmente.

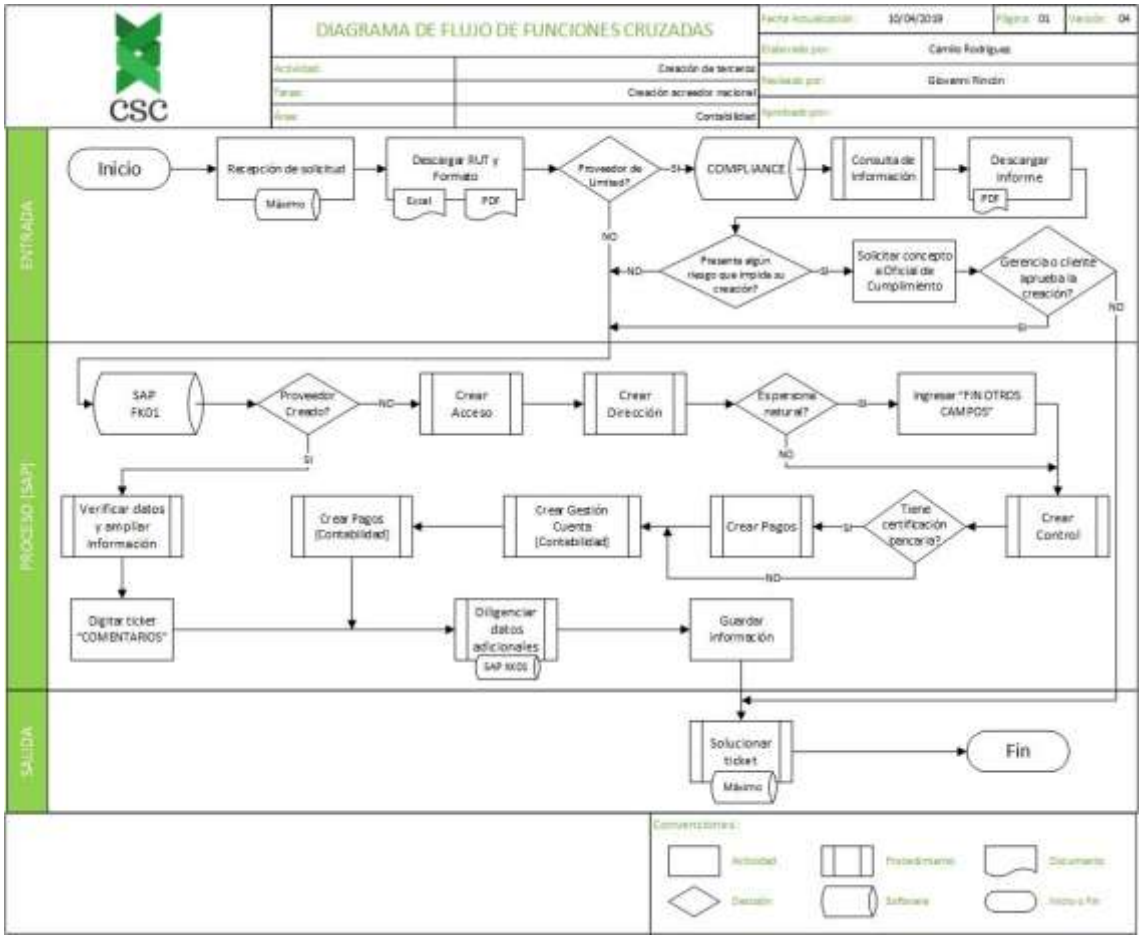

Figura 29. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor nacional (propuesta).

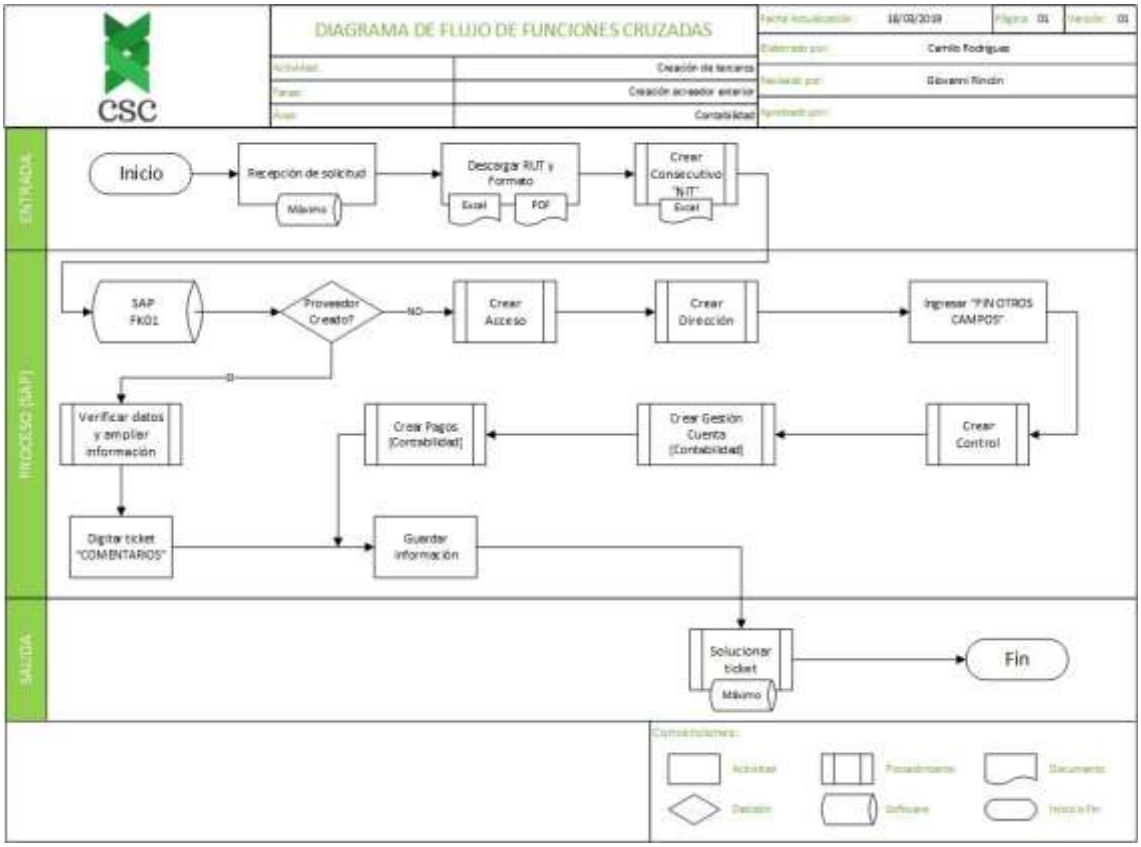

Figura 30. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor del exterior (propuesta).

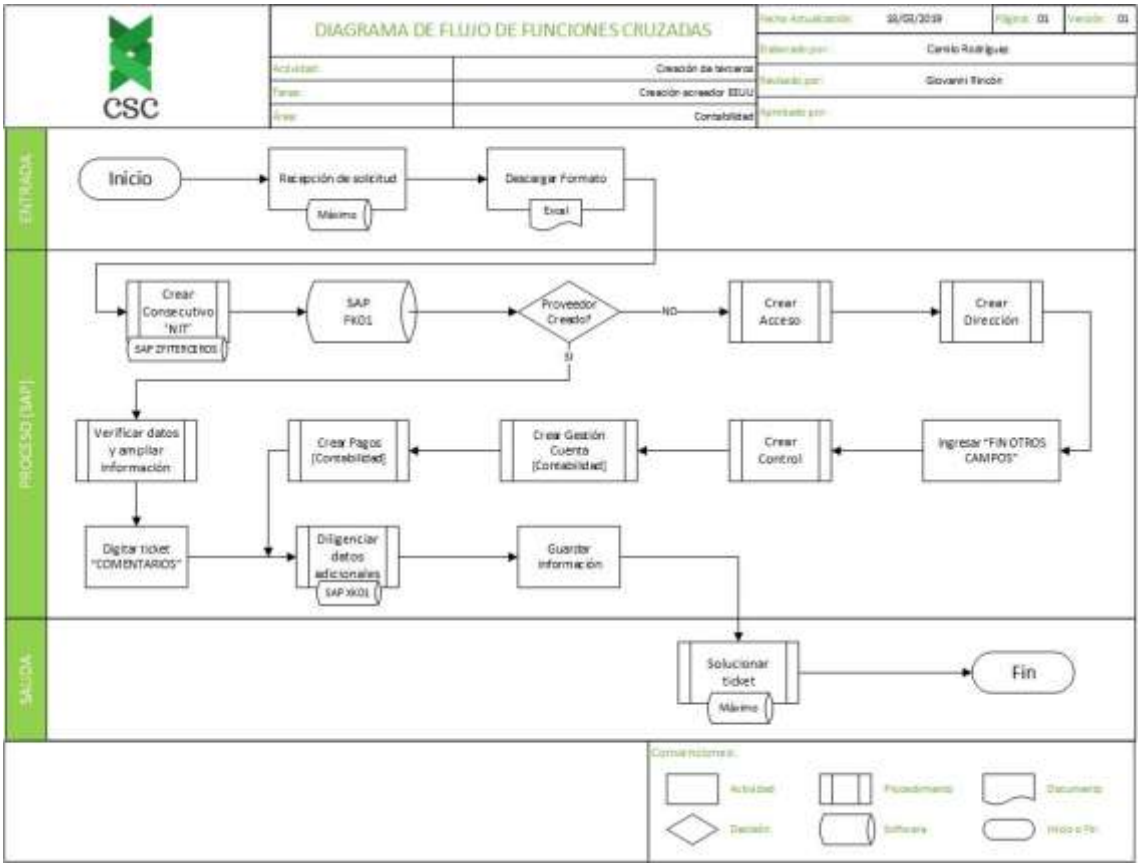

Figura 31. Diagrama de flujo de funciones cruzadas de creación acreedor Estados Unidos (propuesta).

3. RECOMENDACIONES

Se hace la sugerencia a la compañía de difundir una campaña de sensibilización con el fin de introducir el nuevo formato en las compañías clientes, en donde especifique que a partir de la fecha serán tratadas únicamente las solicitudes que se radiquen por medio del formato actualizado y a través de la mesa de ayuda, toda solicitud que sea recibida por fuera de estas condiciones será rechazada con respuesta adjunta recordando los lineamientos establecidos para solicitar la creación de un tercero.

Se sugiere también identificar a los colaboradores de las compañías clientes que con mayor frecuencia solicitan la creación de terceros al CSC, para realizar con ellos capacitaciones acerca de la manera adecuada de diligenciar el formato y cómo radicar la solicitud al área de Contabilidad o Compras, según sea el caso.

Finalmente, se invita a los responsables del proceso, así como al área de Mejora Continua, a realizar un seguimiento trimestral del margen de error producto del formato implementado a partir de la fecha, con el fin de continuar la optimización del proceso a través del objetivo para el 2020 del área financiera, automatizar la creación de terceros por medio de un asistente virtual.

4. CONCLUSIONES

El proceso de creación de terceros en el CSC es constante la mayoría del tiempo ya que al manejar 21 compañías el volumen de solicitudes no varía significativamente de mes a mes. Las únicas excepciones se presentan en procesos electorales y a fin de año. En el primer caso debido al volumen de empleados que son contratados y para los cuales se debe legalizar el gasto de nómina, esta es la principal razón por la cual la gerencia financiera realizó la solicitud formal al área de Mejora Continua de estandarizar este proceso. En el segundo caso debido a la cantidad de reprocesos que son identificados a la hora de presentar información exógena a la DIAN.

Se destaca el valor que aporta a una organización mantener la información documentada de todos sus procesos para facilitar los proyectos de estandarización y mantener los lineamientos de calidad sujetos a la norma colombiana, así como la transferencia del conocimiento como estrategia para potenciar la investigación, el desarrollo y la articulación de las diferentes áreas de una compañía en sus diferentes niveles.

Para finalizar, se resalta la importancia de incluir en las organizaciones departamentos enfocados al desarrollo, la investigación y el mejoramiento continuo, debido a que la industria se encuentra en un ambiente dinámico y complejo sumergido en las tecnologías 4.0. Bajo este contexto, para que las organizaciones sean cada vez más competitivas, es indispensable generar estrategias que les permitan estar a la vanguardia del mercado. Puntualmente, para el caso de Tommy Ltda, el área de mejora continua nació a comienzos del presente año con el objetivo de satisfacer las necesidades de mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías y formas de operar, durante este periodo se han alcanzado diferentes metas orientadas a la calidad que le dieron continuidad al área y por las cuales la gerencia general depositó un voto de confianza en el crecimiento e inclusión de nuevas personas.

REFERENCIAS

- Relación con Terceros. (2009, febrero 18). Recuperado de http://www.adempiere.com/II._Relaci%C3%B3n_con_Terceros
- De la Madrid, C. R. (2011). Mesa de ayuda, ¿qué es? México: Herramientas Empresariales. Recuperado de https://herramientasempresariales.com.mx/2011/10/mesa-de-ayuda-%C2%BFque-es/
- Davenport, T., & Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Sloan Management Review, 31, 11-27.
- Galloway, D. (2002). Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas. (pp. 114). Barcelona: Gestión 2000.
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw Hill.
- Zairi, M. (1991). Total quality management for engineers. Cambridge: Woolhead Publishing Limited.
- Harmon, P. (2004). Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers
- MIHI RAMÍREZ, Antonio El mejoramiento continuo / Antonio Mihi Ramírez y Hugo Alberto Rivera Rodríguez.—Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la perdurabilidad (CEEP). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008. 96 p.—(Serie Documentos de Investigación; 47).