

VALIDACIÓN DEL PROCESO DE INGRESO-VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS COMUNICACIONES

Autor:

JAIRO ALBERTO CASTRO TORRES

DIRECTOR:

DR. LEONARDO JUAN RAMIREZ LÓPEZ

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
BOGOTÁ
2014

DE INGRESO-VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS COMUNICACIONES

VALIDATION INCOME-SALES PROCESS INTO ORGANIZATION OF COMMUNICATIONS SECTOR

Jairo Alberto Castro Torres
Ingeniero de Sistemas
Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia,
u6700616@unimilitar.edu.co

RESUMEN

La Organización independiente de su actividad económica, busca obtener una certificación en Gestión de la calidad, es por ello importante el seguimiento a sus procesos de manera interna, conocer el estado de estos, su respectiva interacción, con el propósito de determinar acciones, que contribuyan a la mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización. Este artículo describe el seguimiento en una Organización del sector de las Comunicaciones a su ciclo de ingresos a partir de lo definido en sus procesos y soportado en los sistemas de información cuyos datos ingresados como su flujo desarrollado, sustenta la operación de ingresos en la Organización. Estos sistemas deben garantizar la integridad de la información, su trazabilidad, su flujo, logs de auditoría, estableciendo una correlación entre procesos y sistemas de información. Al conocer el estado de los procesos relacionados con el Ciclo de Ingreso y sus Sistemas de Información, la Organización con la revisión, busca conocer el cumplimiento de las actividades programadas en los procesos diseñados como también que la información reportada en sus estados financieros correspondan a labores gestionadas por las áreas. Lo anterior permite a la Organización basado en sus ingresos, la toma de decisiones con respecto al incremento de la rentabilidad, sostenibilidad, y generación de nuevos productos y/o servicios, estableciendo acciones de mejora como nuevas estrategias que puedan impulsar el crecimiento de la organización.

Palabras clave: validación, ingresos, comunicaciones, proceso, sistemas, información.

ABSTRACT

In the independent organizations of their economic activity, seeking to obtain a certification in quality, it is therefore important to monitor your processes internally, the status of these, their respective interaction, in order to determine actions that contribute to the improvement of the Quality Management System of the Organization. This paper describes a tracking Organization Communications to your revenue cycle from its processes defined and supported in information systems whose input data as its developed flow, operating income based on Organization sector. These systems must ensure the integrity of information, traceability, workflow, audit logs, correlating processes and information systems. By knowing the status of the proceedings related to the Income Cycle and Information Systems, the Organization review, seeks to understand the performance of planned activities designed processes the information as reported in its financial statements correspond to work managed areas. This allows the organization based on their income, making decisions with respect to increased profitability, sustainability, and generation of new products and / or services, improvement actions as establishing new strategies that can boost the growth of the organization.

Keywords: validation, income, communications, process, information, systems.

1. INTRODUCCIÓN

La Organización en la actualidad busca la mejora continua [1], que le permita lograr de forma efectiva el desarrollo de su operación en el cumplimiento a sus clientes, basado en la búsqueda de la satisfacción de necesidades internas como externas. Partiendo del compromiso de la organización que involucra a todos sus miembros, los cuales están inmersos en los procesos desde su identificación, entendimiento, ejecución y mantenimiento. La Organización se encuentra actualmente en etapa de estabilización operativa como financiera, trabajando en la construcción de procesos como de sus sistemas de información. Estos Sistemas poseen implementaciones parciales como también levantamiento de requerimientos sobre las necesidades posteriores para desarrollo, lo implementado combinado con las requerimientos pendientes son suplidos con herramientas ofimáticas como hojas de cálculo cuya actividad es de forma manual, generando la necesidad de conocer mediante seguimientos el estado actual de sus procesos como los sistema de información en los que se soportan. La Organización cuenta con procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Para este caso se analiza los procesos misionales que correspondientes al ciclo de ingresos-ventas, para determinar que la información sobre la cual se toman decisiones proveniente de estos procesos y Sistemas de Información como

alternativas planteadas, permiten la toma de decisiones en forma integral, confiable, contribuyendo a alcanzar la eficiencia como eficacia de la Organización [1].

1.1 CONTEXTO DE LA COMPAÑÍA

La compañía fundada hace diecisiete años el mercado de la medios de comunicación de televisión, desde hace dos años en Colombia trabaja en el sector de las comunicaciones, actualmente desarrolla la instalación de infraestructura de redes de información, trabajando en proyectos del Gobierno Colombiano mediante licitaciones públicas a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, proyectos que promueven el desarrollo del país a través de la tecnología, provee servicios a diferentes clientes y mercados. Actualmente desarrolla actividades para obtener la certificación en la norma ISO9001:2008 [2].

1.2 PRELIMINARES

A continuación se conceptualizan términos utilizados necesarios para comprender el presente artículo.

Sistemas de Información: Se puede definir como un conjunto de elementos o componentes que se encuentran relacionados, que recolectan, transforman, almacenan y distribuyen información, para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización basado en dicha información [5].

Eficacia: Capacidad de una organización de diseñar su planeación y desarrollar dichas actividades en logrando los resultados esperados [2].

Cliente: Persona u organizaciones que presentan necesidades la cuales son satisfechas por la Organización en este caso mediante la entrega de servicios. [1].

Ciclos de ingresos: Es el ciclo comprende las transacciones necesarias y realizadas para realizar el cambiar de efectivo (moneda) por los productos o servicios que la organización ofrece, incluye todas las actividades que generan un ingreso, como prestación de servicios, las cuentas por cobrar a los clientes, las cuentas en mora y los interés que se derivan de esta, como recibir el efectivo. El ciclo debe mantener una integridad entre las actividades desarrolladas como lo reportado en sus sistemas de información [6].

Norma ISO9001:2008: Es la base del sistema de gestión de la calidad, norma internacional la cual es aceptada por los países como también asumida por las organizaciones que desean certificarse, centrándose en las características que una organización debe poseer para contar con un Sistema de Gestión eficiente,

que permita Organizar, Dirigir, Controlar y mejorar la calidad de sus productos o servicios [8].

CRM: Es un Sistema de Información al cual se atribuye las funciones de identificar, registrar, clasificar y monitorear a los consumidores, creando conocimiento de la interacción entre la organización y el consumidor, permitiendo la construcción de relaciones con los clientes y lograr retroalimentar sus percepciones sobre la organización y sus productos o servicios ofrecidos [7].

Trazabilidad: Un aspecto fundamental para lograr identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso hasta su resultado, incluida su distribución en algunos casos, el cual está acompañado documentalmente de registros o huellas en cada una de las etapas del proceso [2].

2. MATERIALES Y MÉTODO

2.1 MATERIALES

Los documentos mencionados son necesarios para comprender el vocabulario [1], los requisitos y directrices de mejoramiento [3] en relación a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Organización con la norma ISO 9001:2008 [2], como también que los procesos pertenecientes al ciclo de ingresos se ajustan a los requisitos de la norma. Otro aporte importante en el material, es el conocimiento adquirido en la Especialización de Gerencia de la Calidad, lo que permite comprender e interiorizar los conceptos y su aplicación, para afrontar situaciones reales en los lugares de trabajo, que faciliten la participación, toma de decisiones y logro de resultados esperados. A continuación se lista la normatividad como documentos asociada al trabajo:

- Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos
- Norma Técnica Colombiana ISO 9004:2009 Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices y Mejoramiento
- Procesos Documentados de la organización.
- Conocimiento adquirido en el trascurso de la especialización en las diferentes asignaturas vistas.

2.2 MÉTODO

El trabajo utiliza el método descriptivo documental [4]. Descriptivo Mediante la selección conceptos, políticas y procedimientos, buscando especificar características sobre la relación de personas, grupos, organizaciones analizando de forma independiente estas características, documental basado en las fuentes de información como en los datos obtenidos.

2.2.1 Recolección de la Información

Tomando la documentación Organizacional, que soportaran los procesos relacionados con el Ciclo de Ingreso, teniendo como criterios; los procesos, la interacción entre procesos, la documentación generada, Registros, la trazabilidad de la información, entre otros y que están especificados en el manual de calidad [2] que proporcionan información del resultado previsto, en las diferentes etapas identificadas por la Organización. Con la información suministrada por las áreas involucradas en el ciclo de ingresos y recogida a través de los soportes físicos e información almacenada en los Sistemas de Información, que permita evaluar el estado de los procesos, su correspondencia como la integridad de la información, acordes con la realidad operativa desarrollada por la Organización.

2.2.2 Socialización y desarrollo de pruebas

Se concertaron reuniones preliminares; con el propósito de obtener aclaraciones sobre los procedimientos implementados, la programación de actividades para la toma de muestras, definición de responsables en las actividades planeadas como para aportes sobre la información suministrada, para el conocimiento e identificación de campos relacionados en los registros entregados. Posteriormente se realizaron reuniones con carácter de socialización; progreso en las actividades programadas, hallazgos encontrados. Finalmente reunión de cierre; establecimiento de compromisos. Seguimiento a compromisos pactados, creación de nuevos planes, cierre de actividades. Permiten evidenciar el flujo de Información, los registros generados de la prueba, a su vez, las pruebas desarrollan situaciones típicas o atípicas que pueden ser contempladas para constatar la consistencia de los procesos definidos y documentados.

2.2.3 Identificación e interacción de los procesos del ciclo de ingreso-ventas

La organización posee Sistemas Información para realizar las actividades a lo largo de su Ciclo de Ingresos, este inicia con el Proceso de Oportunidades de Negocio que a su vez está compuesto por un Sistema de Oportunidad de Negocios –SON-, en este se crean los prospectos de negocios asociados a futuros clientes de la Organización. En SON se realizan las proyecciones de viabilidad técnica como económica, para determinar si es rentable continuar o

descartar el prospecto económico en relación al cliente, dejando registro de los análisis y conceptos emitidos sobre la negociación independientemente de su resultado. SON es gestionado por el área de Mercadeo y área de Finanzas; la primera área, son quienes ingresan y documentan las características técnicas soportadas por los conceptos de las áreas de Ingeniería e instalaciones, conteniendo términos de tiempo, costos respectivos, que permiten proyectar el retorno de la inversión; el área de Finanzas, se encarga de evaluar las condiciones pactadas, ajustándolas al presupuesto actual y flujo de caja, para determinar la viabilidad presupuestal y financiera. Cuando una oportunidad de negocios es aprobada, el área de Finanzas la incorpora en el presupuesto como en el Flujo de caja actual de la Organización, finanzas notifica a Mercadeo sobre la aprobación o rechazo de las ofertas; Seguidamente Mercadeo remite la información al área de Servicio al Cliente en los casos aprobados.

Posteriormente, Servicio al Cliente inicia los contactos con el cliente y el área de instalaciones, solicita la documentación requerida al cliente, establece las condiciones en las cuales se realizara la instalación del servicio, registrándolo en el Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente abreviado -CRM-. Para el proceso de creación de clientes en CRM, Servicio al Cliente tiene como criterios; tener todos los soportes documentales sobre el cliente, además de cumplir con aspectos relacionados con centrales de riesgo, situaciones legales nacionales o extranjeras entre otras, se le asigna una segmentación, el ciclo de facturación, producto o servicio, datos de contacto, la documentación es almacenadas y adicionada al perfil del cliente para su consulta en línea de manera interna. CRM contiene estrategias de liberación del cliente, además de estados asociados a las actividades para determinar la gestión realizada sobre promoción del cliente; cada modificación o cambios en: El estado del servicio (inactivación de servicios, activación de servicios, cancelación de servicios, etc.), cambios en la facturación (descuentos, recargos, etc.), en los recursos de Red asignados (ampliación del servicio, direccionamiento IP, etc.), en las condiciones de instalación (cambio de dirección, en equipos especificados o soluciones adicionales, etc.) irá acompañada de dicha estrategia de liberación que registra las modificaciones y notifica a las áreas involucradas en el proceso.

El sistema CRM envía de igual forma al área técnica Centro Operaciones de Red llamada NOC, responsable de la creación de clientes en el Sistema de Gestión de RED, sistema en el que se configura los servicios pactados con el cliente y notificados por CRM, para en el momento de realizar la instalación, el cliente tenga activado los recursos, ofrecidos y así brindar el servicio, cerrando el proceso de instalación. Desarrollada la activación en el NOC. El sistema CRM automáticamente se replica al cliente en el sistema de facturación, tomando la información de condiciones de contrato, planes, tiempo, fecha de inicio del servicio, etc., este Sistema de Facturación genera el respectivo ciclo de

facturación. La facturación permite el registro contable en el Sistema de Información Financiero llamado Sistema de Aplicaciones y Productos –SAP– donde los clientes son creados en forma independiente, para generar transacciones que afectan cuentas contables relacionadas con el cliente tales como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otras, las cuales permitan conocer los pagos y deudas en relación a la facturación emitida por la organización.

La organización posee proveedores estratégicos para el recaudo de la facturación, quienes envían información que será procesada por el área de Tesorería, dicha área consolida los pagos realizados y envía la información al área de Cartera. Cartera realiza seguimiento a las cuentas de los clientes, retroalimenta al sistema de facturación para los casos de mora, y a Servicio al Cliente sobre el estado de cuenta del Cliente para temas de suspensiones, reactivaciones, cancelaciones, y demás. La Figura 1 muestra el ciclo de ingreso-ventas de la Organización, este modelo es contemplado tomando los procesos como los sistemas de información diseñados para soportar el ciclo.

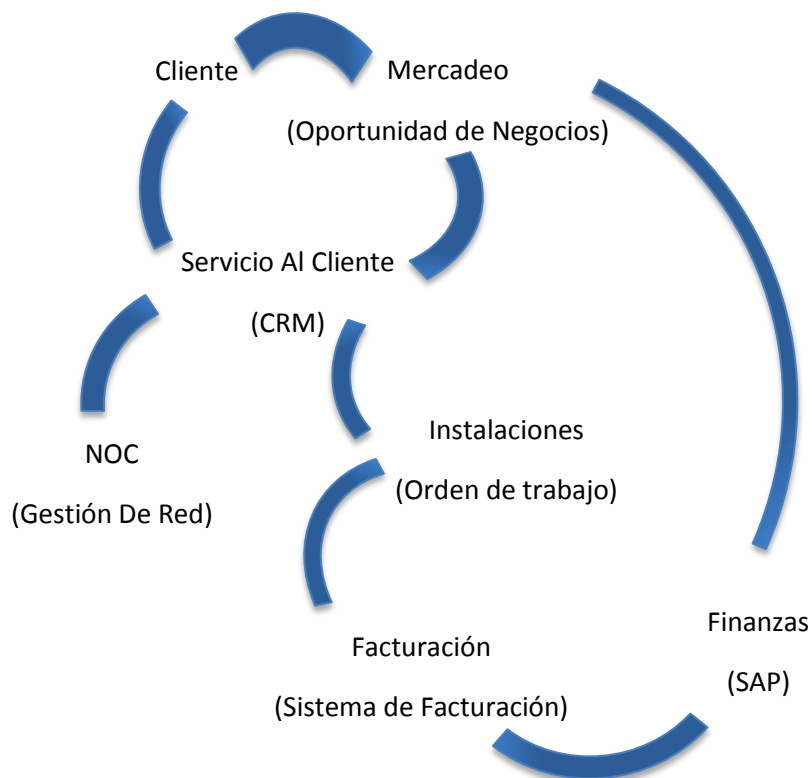


Figura 1. Ciclo de ingresos-ventas

2.2.4 Análisis de la pertinencia y coherencia de los procesos internos del ciclo

Al realizar el análisis sobre la información solicitada de los procesos relacionados con el ciclo y son soportados en los sistemas, se encuentran el siguiente resultado de la observación:

Se encontró que el Sistema SON carecen de; campos de control de registros, control de consecutivos, permite la duplicidad de clientes, determinando que un cliente puede tener varias oportunidades de negocio sin que ello derive en la identificación única de registro del cliente, esto genera que un cliente este presente varias veces en la base de oportunidades de negocio, propiciando errores, presentes en diferentes datos relacionados con el cliente, (Nombre, dirección, Teléfono, Nit, etc.), presentados por digitación, también elevando su indicador de área sobre el número de clientes, el Sistema no cuenta con estados que permitan conocer en qué parte del proceso se encuentra la oportunidad de negocio, no hay control de modificaciones permitiendo sobre escribir registros. Faltan actividades de seguimiento entre lo registrados de SON y otros sistemas como medición de tiempos de respuesta en el cumplimiento de requerimientos generados entre las áreas.

La información creada en CRM por el área de servicio al cliente, no posee interfaz con el sistema de oportunidad de negocios, CRM posee consecutivo o llave primaria entre los dos sistemas dificultando la tener trazabilidad. Las no poseen la misma cantidad de clientes vs oportunidades de negocio aprobados; se presentan casos que han avanzado sin tener el 100% la documentación por parte del cliente, también clientes sin existir la viabilidad de la oportunidad de negocio pero que cuentan con órdenes de instalaciones ya creadas, existencia de instalaciones a clientes las cuales no especificaban conexiones en DEMO o pilotos dentro de la oportunidad, igual se presentan aprobaciones a las ofertas comerciales y simultáneamente se está en la búsqueda de obtener los documentos exigidos, ejemplo los casos de contratos que deben ser verificados y aprobados por el área legal y que en ocasiones pueden tomar meses, pero a las necesidades del cliente se realizó el avance de la instalación del servicio, afectado por las diferentes actividades del proceso,

Adicionalmente el área de Servicio al Cliente en sus sistema CRM a parametrizado definiciones del negocio según; posee una segmentación diferente a la determinada por el área Comercial, al realizar la verificación por segmentación se observan diferencias en criterios entre CRM y SON, se observa inconsistencias en los criterios sobre su estado, en casos se observó que este debería estar en proceso de instalación pues los términos pactados estaban en la misma negociación (tiempos de entrega, característica del producto, capacidad del servicio, infraestructura requerida por las partes, entre otras), pero ya contaban con el servicio antes de las fechas pactadas, afectando condiciones de facturación y valores pactados.

Se observó inconsistencias para dar de alta algunos clientes, pues no había pasado aun todas las pruebas requeridas, para determinar si el cliente estaba en centrales de riesgos con calificación negativa u otros controles establecidos. También existía la disponibilidad de no contar con la capacidad operativa para que el personal de campo realizará los desplazamientos a terreno y desarrollaran las labores de instalación en los tiempos pactados, esto debido a prioridad de otros clientes o por la programación ya definida por instalaciones, sin que se llevara un seguimiento a los tiempos de cumplimiento del cliente, registro de las nuevas condiciones establecidas.

Otro aspecto encontrado, en la programación de las actividades de instalación, se tenía la disponibilidad de cuadrillas de campo en zona, pero la capacidad técnica no cumplía con los requerimientos del Cliente, situación que causaría la realización de pruebas con el cliente y la generación de más tiempo de lo planeado en la entrega del servicio, y la generación de órdenes de instalación con alta antigüedad y aún en proceso sin determinar una fecha de cierre.

Al observar información del sistema de Gestión de Red se detalla que no se posee segmentación alguna, sus parámetros están definidos por concepto técnicos de "segmentación de red" la cual hace referencia a la asignación de direccionamiento IP (Protocolo Internet, que hace referencia a direcciones virtuales y cuya segmentación determina subredes dentro de redes informáticas), Se identifica a los clientes con direccionamientos específicos (dirección IP) ya que este sistema no soportaba el ingreso de información del cliente, siendo necesario exportar dicha información mediante una hoja de cálculo y de forma externa complementar dicha información, encontrando que la base del Sistema de Gestión de red no concordaba con los dos sistemas SON y CRM, presentando mayor existencia de clientes como presentando clientes sin identificar. Se encontraron casos de clientes; con servicio y sin la respectiva orden de instalación, clientes sin orden de instalación y sin facturación pero con servicio, clientes con orden de servicio de instalación y facturación pero sin servicio.

En los sistemas financieros en este caso SAP se evidenció que la facturación presentaba inconvenientes, situación presentada por casos anteriormente expresados, siendo ajustados por el personal de Servicio al Cliente responsable de la generación de la facturación, ajustes realizados de manera manual y no a través del sistema, presentando inconsistencia, al momento de consolidar los ingresos desde los Sistemas de Información detallado por los diferentes segmentos del negocio definidos. En SAP los campos de descripción utilizados del cliente no se definió; la segmentación, la referencia de los clientes generada por CRM o por el Sistema de Facturación, la conciliación entre los sistemas se hace por nombre, cedula o Nit, lo que dificulta su identificación, teniendo casos que requieren se trabaje de forma

manual, las verificaciones se realizan a través del nombre del cliente como fuente de consolidación y no códigos o llaves primarias.

Se identificó que lo generado por el sistema de CRM sobre la facturación, no concordaba por temas de ajustes y actividades manuales, generando que un porcentaje de la facturación no correspondía con los ingresos esperados.

Al realizar los respectivos pagos los clientes a través de las empresas de recaudo no era posible determinar fácilmente a cuál de los servicios ofrecidos correspondía la facturación para ser aplicada en SAP, generando que no se conociera rápidamente la mora de clientes y el respectivo reporte a las áreas involucradas.

Se observó clientes con servicio con más de cuatro meses en mora y sin que se observaran notificaciones a las áreas responsables de realizar actividades sobre el servicio y en la búsqueda de mecanismos de cobro. El procedimiento establecía que un cliente en mora por más de tres meses le correspondía la suspensión del servicio, acción que se observa en muchos clientes no se ejecuta.

De igual forma existen soportes de comunicación escrita vía email donde se tratan algunos casos, pero el procedimiento tiene establecidos formatos, los cuales no se han usado en su totalidad.

Se observa que en algunos casos donde se han tenido dificultades para cumplir con la capacidad ofrecida, faltan criterios para determinar los aspectos que permitan determinar la no conformidad de los servicios ofertados o prestados, la explicación recae sobre un único sustento, "Quiebre Técnico", capacidad técnica de no cumplir con lo requerido por el cliente.

En cuando al seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, falta evidencia de presentaciones, reuniones, indicadores, correcciones, acciones correctivas, acciones preventivas, para comprobar si los resultados planificados se cumplen y están direccionados a dichas metas. (Se considera que se está a la espera del mejoramiento de sistemas de información para obtener datos y así generar dichos indicadores). Falta promover actualizaciones a políticas o procedimientos que visualicen acciones correctivas, acciones correctivas como acciones preventivas.

La Figura 2 muestra las interacciones que realmente se desarrollan entre los procesos relacionados con el ciclo de ingresos-ventas y que muchas de estas interacciones equivalentes a actividades, no se encontraron del todo documentadas o contempladas, generando situaciones adicionales como el no conocer el responsable directo de la actividad. Un ejemplo de esto son los servicio DEMO asignados por el área de NOC los cuales no se encontraron procedimientos y que para el área de NOC el responsable de dicho servicio era el área de Mercadeo, ya

que eran necesario en algunos casos para soportar actividades con el cliente y que se requerían como parte del servicio contratado, Mercado quienes a su vez desconocían esta situación y posteriormente no aceptaban responsabilidades por falta de competencia, no estaban de acuerdo con su responsabilidad en la aprobación del servicio, encontrando DEMOS activos con una antigüedad considerable teniendo en cuenta que el servicio ya había sido instalado y entregado, en algunos casos Mercadeo no incluía los DEMOS en lo relacionado con los términos de negociación con el cliente. La Figura 2 muestra en relación a la Figura 1 interacciones encontradas y faltantes de documentar.

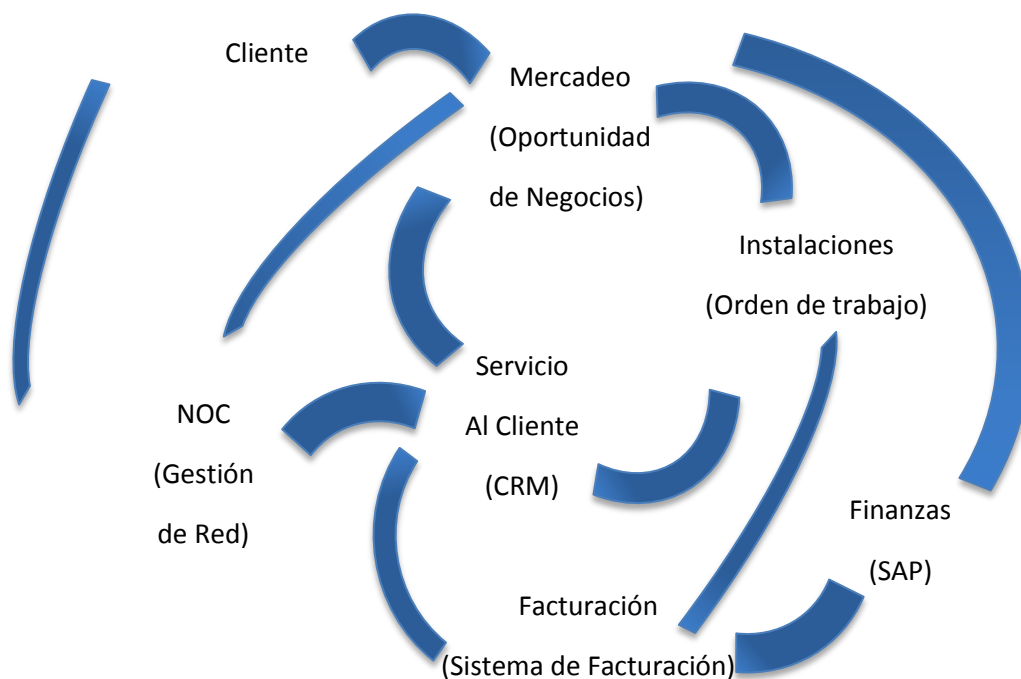


Figura 2. Iteraciones del ciclo de ingresos-ventas

2.2.5 Propuesta de acciones de mejoramiento

Entre las acciones propuestas se encuentra:

- **Estructuras jerárquicas**

Implementar estructuras jerárquicas en la base de clientes, las cuales permitan mediante un registro principal generar registros secundarios relacionados siempre al principal, este tipo de estructuras es conocida como padres e hijos; consistente en

que un cliente sea único (Padre) pero a su vez contenga uno o más servicios (hijos) los cuales son diferenciados unos de otros.

- **Identificación de clientes mediante identificador único**

Creación de una llave primaria única que permita identificar al cliente en los diferentes sistemas de información, permitiendo tener su trazabilidad.

- **Definir en Estructura de Negocio en los procesos como en sistemas de información**

Garantizar en todos los sistemas de información con tengan la misma definición, en los casos de no ser posible crear tablas de homologación que permitan su identificación de forma eficiente.

- **Disminuir y eliminar al máximo la manualidad presentadas en los proceso.**

Realizar la mayor cantidad de actividades de los procesos en los sistemas, permitiendo tener mayores registros de auditoria de los sistemas, control sobre accesos a información, unificación de información.

- **Consolidar las bases de datos**

Utilización de repositorios de información (Consolidación de bases), aprovechando la normalización de la información, buscando que esta no se duplique innecesariamente, obtención de reportes de forma más eficiente y ágil.

- **Actualización de los procedimientos a la realidad operativa**

Actualización de los procesos sin depender de definición de los sistemas de información como de su implementación o fase de desarrollo.

- **Capacitación al personal**

En el conocimiento de las políticas, procedimientos, interacciones, sobre la homogeneidad de la información reportada o a soportar, la toma de conciencia [2] en la afectación del servicio como al cliente.

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La realización de revisión de políticas y procedimientos relacionados con el ciclo de ingresos se basó en la lectura e interpretación con los responsables, seguido de la solicita soportes de cada procedimiento. Evidenciando procedimientos con sus respectivos registros de igual forma actividades las cuales no están documentadas

dentro de los procesos, se encontraron registros completamente diligenciados y otros que estaban de forma parcial o ausente, siendo en algunos casos reemplazados o soportados mediante otros documentos o herramientas no establecidos o contemplados en los procedimientos originalmente.

3.1 SOCIALIZACION Y DESARROLLO DE PRUEBAS.

La realización de las pruebas permitió identificar actividades no contempladas, interacciones entre procesos no definidas, que no presentaban la asignación de un responsable, evidenciar los registros generados por las pruebas y determinando su integridad como trazabilidad. Esto contribuyo a tener mayor claridad del ciclo, conocer el proceso como los soportes o registros generados.

3.2. IDENTIFICACION E INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS DE INGRESO-VENTAS

- Existe pertinencia en los procesos pero falta que estos estén ajustados a la realidad operativa, que se evalúen sus requerimientos funcionales y sean transformados para que se basen en procesos como lo determina la Norma ISO9001:2008 garantizando así un mayor cumplimiento de la norma como la generación de un Sistema de Gestión de Calidad más efectivo, eficiente y Eficaz.
- Los procesos fueron levantados por las áreas del ciclo de ingreso-ventas y documentados por cada una en forma individual en compañía del área de calidad, observando que no se contempló en dichas reuniones a otras áreas con las que interactuaban y eran afectadas, en algunos casos los procesos describieron o desarrollaron más las actividades funcionales del área que del proceso del ciclo de ingresos-ventas como un todo. Atendiendo estos resultados es necesario la Organización replantee el diseño de los procesos según lo plantea la norma ISO9001:2008 basado en procesos.
- Los procesos contemplan soportes los cuales no se ajustan a situaciones de las áreas como del cliente, siendo en algunos casos difíciles de cumplir y las alternativas propuestas no fueron contempladas, es el caso donde la Organización requiere de actas de instalación de aceptación por el cliente y donde el cliente entrega órdenes de compra aprobadas sin que para este se requiera de la firma de documentos adicionales, en muchos casos estas firmas están bajo el representante legal o gerentes con quienes se estableció la negociación que a nivel operativo no sería del todo procedente, se observaron correos electrónicos corporativos que pretendían reemplazar las

actas de instalación sin que el procedimiento lo avalara como soporte. Ante esta situación es necesario por parte de las áreas identificar los procesos del cliente que puedan afectar procedimientos internos y sobre todo incluir las excepciones en los casos que se tendrán documentos externos como soportes y que no son del control de la Organización.

3.3. PERTINENCIA Y COHERENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL CICLO

- Los procedimientos estaban implementados con base en los sistemas de información de la organización, en muchos casos estos procedimientos presentan ausencia de soportes o continuidad en su flujo debido al pendiente de entrega de funcionalidades del sistema. La organización deberá definir sus procesos con los elementos que cuanta en la actualidad sin tener presente los compromisos de entrada de producción de aplicaciones para no incurrir en correcciones que afecten el desempeño de los procesos como del personal que labora en estos.
- La Coherencia entre los procesos se observa que existen más interacciones que no fueron contempladas y que estas se desarrollan en el trascurso de nuevos negocio no siendo posible determinarlas en su totalidad, frente a este resultado es necesario la actualización constante de los procedimientos y la comunicación entre las áreas responsables del ciclo para tratar de disminuir la afectación del cliente como del servicio.
- Se encontraron procesos que presentaban pendientes al no estar ajustados a realidad operativa, actividades necesarias para mejorar la comunicación entre las áreas y el cliente, que en muchos casos requerían actividades adicionales como nuevos estados de los procesos, sin que se observara su documentación como una responsabilidad claramente definida (no se tenía identificada la actividad a que proceso correspondía dentro del ciclo y cuál era el área responsable). Frente a lo anterior la organización debe desarrollar acciones correctivas que generen modificaciones a los procesos actuales las cuales permitan mejorar los resultados esperados internamente como para el cliente.
-

3.4 PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CICLO

- Desarrollo de nueva versión del Sistema CRM que integrara las observaciones plasmadas en el método, permitiendo solucionar los aspectos mencionados. La nueva versión no será implementada a corto plazo involucrando que se debe tener presenta las observaciones encontradas en los sistemas de

información y generar validaciones adicionales para controlar el estado de la información entregada.

- Contratación de personal adicional para reducir los tiempos en los cuales se desarrollan actividades manuales, hasta la entrada en producción de la nueva versión de los sistemas. Esto se analiza de que la organización está incorporando día a día más clientes en el proceso y es necesario como plan de contingencia mitigar el impacto sobre la afectación en mayor medida de clientes internos como externos.
- Generación de reuniones de sensibilización en toma de conciencia sobre las labores desempeñadas y que afectan al cliente, el servicio prestado como a la organización. Es importante que la Organización comprenda el compromiso que se tiene en el logro de la eficiencia de sus recursos como la efectividad en el logro de metas que están relacionadas con los clientes y los procesos desarrollados para alcanzar dichas metas.
- Asignación de recursos presupuestales para el mejoramiento de los Sistemas de Información relacionados con el ingreso. El desarrollo de nuevas versiones como la contratación de personal hacen parte de la contingencia en la solución a los hallazgos encontrados, para esto es necesario la organización destine los recursos económicos y que estén disponibles en el tiempo necesario, incorporándolas a su planeación financiera.
- Realizar la programación de revisión a otros procesos de la organización que pueden estar impactados de igual forma. Hace parte de la mejora continua y de la revisión por la dirección [2] donde se contemplara la realidad operativa como interacciones con otros procesos, reasignación de responsables en el proceso para un mayor control.
- Centralización de los requisitos internos, en desarrollo y cambios en los Sistemas de Información, los cuales estén ajustados a las áreas, sobre todo estén alineados a las necesidades de la organización. Permitiendo que los sistemas cumplan los objetivos de la Organización, que no se desvíen o se definan contemplando el interés del área, sin que contemplen el cumplimiento al cliente interno como externo, el mejoramiento del servicio.
- Los sistemas de información reflejen la estrategia de negocio definida por la organización. Permitiendo identificar y generar estrategias de mejoramiento en los casos que se observen afectaciones a segmentos de mercado, comprender más fácilmente actualizaciones necesarias o el diseño de nuevos procedimientos que se adapten a los mercados actuales y nuevos.
- La utilización del 100% soluciones ya adquiridas, uso de módulos de los sistemas de información, disminuir el desarrollo de sistemas temporales o alternos, herramientas ofimáticas como hojas electrónicas que no posee control e información histórica. Frente a las nuevas versiones de sistemas se

deben desactivar las opciones alternas implementadas para que no sigan siendo utilizadas, realizar labores de migración como de salvaguardar la información en la medida que no sean necesarios.

- El área de facturación paso a responsabilidad del área Financiera buscando la reducción del riesgo por conflicto de intereses como la acumulación de funciones. Se busca disminuir al máximo las posibilidades de fraude que afecten a la Organización como a los clientes como también que los procesos se auditen a sí mismo como parte del control.
- Generación de reuniones periódicas de seguimiento entre las áreas responsables del proceso de ingreso donde se validen las cifras reportadas como las conciliaciones realizadas entre las áreas y los sistemas de información.
- Realización de auditorías periódicas al ciclo de ingresos. Realizar programas de auditoría mensuales como semestrales por la criticidad de afectación sobre los ingresos de la Organización.
- Generación de reportes a la alta gerencia sobre los hallazgos como del estado de los compromisos y fechas pactadas en la solución de lo identificado.

4. CONCLUSIONES

Las labores de seguimiento son aún más necesarias cuando la organización se encuentra en procesos de estabilización, factores como la maduración de los sistemas de información y procesos pueden afectar los resultados esperados.

Es fundamental que las interacciones de los procesos conserven la integridad de la información, que dicha situación contribuya agregando valor, facilitando la identificación oportuna de los estados en los que está el cliente en todo el ciclo, su registro como el apoyo en sistemas de información para control sobre accesos, responsabilidades asignadas, reportes, alarmas, notificando a tiempo cambios no esperados como resultados.

La implementación de procesos como la búsqueda de la certificación en la norma ISO9001:2008 tiene sentido bajo el compromiso de la organización en la interiorización y convencimiento de las mejoras que aporta, la sensibilización de realizar los aportes en los lugares y momentos oportunos, que permitan a sí el entendimiento para tomar acciones las cuales estén acompañadas de resultados.

Contar con procesos y Sistemas de Información en que la organización pueda tomar decisiones estratégicas, donde el personal interno pueda observar su eficacia pero por sobre todo se pueda identificar a los clientes, sus necesidades y como la organización se relaciona y reacciona, en un beneficio mutuo, que permita el éxito sostenido [3] de las organización.

En el desarrollo del trabajo su complejo la toma de información, su interpretación por la cantidad de conceptos utilizados como también la especialización en cada proceso.

Referencias.

[1] Sistemas de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario (ISO-9000:2005) Consultada el 12 de Marzo de 2014, disponible en:

http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

[2] Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos (NTC-ISO-9001:2008) Consultada el 12 de Marzo de 2014, disponible en:

<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

[3] Sistemas de Gestión de Calidad, Directrices y Mejoramiento (ISO-9004:2009) el 12 de Marzo de 2014, disponible en:

http://www.umc.edu.ve/umcpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9004_ED_2009.pdf

[4] Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa, Universidad Nacional Abierta y A Distancia, recuperado el 15 de Marzo de 2014, de:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html

[5] Introducción a los Sistemas de Información, Instituto Tecnológico de Sonora, recuperado el 6 de octubre de 2014, de:

http://biblioteca.itson.mx/oa/dip_ago/introduccion_sistemas/p3.htm

[6] La Auditoria Externa en el Control Interno del Ciclo de Ingresos de una Asociación no Lucrativa de Microcrédito, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, (Febrero de 2012), recuperado el 3 de Octubre de 2014, de:

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4004.pdf

[7] Software de CRM y Gestión On-Demand, INES, (2010), recuperado el 14 el 3 de Octubre 2014, de:

<http://www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html>

[8] Normas 9000, (2011) recuperado el 14 el 3 de Octubre 2014, de:

<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Bogotá 15 de Octubre de 2014


Señores:
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
FACULTAD DE INGENIERIA.


Asunto: Certificación de Actividades.

Por medio de la presente el área de Control Interno, certifica que el señor Jairo Alberto Castro Torres, realizo el trabajo Validación del ciclo ingreso-ventas, acorde a lo requerido por la Organización.

Se emite el presente certificado a pedido del interesado para los fines relacionados a sus estudios de Posgrados en la Especialización en Gerencia de la Calidad.

Atentamente,


Dubar Alberto López
Líder de Control Interno.
Cel. 313 -4 59 11 87

Recibí

16
Oct 16/14