

# Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES GENERALES.....	3
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	3
2.1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	4
2.2. MERCADO Y MARCO INSTITUCIONAL.....	5
2.3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
3.1. ÁREAS DE TRABAJO.....	8
3.2. PROBLEMA IDENTIFICADO.....	9
3.3. HIPÓTESIS INICIALES.....	12
3.4. PROPUESTA DE VALOR.....	13
4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	15
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
4.3. ALCANCES.....	15
4.4. RESULTADOS ESPERADOS.....	16
5. MARCO CONCEPTUAL.....	17
5.1. REDISEÑO DE PROCESOS.....	17
5.2. BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN).....	18
5.3. CRÉDITOS Y COBRANZAS.....	18
5.4. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	19
6. METODOLOGÍA.....	20
6.1. DEFINIR EL PROYECTO DE REDISEÑO.....	20
6.2. ENTENDER LA SITUACIÓN ACTUAL.....	21
6.3. DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.....	22
6.4. GENERAR PROPUESTA DE REDISEÑO.....	22
6.5. EVALUAR PROPUESTA DE REDISEÑO.....	23
7. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	24
7.1. OBJETIVOS DEL REDISEÑO.....	24
7.2. ÁMBITOS DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR.....	25
7.3. HACER ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	25

8.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	27
8.1.	MODELAR LA SITUACIÓN ACTUAL .....	27
8.2.	PROCESO DE INGRESO DE CLIENTES AS IS .....	30
8.3.	PROCESO DE FACTURACIÓN AS IS .....	32
8.4.	PROCESO DE COBRANZA .....	34
8.5.	HALLAZGOS PRINCIPALES .....	36
8.6.	CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES MAYORISTAS .....	39
8.7.	VALIDACIÓN Y MEDICIÓN .....	44
9.	DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA .....	49
9.1.	BENCHMARK DE POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	49
9.2.	POLÍTICAS DE CRÉDITO .....	51
9.3.	ANÁLISIS Y DECISIÓN DEL CRÉDITO .....	54
9.4.	TÉRMINOS DEL CRÉDITO Y EXCEPCIONES .....	58
9.5.	PROTOCOLOS DE COBRANZA .....	60
10.	PROPUESTA DE REDISEÑO .....	64
10.1.	DIRECCIONES DE CAMBIO .....	64
10.2.	TECNOLOGÍAS HABILITANTES.....	66
10.3.	DESCRIPCIÓN DEL REDISEÑO.....	67
10.4.	BPMN TO BE DE LOS PROCESOS.....	72
10.5.	INDICADORES DE DESEMPEÑO .....	77
10.6.	RESUMEN DE LA PROPUESTA.....	78
11.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	79
11.1.	IMPACTO DE LA PROPUESTA .....	79
11.2.	EVALUACIÓN TÉCNICA .....	80
11.3.	EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	81
12.	CONCLUSIONES .....	84
12.1.	CONCLUSIONES GENERALES.....	84
12.2.	RECOMENDACIONES .....	85
12.3.	APRENDIZAJES .....	86
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	87
14.	ANEXOS.....	88