



VDO and Collections DRS process alignment



Bachillerato en Administración de Negocios

II Cuatrimestre

Proyecto de Práctica Profesional

VDO and Collections DRS process alignment.

Empresa:  
HP, Hewlett-Packard

Estudiante:  
María José Lang

Fecha de entrega:  
Viernes 7 de agosto



## Marco Contextual

La empresa en la cual se desarrollara el trabajo es Hewlett Packard, as conocida por sus siglas HP.

HP fue fundado en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard, y su primer producto fue inventado en un garaje en Palo Alto.

Qué hace Hewlett Packard?

Es una empresa a nivel global, que busca desarrollar productos y servicios en el sector tecnológico, por ejemplo su cartera va desde celulares y calculadoras hasta impresoras multifuncionales, servidores y software. Por otro lado, ofrece financiamiento a sus clientes para que puedan adquirir dichos productos y servicios y pagar por ellos en un plazo determinado.

Más específicamente, el departamento en el que se desarrollará el trabajo es el de "Collections". Este se encarga, básicamente, de las cobranzas a nivel Latinoamericano.

Algunos de sus objetivos a nivel corporativo son los siguientes:

- Lealtad de los clientes: ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, innovar constantemente y escuchar realmente que es lo que busca el cliente, para así ganar su respeto y lealtad.
- Ganancia: Mantener una rentabilidad en la cual la ganancia sea suficiente para financiar el desarrollo de la empresa y crear valor para los accionistas.
- Liderazgo de mercado: atender de manera exitosa el mercado en el que se participa, y expandir el mismo mediante la creación continua de productos y servicios útiles y significativos.
- Ciudadanía global: Asumir la responsabilidad social en cada país y comunidad en donde se desarrollan sus actividades comerciales.



#### Descripción del proyecto:

Básicamente, el proyecto consiste en la estandarización de procesos en el área de cobranzas, entre los procedimientos del equipo de Brasil y el de Costa Rica, para así asegurar una respuesta eficaz, eliminar errores y pasos innecesarios y por último mejorar las relaciones entre ambas unidades. En Brasil, está el departamento de VDO (Volume Direct operations) que se encarga de facturar, y collections que se encarga de cobrar, como se mencionó anteriormente. El problema recae en una discrepancia total de criterios por los dos lados, lo cual genera problemas de métricas para ambos equipos ya que no hay un proceso estandarizado. De manera que los dos departamentos piensan tener la razón y que el otro está equivocado. El aporte que se realizará es la creación de un documento donde se plasmen los procedimientos correctos y a aplicación de los mismos para conocer los resultados y determinar que está fallando y que se puede mejorar.

#### Justificación del proyecto

La relevancia del proyecto en la organización recae en la mejora de procesos entre facturación y cobranzas, lo cual agiliza el periodo en que la empresa puede cobrar el dinero.

En cuanto a la importancia a nivel personal, es una oportunidad para expandir el conocimiento de cómo funcionan otros departamentos, también la experiencia de participar en un proyecto en el cual se tendrá la oportunidad de co-liderar, finalmente fortalecer las relaciones laborales que en un futuro pueden ser provechosas para el desarrollo de la empresa.

Para la universidad es significativo el hecho de que un estudiante demuestre el conocimiento adquirido a lo largo de su carrera, no solo con respecto al contenido teórico de las materias, si no también realizar todo de manera ética y responsable.



#### Objetivo general:

- Alinear los procesos entre VDO y Collections, para disminuir los errores por parte de los dos equipos de trabajo y así mejorar los tiempos de respuesta.

#### Objetivos específicos:

1. Conocer los procesos de cada departamento
2. Identificar los problemas específicos que se generan por la discrepancia de opiniones en cuanto a procesos
3. Estudiar los estándares globales de HP
4. Crear el documento para la estandarización de procesos
5. Determinar si hay una necesidad de crear una herramienta de información o dar acceso a una ya existente a ambos equipos.
6. Dar a conocer las conclusiones finales a cada equipo para así aplicar el nuevo modelo de trabajo.

#### Resultados esperados

Los resultados esperados se pueden resumir en dos partes, primero en llegar a un acuerdo de cuales son exactamente los procedimientos correctos para ambos equipos, para que esto genere una disminución de errores, los cuales atrasan la cobranza de facturas. Y por otro lado, mejorar las métricas de cada equipo.

#### Estrategia Metodológica

1. Contactar a los líderes de cada equipo, para que nos muestren sus procesos diarios
2. Investigar que puede ser estandarizado y que no
3. Después de recolectar toda la información, se debe crear un documento en Word con todos los lineamientos que debe seguir cada departamento
4. Hacer un tipo de entrenamiento a los dos equipos, por medio de una audio conferencia y dar a conocer los resultados finales
5. Investigar que herramientas se están utilizando, a cuales tiene acceso cada equipo y luego determinar si una base de datos es necesaria.



## Resultados obtenidos

- Al estudiar los procesos de cada departamento, con respecto a la creación de un DRS, se realizó que uno de los mayores problemas era la falta de comunicación y documentación de datos relevantes. También, se conoció que las diferencias, con respecto a la legislación política de cada país, afecta directamente a los dos departamentos, como lo es el caso de Brasil. Como resultado se pudo definir cuales son los casos donde no se tienen que crear un DRS y cuales casos sí ameritan este proceso.
  
- Más específicamente los problemas mas comunes, que se dieron a conocer como resultado de la investigación, fueron:
  - Falta de información, ya sea por parte del cobrador o por parte de VDO, por ejemplo cuando no esta documentado algún contacto, externo o interno, o cuando hay duda sobre la forma de pago de dado cliente, etc.
  - Otro factor importante, era la falta de guía en cuanto a que debía ser subido a este sistema y que no, por tanto que por cualquier situación fuera de lo normal se utilizaba el DRS.
  - La dificultad de acoplarse a los procesos de otros países, como el caso de brasil.
  
- Uno de los resultados más importantes, fue la creación del documento para la alineación de procesos. A pesar de las limitantes, como por ejemplo, las barreras geográficas, el poner de acuerdo a varias personas, se logró crear un documento para marcar un patrón en cuanto a los procedimientos que se deben seguir al crear un DRS.
- Después de varias reuniones discutiendo la necesidad de una nueva herramienta, se ideó una solución para crear menos tiquetes en el DRS, y utilizar un "share point", el cual es, grosso modo, un portal donde se puede cargar información y lo pueden



accesar ambos equipos. De manera que en casos muy específicos se puede utilizar este sistema en lugar del DRS

- Como se mencionó anteriormente, uno de los resultados fue la creación de un documento. Seguidamente, se impartió un entrenamiento a los agentes de cobranza para dar a conocer los nuevos procesos de mejora. Los entrenamientos se dieron en por grupos, ya que no se podía paralizar el departamento, y en segmentos de 5 horas por día. En general, se daba una introducción del porque se necesitaban estos cambios, luego paso a paso se explicó el procedimiento, ejemplos y finalmente dudas las cuales fueron bastantes.
- Mejora de relaciones laborales: uno de los objetivos que se buscaba con el proyecto era mejorar las relaciones laborales entre los dos equipos, ya que estas eran de tensión y estrés por las métricas y la falta de conocimiento sobre los procedimientos de cada uno.

### **Aplicación y desarrollo de destrezas**

Una de las destrezas fomentadas en la universidad es la ética, y creo que es una de las más importantes, ya que siempre dar lo mejor de si mismo y realizar todo responsablemente, se refleja en la calidad de trabajo que se realiza.

Por otro lado, el liderazgo, es una de las aplicaciones de la carrera de administración de negocios, ya que la iniciativa y la capacidad de aportar ideas es realmente valorado. También, es importante mencionar que el inglés, es una herramienta esencial a la hora de realizar este tipo de proyectos, especialmente en una empresa como HP.

Durante la realización del proyecto, uno de los aprendizajes mas importantes, fue aprender a lidiar con las barreras geográficas, ya que la comunicación es un poco mas difícil; pues, aunque las herramientas tecnológicas existen y están a disposición, siempre hay un grado de dificultad en cuanto a horarios y programación de reuniones, etc.



Otro factor importante, es el conocer mas a fondo sobre lo que realizan otros departamentos, sus herramientas, funciones, manera de trabajar, pues esto amplia los horizontes de crecimiento y mejora la calidad de trabajo.

### Conclusión

La conclusión más relevante, es la importancia de la comunicación. Darse cuenta que cada departamento es un eslabón dentro de un todo, y que el trabajo que realiza cada uno afecta a los otros equipos. De ahí, la importancia de la creación de un documento para alinear procesos.

Efectivamente, los objetivos que se buscaban al inicio del proyecto, se lograron cumplir, con un último fin de mejorar los procesos entre Cobranzas y Facturación, y optimizar las métricas de ambos y así cobrar el dinero con mayor efectividad. Se puede ver, como los intereses individuales de cada equipo, contribuyen a la mejoría y los intereses de toda la organización

Recomendaciones: Documento creado

### C&C – VDO

#### Estandarización de Procesos para DRS (Dispute Resolution System)

Propósito: Alineación de procesos en cuanto a la creación correcta de un DRS para Cobranza y VDO.

#### Responsabilidades:

- Supervisores de cobranza
  - Monitorear que los agentes de cobranza estén siguiendo los procedimientos constatados en el este documento para crear un DRS.
  - Corregir los errores que se den dentro del proceso por parte de los cobradores
- Cobrador
  - Identificar las factures que no se pueden cobrar y la razón de tal problema



- Documentar detallada y claramente el problema existente y lo que espera el cliente de HP para solucionarlo.

#### Información General:

El departamento de cobranzas tiene la responsabilidad de crear un DRS cuando una factura se considera incobrable.

Las disputas se consideran válidas cuando el cliente afirma que se dio un error a nivel interno de la empresa, HP. De manera que las cuentas por cobrar se tornan incobrables debido a problemas internos administrativos.

#### Razones comunes de creación de disputas:

1. Quejas de envío: cuando el producto llega en mal estado
2. Quejas relacionadas con la satisfacción del cliente: producto no satisface al cliente, los productos no son lo que refleja la orden de compra.
3. Problemas de documentación: facturas equivocadas, documentos sin firmar, documentos perdidos, etc.

#### Razones por las cuales no se debe crear un DRS

##### Para todo Latinoamérica:

- Cuando hay duda de cómo aplicar los créditos y los debitos. OM tiene la responsabilidad de documentar esta información, de manera que, la única razón por la que se puede crear un DRS en este caso, es cuando OM no estableció la relación entre la factura y el crédito.
- Cuando hay duda sobre la naturaleza del problema o no hay suficiente información para determinar con certeza que es lo q esta sucediendo.
- Cuando el cobrador necesita información sobre algún contacto, ya sea de ventas o externo, sin embargo VDO tiene la responsabilidad de agregar esta información en le sistema.
- Tampoco se deben crear para informar a OM que el cliente tiene problemas de pago. En este caso se debe seguir el proceso de IPN/Bad debt y la factura todavía puede ser cobrada.





- Cuando el agente de cobranzas necesita mas información sobre la forma de pago
- Cuando una factura tiene más de 90 días, ya que casos como estos se ven como una falta grave del cobrador a los procedimientos; sin embargo, pueden existir casos justificados.

#### Para Brasil:

- En el caso de Brasil, a veces hace falta la información del gestor. Queda como responsabilidad de Order Management la documentación de dicho gestor en todas las herramientas necesarias. De esta manera no se tendrán que crear tiquetes en DRS por falta de información sobre esto.
- En brasil, la factura se entrega junto con la mercadería, de esta manera no se debe crear un DRS si hay duda de la entrega de la factura como razón de no pago.

#### Procedimiento de la creación de DRS

1. El cobrador se da cuenta que el cliente tiene un disputa
2. El cobrador habla con el cliente y realiza las preguntas necesarias para tener una visión mas amplia de la situación
3. Información que se debe ingresar al sistema:
  - Con quien hablo el agente de cobranza?: Nombre y puesto
  - Descripción del problema
  - Que espera el cliente por parte de HP?
4. El tiquete debe ser creado inmediatamente cuando el agente realiza que hay una disputa.

#### Uso del "Share Point"

El share point se usara cuando el cliente no tiene una disputa pero falta la información necesaria para que se realice el pago. El cobrador creará el tiquete en el sistema y debe asignar el estatus de este como " pendiente " y su



resolución debe ser 48 horas después de haberlo creado. Luego el ticket deberá ser marcado como completado.

Algunos ejemplos que se deben cargar en el "share point" son:

- Cuando el cliente pide una copia de la factura
- Cuando el cobrador necesita información sobre algún contacto, interno o externo, para proceder con el proceso de cobranza.