



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**  
**DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES**  
**COORDINACIÓN DE INGENIERA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS MEDULARES DEL**  
**DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE PROCTER AND GAMBLE VENEZUELA**

**Por:**  
**Oscar Enrique Regalado Blanco**

**INFORME DE PASANTÍA**  
**Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar**  
**como requisito parcial para optar al título de**  
**INGENIERO DE PRODUCCIÓN**  
**Sartenejas, enero de 2019**



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**  
**DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES**  
**COORDINACIÓN DE INGENIERA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**GESTIÓN DE PROVEOS Y PROCEDIMIENTOS MEDULARES DEL**  
**DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE PROCTER AND GAMBLE VENEZUELA**

**Por:**

**Oscar Enrique Regalado Blanco**

**Realizado con la asesoría de:**

**Tutor Académico: Gerardo Febres**

**Tutor Industrial: Rossana Gutiérrez**

**INFORME DE PASANTÍA**

**Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar**

**como requisito parcial para optar al título de**

**INGENIERO DE PRODUCCIÓN**

**Sartenejas, enero de 2019**

# GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS MEDULARES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE PROCTER AND GAMBLE VENEZUELA

## INFORME DE PASANTÍA

Realizado por: Oscar Enrique Regalado Blanco

Con la asesoría de: Gerardo Febres

### RESUMEN

Procter and Gamble, multinacional cuya sede principal se ubica en Cincinnati, es una empresa líder y uno de los principales competidores a nivel global en el mercado de los productos de limpieza, higiene y cuidado personal, entre otros incluidos en una amplia cartera. En Venezuela, es uno de los principales competidores en el mercado de detergentes, desodorante, toallas sanitarias, pañales y productos para la higiene y cuidado del cabello. La empresa buscaba el emprendimiento de un proyecto integral que involucra distintos objetivos orientados a la mejora de procesos en el área de la cobranza, con la finalidad de aumentar la productividad del capital y la productividad laboral. Se comprenden cinco aspectos clave del departamento que abarcan tanto enfoques externos hacia los clientes como internos. El proyecto involucra cinco aspectos clave dentro del departamento que comprenden los enfoques internos y externos de la compañía. El primer aspecto busca la mejora de la productividad en los métodos y planes del departamento mediante un sistema que permita captar pagos parciales asociados a la facturación, incentivando al cliente con descuentos basados en la prontitud, monto del pago y factibilidad financiera. El segundo se basa en aumentar la eficiencia bancaria de las transacciones asociadas a los pagos de los clientes, migrando los clientes actuales a los bancos de los cuales la compañía es cuentahabiente, con la finalidad de aumentar el flujo de caja. El tercer aspecto buscó el aumento de la productividad del capital mediante la minimización del riesgo en la asignación de los límites crediticios corrigiendo el método y fórmula para la asignación y deducción de estos respectivamente. El cuarto aspecto se remitió a la automatización de la herramienta que facilita el seguimiento del estatus de los procesos de cobranza, facilitando la visibilidad de esta a todos los departamentos y responsables, minimizando los recursos invertidos en la corrida de esta, así como la disminución de errores relacionados con su carga y mejora en la gestión de la información. Finalmente, el quinto aspecto, se basó en el empleo de herramientas propias de la organización para la corrección de fallas dentro de sus procesos y procedimientos.

**Palabras clave:** productividad del capital, productividad de la mano de obra o laboral, gestión de la información, mejora de procesos, flujo de caja, estandarización, indicadores.

## DEDICATORIA

*A Dios,*

*A mi madre que fue mi principal apoyo durante este camino,*

*A mi hermano Luis que contribuyó a la convicción en mis acciones,*

*A mi hermana Elena que contribuyó a mi motivación,*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por todo el aprendizaje y las cosas buenas y malas que llegaron a mi camino.

A mi madre, por todo el apoyo que me ha brindado.

A mi hermano Luis, por su disposición a apoyarme en todo momento, los momentos compartidos y estar siempre allí, siendo la segunda persona con quien pude contar en todo momento.

A mi hermana Elena, por estar siempre allí

A mi hermano Óliver, por prestarme su apoyo y una mano amiga en momentos críticos.

A mis hermanos de otros padres, por enseñarme el valor de la amistad y todos los momentos que he compartido con ellos. Fabio, Giancarlo, Josué; un día nos volveremos a reunir.

A mis amigos, los que se quedaron y los que se fueron, por los momentos compartidos, su compañía y lo que aprendí de ellos.

A mis profesores, por su heroica labor ya que sin ella esto no hubiese sido posible, por ser un auténtico ejemplo de filantropía y una luz entre tinieblas.

A mis autores preferidos, por enseñarme aquello que no se aprende en las aulas de clase aunque debería enseñarse.

# ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 .....	5
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	5
1.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	5
1.2 PLAN ESTRATÉGICO .....	8
1.3 PROPÓSITO.....	9
1.4 MISIÓN.....	8
1.5 VISIÓN.....	9
1.6 VALORES.....	9
1.7 PRINCIPIOS.....	9
1.8 MARCAS Y PRODUCTOS .....	9
1.9 SITUACIÓN ACTUAL .....	10
1.10 DEPARTAMENTO DE COBRANZA .....	10
CAPÍTULO 2 .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 PRODUCTIVIDAD.....	11
2.1.1 <i>PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA</i> .....	11
2.1.2 <i>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL</i> .....	11
2.2 GRÁFICO DE PARETO.....	12
2.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	13
2.4 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS .....	13
2.5 FLUJOGRAMA.....	13
2.6 ESTUDIO DE MÉTODOS.....	15
2.7 MEDICIÓN DEL TRABAJO.....	15
2.8 VALOR PRESENTE NETO .....	15
2.9 SESGO.....	16
2.10 COSTO DE OPORTUNIDAD .....	16
2.11 INDICADOR .....	16
2.12 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO.....	17
2.12.1 <i>DSO</i> .....	17
2.12.2 <i>PAYSCORE</i> .....	17

2.12.3	<i>PAST DUE</i> .....	18
2.13	ÍNDICE.....	18
2.14	SISTEMA.....	19
2.15	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	19
2.16	MATRIZ DE DOFA.....	20
2.17	MEJORA CONTINUA .....	21
2.18	6W2H .....	23
CAPÍTULO 3 .....		24
MARCO METODOLÓGICO.....		24
3.1	INDUCCIÓN .....	24
3.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	25
3.2.1	<i>HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y VISIBILIDAD</i> .....	25
3.2.2	<i>LIMITES CREDITICIOS</i> .....	26
3.2.3	<i>INFORMACIÓN BANCARIA DE LOS CLIENTES</i> .....	27
3.2.4	<i>HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE MEJORA Y CORRECCIÓN DE PROCESOS</i> .....	28
3.2.5	<i>MÉTODOS, PLANES Y SISTEMAS DE COBRANZA</i> .....	28
3.3	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.....	29
3.3.1	<i>HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y VISIBILIDAD</i> .....	30
3.3.2	<i>LÍMITES CREDITICIOS</i> .....	31
3.3.3	<i>DISPONIBILIDAD BANCARIA DE LOS CLIENTES</i> .....	32
3.3.4	<i>PROCESOS, MÉTODOS, PLANES Y SISTEMAS DE COBRANZA</i> .....	33
3.4	DISEÑO .....	35
3.4.1	<i>NUEVO PROCESO PARA LA EJECUCIÓN Y DESPLIEGUE DE LA HERRAMIENTA</i> .....	35
3.4.2	<i>PROPUESTA PARA MIGRACIÓN BANCARIA DE LOS CLIENTES</i> .....	37
3.4.3	<i>DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA DE COBRANZA Y RECEPCIÓN DE PAGOS</i> .....	38
3.4.4	<i>DISEÑO DEL NUEVO MÉTODO DE ASIGNACIÓN DE LIMITE CREDITICIO</i> .....	46
3.5	IMPLEMENTACIÓN.....	47
3.5.1	<i>PROCESO DE EJECUCIÓN Y DESPLIEGUE DE LA HERRAMIENTA</i> .....	47
3.5.2	<i>SISTEMA DE COBRANZA Y RECEPCIÓN DE PAGOS</i> .....	48
3.5.3	<i>MÉTODO PARA ASIGNACIÓN DE LÍMITES CREDITICIOS</i> .....	49
CAPÍTULO 4 .....		50
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		51
4.1	INDUCCIÓN .....	51

4.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	51
4.2.1	<i>HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y VISIBILIDAD</i> .....	51
4.2.2	<i>LÍMITES CREDITICIOS</i> .....	52
4.2.3	<i>INFORMACIÓN BANCARIA DE LOS CLIENTES</i> .....	52
4.2.4	<i>HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE MEJORA Y CORRECCIÓN DE PROCESOS</i> .....	52
4.2.5	<i>MÉTODOS, PLANES Y SISTEMAS DE COBRANZA</i> .....	52
4.3	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.....	53
4.3.1	<i>HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y VISIBILIDAD</i> .....	53
4.3.2	<i>LÍMITES CREDITICIOS</i> .....	53
4.3.3	<i>DISPONIBILIDAD BANCARIA</i> .....	53
4.3.4	<i>PROCESOS, MÉTODOS, PLANES Y SISTEMAS</i> .....	54
4.4	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN.....	54
4.4.1	<i>PROCESO DE EJECUCIÓN Y DESPLIEGUE DE LA HERRAMIENTA</i> .....	54
4.4.2	<i>LÍMITES CREDITICIOS</i> .....	59
4.4.3	<i>NUEVO SISTEMA DE COBRANZA Y RECEPCIÓN DE PAGOS</i> .....	60
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
	APÉNDICE.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b> Estructura ejemplo del gráfico de Pareto .....	12
<b>Figura 2.2</b> Estructura ejemplo del diagrama Causa-Efecto .....	13
<b>Figura 2.3</b> Estructura ejemplo del flujograma simple .....	14
<b>Figura 2.4</b> Estructura ejemplo del flujograma departamental .....	15
<b>Figura 2.5</b> Estructura típica de la matriz DOFA.....	20
<b>Figura 2.6</b> Ciclo Deming de mejora continua .....	22
<b>Figura 3.1</b> Pestaña de alimentación de la herramienta .....	25
<b>Figura 3.2</b> Diagrama de flujo del proceso de ejecución y despliegue de la herramienta .....	30
<b>Figura 3.3</b> Salida de la herramienta de análisis de distribución bancaria.....	32
<b>Figura 3.4</b> Hoja de alimentación de la herramienta sección 1 .....	35
<b>Figura 3.5</b> Hoja de alimentación de la herramienta sección 2.....	36
<b>Figura 3.6</b> Nuevo flujograma del proceso de ejecución y despliegue .....	37
<b>Figura 3.7</b> Flujograma representativo del proceso para el uso del "Tool Wap" .....	38
<b>Figura 3.8</b> Captura de pantalla de la pestaña de alimentación de la herramienta.....	39
<b>Figura 3.9</b> Captura de pantalla de la pestaña de gráficos y tablas de la herramienta .....	39
<b>Figura 3.10</b> Captura de pantalla 1 de la pestaña de resumen y resultados .....	39
<b>Figura 3.11</b> Captura de pantalla 2 de la pestaña de resumen y resultados .....	40
<b>Figura 3.12</b> Partes 1 y 2 de la herramienta de pagos parciales para el cliente .....	42
<b>Figura 3.13</b> Parte 3 de la herramienta de pagos parciales para el cliente .....	42
<b>Figura 3.14</b> Herramienta para cálculo de registro de pagos parciales para el cliente .....	43
<b>Figura 3.15</b> Herramienta para registro de negociaciones "Tool de Pagos" .....	44
<b>Figura 4.1</b> Pestaña principal "AR XCHANGE" del reporte, parte 1 .....	57
<b>Figura 4.2</b> Pestaña principal "AR XCHANGE" del reporte, parte 2 .....	58
<b>Figura 4.3</b> Tabla dinámica resumen de documentos vencidos parte 1 .....	59
<b>Figura 4.4</b> Tabla dinámica resumen de documentos vencidos parte 2 .....	59
<b>Figura 4.5</b> Tabla dinámica resumen de documentos por vencer .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 4.1:</b> Tabla comparativa de indicadores del trimestre JAS .....	<b>62</b>
--	-----------

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>APDO</b>	Del inglés Anti-perspirant Deodorant, se refiere a Antitranspirantes y desodorantes.
<b>AR</b>	Account Receivables, por sus siglas en inglés, hace alusión a las cuentas por cobrar.
<b>BABY</b>	Acrónimo de Baby Care en inglés, se refiere al cuidado del bebe.
<b>CSR</b>	Customer Service Representative, por sus siglas en inglés, se refiere al representante de servicio al cliente.
<b>DOFA</b>	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.
<b>EM</b>	Del inglés Enterprise Market, se refiere al mercado empresarial.
<b>FEM</b>	Del inglés Fem Care, se refiere al cuidado femenino.
<b>F&amp;A</b>	Finance and Accounting, por sus siglas en inglés, se refiere al departamento de finanzas y contabilidad.
<b>PS</b>	Product Supply, por sus siglas en inglés, se refiere al departamento de suministro de productos.
<b>P&amp;G</b>	Procter and Gamble.
<b>SAP</b>	System, Applications and Products, por sus siglas en inglés, hace referencia a sistemas, aplicaciones y productos.
<b>SKU</b>	Stock Keeping Unit, por sus siglas en inglés, se refiere a un determinado producto, diferenciando por presentación, en la mayoría de los casos por código de identificación de un producto terminado.
<b>SLS</b>	Acrónimo de sales en inglés, se refiere a las ventas.
<b>SOP</b>	Standard Operating Procedure, por sus siglas en inglés, hace referencia a los manuales de procedimientos operativos estándar.
<b>SR</b>	Del inglés Sales Representative, se refiere al representante de ventas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la cambiante situación de Venezuela ha afectado en gran medida al mercado de bienes de consumo masivo, esto incluyendo los producidos específicamente por Procter and Gamble Venezuela, compañía la cual, en aras de garantizar su supervivencia, se ha visto en la necesidad de adoptar nuevas medidas para adaptarse a los cambios y mantenerse en el juego, llegando incluso no sólo a adaptar procesos, sino a redefinirlos en su totalidad. Durante la realización del proyecto se pudo apreciar de primera mano el impacto que tiene, para esta compañía, la situación económica nacional.

La factibilidad de los resultados esperados para una empresa de este tipo se puede ver afectada por diversos factores externos que influyen de manera directa e indirecta sobre las variables que rigen sus procesos, entre ellos se encuentran, principalmente: controles de precios, controles cambiarios, contracción del mercado, capacidad de consumo del venezolano, competencia vía aparición de nuevas marcas, cambios en las tendencias de consumo, necesidades de los clientes, necesidades del consumidor final, entre otros.

Sumado a esto, se tienen variables internas que, aunque para este caso, tienen un menor peso, siguen desempeñando un papel fundamental a la hora de determinar qué tan factible es alcanzar ciertos resultados, entre ellas resaltan: complejidad operativa y políticas internas.

La implementación de nuevos planes en la cobranza se limita por herramientas de control que velan por el cumplimiento de los mínimos de seguridad de la compañía en términos de transparencia y fidelidad, los mismos son posteriormente auditados para evaluar el desarrollo de las gestiones de manera periódica. En este caso el principal soporte que garantiza el registro, seguimiento y control de la gestión de la cobranza es SAP.

El cumplimiento de los controles internos requiere por tanto de una férrea alineación entre los distintos departamentos que influyen en el proceso, tanto aguas arriba desde el proceso de negociación y compra de la materia prima hasta llegar finalmente al proceso de cobranza, pasando a su vez por una comunicación efectiva con el cliente a la hora de realizar tratados comerciales a fin de transmitir satisfactoriamente un mensaje que pueda a las partes en un plano de negociaciones que sea claro y en el que ambos consigan beneficios.

Sin embargo, tomando como piedra angular la innovación, y en pro de cambios que ayuden al crecimiento, durante este proyecto se llegó a ir en contra de las políticas internas de una manera

objetiva, manteniendo estándares de seguridad, dadas las necesidades del negocio y la situación extraordinaria en la que se desenvuelve. En los siguientes capítulos se estudiarán tres segmentos de la empresa vinculados con la cobranza, las ventas y las finanzas, los cuales son:

- El Departamento de Cobranza.
- El Departamento de Ventas.
- El Departamento de Finanzas.

### **Antecedentes**

Desde el año 2018, se comenzó a percibir una mengua incremental en la capacidad de pago de los clientes, trayendo como consecuencia aumentos en los tiempos de cobranza, tiempos durante vencimiento y, en general, aumento del tiempo en el que el dinero invertido por la compañía regresaba a sus arcas con la ganancia asociada, lo cual disminuía la misma en sí, desde entonces, se implementó el despliegue de una herramienta que brindase visibilidad al negocio acerca del estatus de pago de los clientes, ofreciendo información acerca de los incumplimientos y razones de los mismos (antes no eran frecuentes por lo que la herramienta no era necesaria), a su vez, los constantes incumplimientos y anomalías en los pagos de los clientes aumentaron drásticamente la carga operativa del departamento de cobranza, así como la responsabilidad sobre el mismo con respecto a la toma de decisiones.

### **Justificación e importancia del trabajo**

Dada la situación en la que se encuentra el país, se presentan circunstancias que obligan a la compañía a mantenerse bajo una constante dinámica de cambio y adaptación, aunado a esto, la reducción de personal junto al aumento de la morosidad, ha incrementado drásticamente la carga de trabajo a la que se enfrenta el departamento de cobranza, razón por la cuál es necesario la mejora de sus procesos para garantizar un nivel óptimo en sus métodos y el mayor nivel de productividad que el departamento pueda ofrecer.

### **Planteamiento del problema**

Los procesos diarios y medulares del departamento son relativamente nuevos o han sufrido varios cambios en los últimos meses y, dada la situación, han cobrado especial importancia, razón

por la cual el diagnóstico, evaluación, mejora e implementación de los mismos se convierte en una necesidad que el negocio debe cubrir con urgencia.

La modificación de la herramienta de seguimiento así como la optimización del proceso para su despliegue debe cubrir el hecho de que ahora las cobranzas se manejan en distintas monedas, se debe ofrecer visibilidad del estatus del proceso, se deben ofrecer límites crediticios que vayan de la mano con el comportamiento de los clientes, ofrecer facilidades a los clientes para que el flujo de caja tanto para ellos como para la compañía sea óptimo y garantizar que cada hora hombre empleada en estos procesos está siendo aprovechada de la manera más productiva.

### **Objetivo general**

Mejorar los procesos y métodos medulares del departamento e implementar modelos nuevos que permitan el aumento de la productividad, satisfaciendo las necesidades del negocio.

### **Objetivos específicos**

- Adaptación a la empresa, al departamento y familiarización con sus normas, procesos y procedimientos.
- Levantamiento de datos e información sobre los procesos y procedimientos del departamento, así como del uso y despliegue de sus herramientas.
- Análisis de la información recolectada y diagnóstico del estatus actual, identificación de ventanas de oportunidad.
- Diseño de nuevos métodos, procesos y procedimientos. Evaluación de receptividad por parte de los clientes y potenciales de productividad.
- Implementación del nuevo proceso y planes de cobranza, nuevo método de asignación de límites crediticios y nuevo proceso de ejecución de herramienta de visibilidad de cobranza.

### **Alcance**

Es un proyecto realizado en el Departamento de Suministro de Producto, en el área de Gerencia de Cobranza y Logística para el Despacho, primera la cual se encarga de la cobranza, seguimiento del comportamiento de los clientes, así como asignación de límites crediticios y diseño

de planes de pago junto a Finanzas y Ventas. Fue desarrollado en las instalaciones de “Caracas GO Site” en el Edificio de Procter & Gamble, en Sorokaima, La Trinidad.

El alcance incluye un nuevo estándar de trabajo para el despliegue de la herramienta de seguimiento así como el rediseño de la misma para poder ofrecer visibilidad en base a las nuevas monedas con las que se maneja la compañía (ya no sólo en bolívares, sino también en dólares y dólares indexados, es decir, al cambio del día en bolívares), nuevo diseño del proceso y fórmula para la asignación de límites crediticios y una nueva metodología para la oferta de descuentos en base al comportamiento relacionado con el cumplimiento de los compromisos de pago.

### **Limitaciones**

El soporte operativo principal de la compañía es SAP, lo cual establece ciertas limitaciones para la implementación y control de las nuevas ideas, razón por la cual el proyecto se limita a ser implementado mediante herramientas de Excel con data analizada a partir de SAP o con data analizada en herramientas de Excel para su posterior almacenamiento en SAP.

# **CAPÍTULO I**

## **LA EMPRESA**

### **Descripción de la empresa**

P&G es una empresa multinacional estadounidense cuya sede principal se encuentra en Cincinnati, Ohio, dedicada actualmente a los bienes de consumo masivo, la empresa ofrece más de 10 categorías de productos y opera en más de 80 países. Para la fecha, en Venezuela, cuenta con dos plantas de producción y un edificio administrativo, ofreciendo diez marcas a nivel nacional.

### **1.1 Reseña histórica**

William Procter, un fabricante de velas, y James Gamble, un fabricante de jabón, ambos nacidos en Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda, emigraron de Inglaterra e Irlanda, respectivamente, a EE.UU. Se establecieron en Cincinnati inicialmente y se conocieron cuando se casaron con las hermanas, Olivia y Elizabeth Norris.<sup>1</sup> Alexander Norris, su suegro, les hizo un llamado en el cual invitaba a sus yernos a ser socios. El 31 de octubre de 1837, Procter & Gamble fue creada.

Entre 1858 y 1859, sus ventas alcanzaron \$1 millón. Para este punto, aproximadamente 80 empleados trabajaban para P&G. Durante la Guerra Civil, la compañía ganó contratos para suministrar al Ejército de la Unión jabones y velas. Además de incrementar su experiencia durante la guerra, los contratos militares introdujeron los productos de Procter & Gamble en todo el país.

En la década de 1880, Procter & Gamble empezó a comercializar un nuevo producto, un jabón barato que flotaba en el agua llamado 'Ivory'. William Arnett Procter, el nieto de William Procter, comenzó un programa de reparto de utilidades para la compañía en 1887, al dar a los trabajadores

participación en la compañía, asumió correctamente que serían menos propensos a hacer huelga.

La compañía comenzó a construir fábricas en otros lugares de los Estados Unidos debido a que la demanda de productos había superado la capacidad de las instalaciones de Cincinnati. Los líderes de la compañía comenzaron a diversificar sus productos, así, en 1911, comenzó a producir 'Crisco', una grasa alimentaria hecha de aceites vegetales, en lugar de la tradicional y más cara grasa animal. Como la radio se hizo más popular en la década de 1920 y 1930, la compañía patrocinó una serie de programas de radio. Como resultado, estos programas serán conocidos comúnmente en inglés como "soap - opera".

La compañía se trasladó a otros países, tanto en términos de ventas como en fabricación de productos, convirtiéndose en una corporación internacional con la adquisición en 1930 de la compañía Thomas Hedley, con sede en Newcastle upon Tyne, Inglaterra. Tras esta adquisición, Procter & Gamble mantuvo su sede del Reino Unido en 'Hedley House' en Newcastle upon Tyne, hasta hace muy poco. Numerosos productos nuevos y nombres de marca se introdujeron a través del tiempo, y Procter & Gamble comenzó la diversificación en nuevas áreas. La compañía presentó el detergente 'Tide', en 1946 y el champú 'Prell' en 1947. En 1955, Procter & Gamble comenzó a vender la primera pasta de dientes que contenía fluoruro, conocida como 'Crest'. Diversificando de nuevo en 1957, la compañía compró 'Charmin Paper Mills' y comenzó a fabricar papel higiénico y otros productos de papel. Una vez más se centró en la ropa, comenzando a fabricar el suavizante 'Downy' en 1960 y rebotar hojas de suavizante en 1972. Uno de los productos más revolucionarios al salir en el mercado fue 'Pampers', comercializado por primera vez en 1961. Antes de este suceso, los pañales desechables no eran populares, aunque Johnson & Johnson habían desarrollado un producto llamado 'Chux'. Los bebés siempre llevaban pañales de tela, que sufrían fugas y había que lavar a mano. Pampers presentó una alternativa conveniente, aunque a costa del medio ambiente, pues es un residuo que acababa acumulándose en los vertederos.

Procter & Gamble compró una serie de otras empresas que diversificaban su línea de productos y producían un aumento significativo de las ganancias. Estas adquisiciones incluyen Folgers café, Norwich Eaton Pharmaceuticals (los creadores de Pepto-Bismol), Richardson-Vicks, Noxell (Noxzema), de Shulton Old Spice, Max Factor, y la Compañía Iams, entre otros. En 1994, la

empresa llegó a los titulares debido a las pérdidas resultantes de grandes posiciones apalancadas en derivados de tipo de interés, y posteriormente demandó a Bankers Trust por fraude; esto colocó su gestión en la inusual posición de testificar ante el tribunal que habían realizado transacciones que no eran capaces de entender. En 1996, Procter & Gamble regresó de nuevo a los titulares cuando la Administración de Alimentos y Medicamentos aprobó un nuevo producto desarrollado por la empresa, Olestra. También conocido por su nombre comercial 'Olean', olestra es un sustituto bajo en calorías de la grasa para cocinar patatas fritas y otros aperitivos.

En enero de 2005 P&G anunció la adquisición de Gillette, formando la mayor empresa de bienes de consumo del planeta y colocando a Unilever en el segundo lugar. Esto sumó las marcas de maquinillas de afeitar Gillette, de pilas Duracell, Braun y Oral-B a su empresa. La adquisición fue aprobada por la Unión Europea y la Comisión Federal de Comercio, con condicionamientos de un spin-off de ciertas marcas superpuestas. P & G acordó vender su negocio de cepillo de dientes eléctrico operado por batería 'SpinBrush' a Church & Dwight. También se deshizo de la línea de pasta de dientes-cuidado bucal de Gillette, 'Rembrandt'. Las marcas de desodorante 'Right Guard', 'Soft and Dri' y 'Dry Idea' fueron vendidas a Dial Corporation.<sup>2</sup> Las empresas se fusionaron oficialmente el 1 de octubre de 2005. Liquid Paper, y la división de papelería de Gillette, Paper Mate se vendieron a Newell Rubbermaid. En 2008, P & G se ramificó al negocio de la música con su patrocinio de registros de etiquetas, como un respaldo para TAG spy.<sup>3</sup> P&G Venezuela es una parte importante de la historia de P&G en América Latina. En 1947, un importador trajo por primera vez a Venezuela la marca de detergente “Ace”, la cual sigue siendo una marca comercial al día de hoy, posterior mente, en 1948, una división internacional fue creada para controlar la rampante demanda de los productos de P&G a nivel mundial, las operaciones comenzaron en México, siendo esta la primera subsidiaria de Latinoamérica, en 1950 se abrieron las oficinas en Venezuela, entrando en Suramérica por primera vez, luego en 1952 se abrió la primera planta de operaciones en este país. Posteriormente en 1957 P&G de Venezuela abrió un departamento de investigación y desarrollo, para en 1969 lanzar la marca de detergente “Ariel”, en 1981 se abrió una nueva planta en Barquisimeto para satisfacer la demanda, además se inauguró una planta de tratamiento de agua. Desde entonces hasta enero del 2019, la cartera de productos disponibles en el país se redujo progresivamente hasta el punto de sólo disponer de 5 productos pañales “Pampers”; toallas sanitarias “Always”; detergentes “Ariel”, “Ace” y “Maestro limpio” y desodorante “MUM”, para posteriormente en el mismo año incluir nuevamente en su cartera de

productos las marcas para el cuidado capilar “Head and Shoulders” y “Pantene”, estos últimos siendo de importación y no de fabricación directa en el país.

## **1.2 Plan estratégico**

La estrategia de la empresa es “ganar con los consumidores y compradores a través de una notable superioridad (producto, paquete, comunicación, ejecución minorista y valor) impulsada por la productividad y entregada por una organización empoderada, ágil y responsable que está impulsando una interrupción constructiva en toda la cadena de valor de nuestra industria” (David Taylor, 2019, presidente y CEO de Procter and Gamble).

Esto trae consigo el enfoque hacia 5 estrategias que giran en torno a:

- Acelerar el crecimiento de las ventas.
- Mejorar la productividad y costo.
- Empoderar la cultura organizacional.
- Construir ciudadanía en la construcción del negocio.
- Portafolio fortalecido en 10 categorías.

## **1.3 Propósito**

La base de la cultura organizacional de P&G se basa en lo que, en su jerga organizacional, se conoce como PVPs (Propósitos, Valores y Principios). Con la finalidad de que los empleados tengan metas en común, reflejen ciertos comportamientos y tengan directrices para el trabajo diario basándose en los propósitos, valores y principios respectivamente, siendo los PVPs la base de la convivencia dentro de la organización.

## **1.4 Misión**

“Ofrecer productos de marca y servicios de calidad y valor superior que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero”. (P&G Intranet, 2019).

## 1.5 Visión

“Ser y lograr ser reconocida como la mejor compañía de productos de consumo masivo y de servicio, en el mundo.” (P&G Intranet, 2019).

## 1.6 Valores

Dentro de su cultura organizacional, P&G resalta los valores de:

- Integridad
- Liderazgo
- Propiedad
- Pasión por ganar
- Confianza

## 1.7 Principios

Los principios de la empresa son:

- Demostrar respeto por todos los individuos.
- Los intereses de la compañía y el individuo son inseparables.
- Tener un enfoque estratégico en nuestro trabajo.
- La innovación es la piedra angular de nuestro éxito.
- Estar enfocados hacia el exterior.
- Valorar la maestría personal.
- Buscar siempre ser los mejores.
- La interdependencia mutua es la forma de vida de la empresa.

## 1.8 Marcas y Productos

Globalmente, P&G posee 65 marcas en su portafolio, agrupadas en un modelo de 10 categorías, como se puede observar en el apéndice G. En Venezuela, actualmente se manejan 4 de estas categorías:

- **Baby Care** (con la producción de Pampers Juegos y Sueños®).
- **Fem Care** (con la producción de toallas femeninas Always®).

- **Fabric Care** (con la subcategoría DL de detergentes en polvo, Ace®, Ariel® y Maestro Limpio®).
- **Skin & PC** (con la subcategoría APDO de desodorantes Gillette®, Secret® y Mum®).

### **1.9 Situación actual**

Desde el inicio del proyecto hasta la actualidad, P&G Venezuela tiene una cartera de aproximadamente 60 clientes, entre los cuales figuran distribuidores, droguerías, farmacias, supermercados, mayoristas y minoristas.

La constante merma del mercado llevó a la compañía a buscar alternativas más atractivas para los clientes en cuanto a los términos de pago en lo referente a tiempos, líneas de crédito y descuentos; así como a la constante búsqueda de soluciones efectivas para lograr precios más competitivos, dadas las limitaciones del consumidor final en cuánto a poder adquisitivo se refiere, buscando mantener altos volúmenes de ventas y reducir costos fijos, ello trae consigo un reto de flexibilización y adaptación de los sistemas internos para el manejo de distintas divisas, distintos términos de pago y visibilidad manteniendo a su vez el cumplimiento de los controles internos y la eficiencia en los procesos.

### **1.10 Departamento de Cobranza**

Este departamento se encarga del seguimiento y gestión de los procesos de cobranza con clientes, así como la asignación de límites crediticios, garantía de controles internos y ofrecer visibilidad a los departamentos interesados (principalmente ventas y finanzas) acerca del proceso de cobranza, comportamientos de los clientes, indicadores, índices entre otros.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definen los conceptos teóricos empleados en el desarrollo del proyecto. Incluye los temas sobre los que se fundamentaron cada uno de los cinco aspectos hacia los que se enfocó la mejora de procesos.

#### 2.1. Productividad

Es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma, es posible hablar de productividad de capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima. Es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital). El trabajo del gerente de operaciones es mejorar (perfeccionar) la razón entre las salidas y las entradas. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. (Castro, Clase 7 Gestión de la producción III: Introducción a la gestión de la productividad, 2019).

$$Productividad = \frac{f(efectividad)}{f(eficiencia)} = \frac{producción\ obtenida}{insumo\ gastado} \quad (2.1)$$

##### 2.1.1 Productividad de la mano de obra

La productividad de la mano de obra será, en consecuencia, el cociente de la producción obtenida entre el tiempo de mano de obra invertido en la misma.

$$Productividad\ Mano\ de\ Obra = PMO = \frac{producción\ obtenida}{tiempo\ invertido} \quad (2.2)$$

##### 2.1.2 Productividad del capital

La productividad del capital se define como el cociente entre la cantidad de producto obtenido y la cantidad de capital invertido.

$$Productividad\ del\ Capital = PCap = \frac{producción\ obtenida}{capital\ invertido} \quad (2.3)$$

## 2.2 Gráfico de Pareto

Un gráfico de Pareto es un método de clasificación de errores, problemas o defectos para ayudar a centrar los esfuerzos de resolución de problemas.

Están basados en los trabajos de Vilfredo Pareto, economista del siglo XIX. Joseph M. Juran popularizó los trabajos de Pareto al sugerir que el 80% de los problemas de una empresa son el resultado de sólo un 20% de las causas. (Castro, Clase 14 Gestión de la producción III: Herramientas para la mejora, 2019).

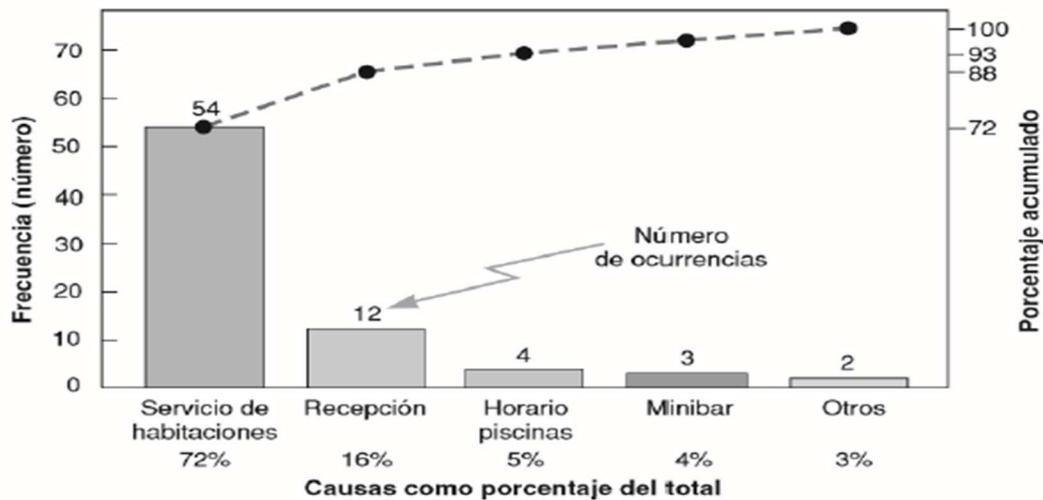
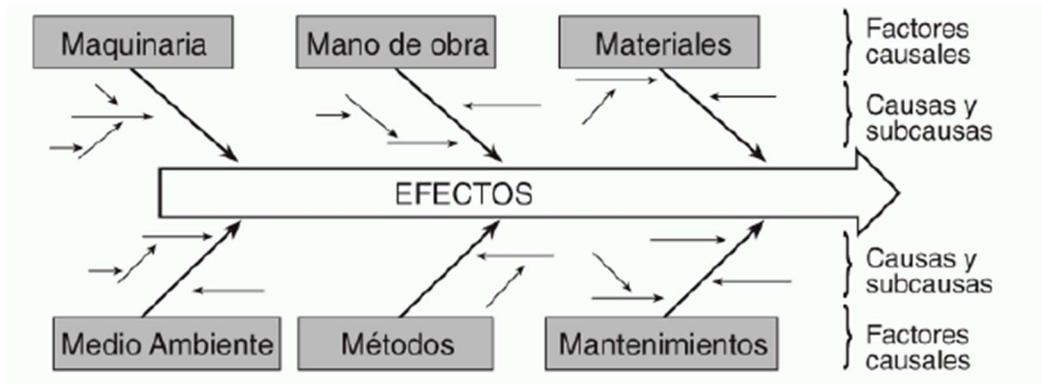


Figura 2.1 Estructura ejemplo del gráfico de Pareto

## 2.3 Diagrama de Ishikawa

También conocido como diagrama causa-efecto, es una herramienta que analiza de forma organizada y sistemática los problemas, causas, y las causas de estas causas cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se denominará *efecto*. Existen dos aspectos básicos que definen esta técnica: Ordena y profundiza. Describir las causas evidentes de un problema puede ser más o menos sencillo, pero es necesario ordenar dichas causas, ver de dónde provienen y profundizar en el

análisis de sus orígenes con el objetivo de solucionar el problema desde su raíz. (Castro, Clase 14 Gestión de la producción III: Herramientas para la mejora, 2019).



**Figura 2.2-** Estructura ejemplo del Diagrama Causa-Efecto

Fuente: (Castro, Clase 2 Gestión de la producción III: Técnicas de análisis de flujo, 2019).

## 2.4 Estandarización de procesos

Se define la estandarización de un proceso como el establecimiento de un nivel de operación basado en un estándar para cumplir las especificaciones del producto o servicio, los requisitos del cliente y los legales. (Norma ISO 9001).

## 2.5 Flujograma

Es un diagrama que muestra todos los pasos de un proceso y la forma en la que estos se relacionan entre sí, generalmente puede ser simple o departamental, sin embargo, existen variantes del mismo como el flujograma de oportunidades. (Castro, Clase 2 Gestión de la producción III: Técnicas de análisis de flujo, 2019).

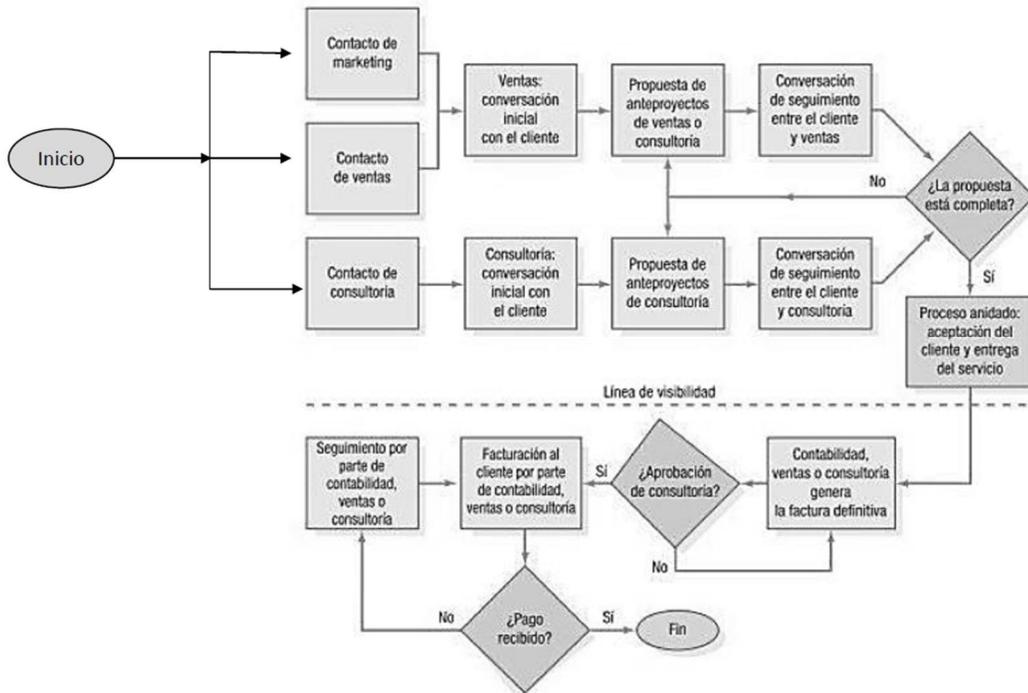


Figura 2.3 Estructura ejemplo del flujograma simple

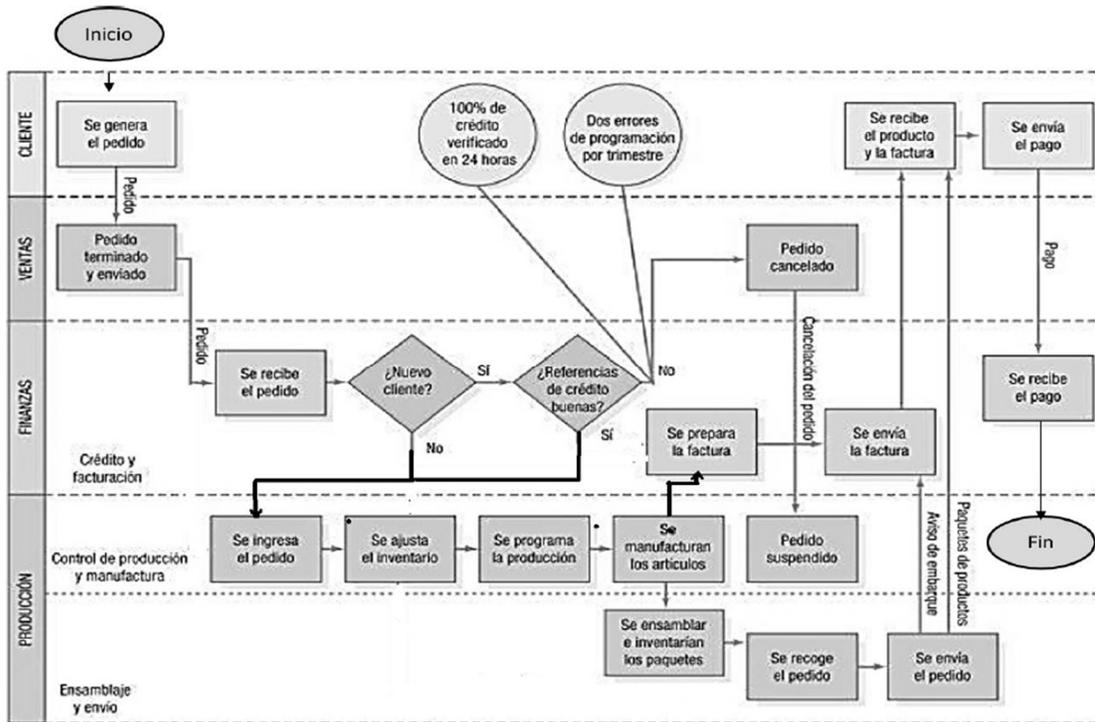


Figura 2.4 Estructura ejemplo del flujograma departamental

## 2.6 Estudio de métodos

El estudio de métodos, es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras. (Castro, Clase 1 Gestión de la producción III: Estudio del trabajo, 2019).

## 2.7 Medición del trabajo

Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida. (Castro, Clase 1 Gestión de la producción III: Estudio del trabajo, 2019).

## 2.8 Valor presente neto

El valor presente neto o valor actual neto, es el valor de los flujos de caja futuros originados por una inversión traído al valor monetario del presente tomando en cuenta cualquier fuente de aumento o disminución del valor de dicho flujo (intereses, crecimiento, devaluación, entre otros). (Van Bezooeyen, Clase 2 Ingeniería económica: Valuación de flujos de caja, 2018).

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+k-g)^t} - I_0 \quad (2.4)$$

$Vt$  Representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  Representa la inversión inicial requerida para emprender el proyecto.

$n$  Representa el número de períodos considerados.

$k$  Representa la fuente de pérdida de valor monetario (por ejemplo, interés).

$g$  Representa el crecimiento del valor monetario.

## 2.9 Sesgo

Una definición de sesgo es una tendencia constante de las previsiones a ser superiores o inferiores a los valores reales. (Heizer y Render, Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones estratégicas, 8va Edición).

## 2.10 Costo de oportunidad

También llamado “valor de la mejor opción no seleccionada”, son aquellos recursos que dejamos de percibir por no haber elegido la mejor alternativa posible aparte de la seleccionada. (Belén González Díaz, El coste de oportunidad como herramienta empresarial, 2008).

## 2.11 Indicador

Un indicador, es un soporte de información habitualmente cuantitativo que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados (Castro, Clase 8 Gestión de la producción III: Medición de la productividad, 2019).

## 2.12 Indicadores clave de desempeño

### 2.12.1 DSO

Las ventas diarias pendientes (Daily Sales Outstanding, por sus siglas en inglés, indican el promedio de tiempo, en días, que las acreencias están sin cobrar y representa cuánto tiempo tomará convertir la facturación pendiente de cobro en efectivo. (Iván Daniel Aisemberg, 2018)

$$DSO = \frac{AR}{SLS} \quad (2.5)$$

Donde:

*AR* Account Receivables, cuentas por cobrar por su traducción al castellano, se refiere a todos los montos que se encuentran abiertos por cobrar del mes.  
*SLS* Sales, por su traducción al castellano, hace alusión a las ventas efectuadas en el mes

### 2.12.2 Payscore

Señala el promedio ponderado de días que tardan los clientes en pagar la factura, se realiza la suma ponderada sólo para el total cliente y para el total compañía.

$$Payscore\ Cliente = P = \frac{\sum_{k=1}^n M_k D_{M_k}}{\sum_{k=1}^n M_k} \quad (2.6)$$

Donde:

$M_k$  Monto asociado a la factura K

$D_{M_k}$  Días de vencimiento asociados a la factura K

Para el payscore total compañía, se realiza la misma cuenta pero se sustituyen los términos

$M_k$  por  $T_k$ , el cual representará el total facturado para un cliente K

$D_{M_k}$  por  $P_k$ , el cual representará el payscore asociado al cliente K

$D_{M_k}$  Días de vencimiento asociados a la factura K

Con lo cual obtendremos:

$$\text{Payscore Compañía} = PC = \frac{\sum_{k=1}^n T_k P_k}{\sum_{k=1}^n T_k} \quad (2.7)$$

Nótese que, en caso de que el cliente cancele con días de adelanto, los términos sumados adquieren signo negativo, el payscore de un cliente puede ser negativo, y esto indica que es un buen pagador dado que cancela antes del vencimiento.

### 2.12.3 Past Due

Es indicador que compara el promedio de cuentas por cobrar vencidas diarias con el promedio de ventas.

$$\text{Past Due} = PD = \frac{OD}{SLS} \quad (2.8)$$

Donde:

**OD** Overdue, vencido por su traducción al castellano, y se refiere al monto total asociado a las facturas cuyos días acumulados de vencimiento sean mayores a 0.

**SLS** Ventas.

### 2.13 Índice

Un índice es la combinación de valores obtenidos de los indicadores propuestos para medir una variable. En otras palabras, un índice es el complejo de indicadores de dimensiones de una variable, el indicador total de una variable compleja. Es una medida estadística que permite estudiar las fluctuaciones o variaciones de una magnitud o de más de una en relación al tiempo. Un índice nos permite hacer comparaciones (o rankings) de calidad que los indicadores no poseen (Castro, Clase 8 Gestión de la producción III: Medición de la productividad, 2019).

## 2.14 Sistema

Un sistema, es un conjunto de cosas (gente, células, moléculas, o lo que sea) interconectadas de manera tal que generan un patrón de comportamiento a lo largo del tiempo y poseen un propósito (Celis, 2018).

## 2.15 Estrategia competitiva

Es el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores (Michael E. Porter, Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia).

## 2.16 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

Esta matriz es una herramienta para la evaluación de factores de una organización, proceso o sistema que permite el diagnóstico de problemas para la generación de soluciones, así como facilitar la toma de decisiones en base a las expectativas y objetivos planteados para el proceso. La matriz clasifica aspectos negativos y positivos en factores internos y externos.

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

**Figura 2.5** Estructura típica de la matriz DOFA (Vizcaya, 2019).

### Factores internos

**Debilidades:** aspectos internos que frenan el cumplimiento de los objetivos.

**Fortalezas:** aspectos internos que permiten impulsar y direccionar hacia los objetivos.

## **Factores externos**

**Oportunidades:** aspectos externos de los que puede sacar provecho el proceso u organización para el cumplimiento del objetivo.

**Amenazas:** aspectos externos fuera del locus de control que pueden perjudicar y alejar la organización y alejar al proceso de los objetivos planteados. (Pérez, 2019)

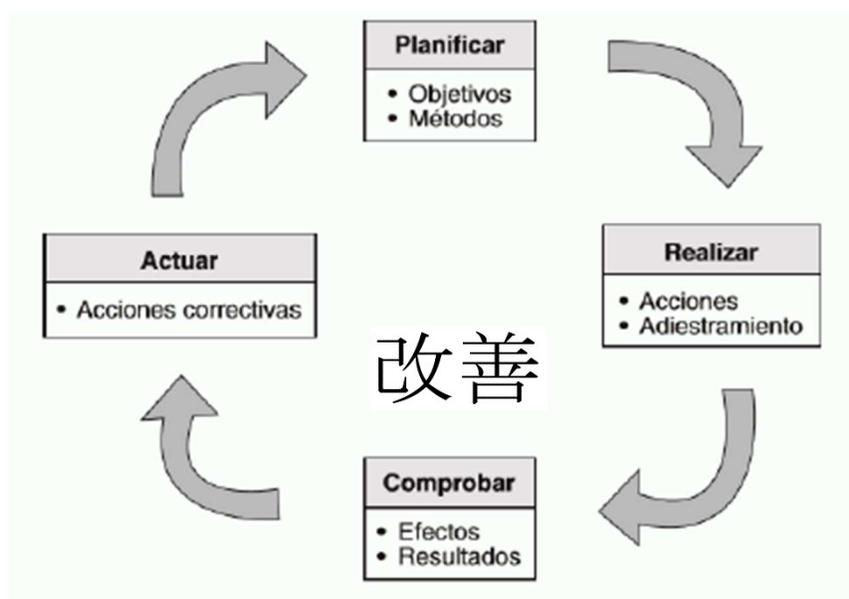
### **2.17 Mejora continua**

La mejora continua de procesos es una filosofía basada en el principio: todos los aspectos de una operación o proceso son susceptibles a mejora. La mejora continua o Kaizen es un esfuerzo constante y en marcha por mejorar productos, procesos y servicios mediante su constante evaluación y mejora en términos de flexibilidad, eficiencia y efectividad. Walter Shewart pionero en este campo, ideó el modelo PDCA (Planear, Realizar, Comprobar, Actuar) como una versión personal de una mejora continua. Posteriormente, Deming llevó el concepto a Japón luego de la Segunda Guerra Mundial (Heizer & Render, Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones estratégicas, Octava edición).

Para Deming la principal causa de la mala calidad era variabilidad de los procesos, para lograr una reducción de esta variación recurrió a un ciclo permanente llamado PDCA o Ciclo de Deming (puede observarse en la Figura 2.2) y 14 puntos para la aplicación del modelo de Calidad Total:

1. Proponer un objetivo común.
2. Liderazgo para promover el cambio.
3. Incorporar la calidad al producto, no depender de la inspección para detección de problemas.
4. Cimentar relaciones a largo plazo.
5. Mejora continua de producto calidad y servicio.
6. Empezar a formar.
7. Subrayar importancia del liderazgo.
8. Apartar los temores.

9. Derribar barreras interdepartamentales.
10. Dejar de sermonear a los trabajadores.
11. Apoyar, ayudar y mejorar.
12. Derribar barreras que impidan el orgullo del trabajo realizado.
13. Instaurar un vigoroso programa de formación y mejora personales.
14. Hacer que todo el personal de la empresa trabaje en la transformación.



**Figura 2.6** Ciclo Deming de mejora continua

Fuente: (Castro, Clase 13 Gestión de la producción III: Introducción a la gestión de la calidad, 2019).

**Planificar:** descripción del proceso, definición de límites del proceso y sus participantes. Definición de expectativas de de datos para el entendimiento del proceso, la descripción de las oportunidades, identificación de las causas, desarrollo de soluciones y selección y planificación de la solución más adecuada a la necesidad.

**Realizar:** Incluye poner en práctica los cambios realizados e identificación de indicadores de desempeño.

**Comprobar:** Consiste en el análisis de los resultados de estudio o prueba para determinar si mejoró el desempeño del proceso.

**Actuar:** Selección del cambio en base a la prueba para posterior implementación y estandarización de la solución. También incluye buscar mecanismos de control de desempeño del proceso ya estandarizado.

En algunos casos se le denomina a este último paso como ajustar, ya que este nombre ayuda a comprender que este paso se refiere a cerrar el ciclo con la retroalimentación que se obtiene a partir de los pasos anteriores.

### **2.18 6W2H**

Es una herramienta para la resolución de fallas cuyo fondo se basa en el uso de un diagrama de Ishikawa y un flujograma, y cuya forma se basa en un cuestionario que es el que guía a través del diagrama de flujo. La diferencia de la misma radica en el foco hacia preguntas clave que guían el recorrido, las cuales son:

- Qué sucedió (What)
- Quién es el responsable (Who)
- Quiénes se vieron afectados (Whom)
- Cuándo sucedió (When)
- Dónde sucedió (Where)
- Cómo sucedió (How)
- Cuánto afecta (How much)
- Por qué sucedió (Why)

Por razones de confidencialidad, el modelo gráfico implementado por la compañía no se presenta en este proyecto, sólo se hace referencia a su uso.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En las siguientes líneas se explicará a detalle el trayecto recorrido para la realización del proyecto, cabe destacar que el mismo carece de linealidad y unidireccionalidad dado que los distintos aspectos que se asimilaron dentro del proyecto están interrelacionados entre ellos y existe cierta sinergia que, bajo la metodología de la mejora continua, permite que a partir de los cambios realizados en uno de los aspectos se obtengan beneficios en otros, sumado a esto, se debían realizar ajustes y cambios de manera constante para responder a las dinámicas del atípico mercado o a cualquier cambio que requiriera el negocio o que pudiese representar una ventaja competitiva.

El enfoque para la realización del proyecto se dividió en cuatro fases para cada uno de los cinco aspectos previamente superada la fase de adaptación a la empresa, a su cultura organizacional, y principalmente al departamento con sus procesos y procedimientos.

#### **3.1 Inducción**

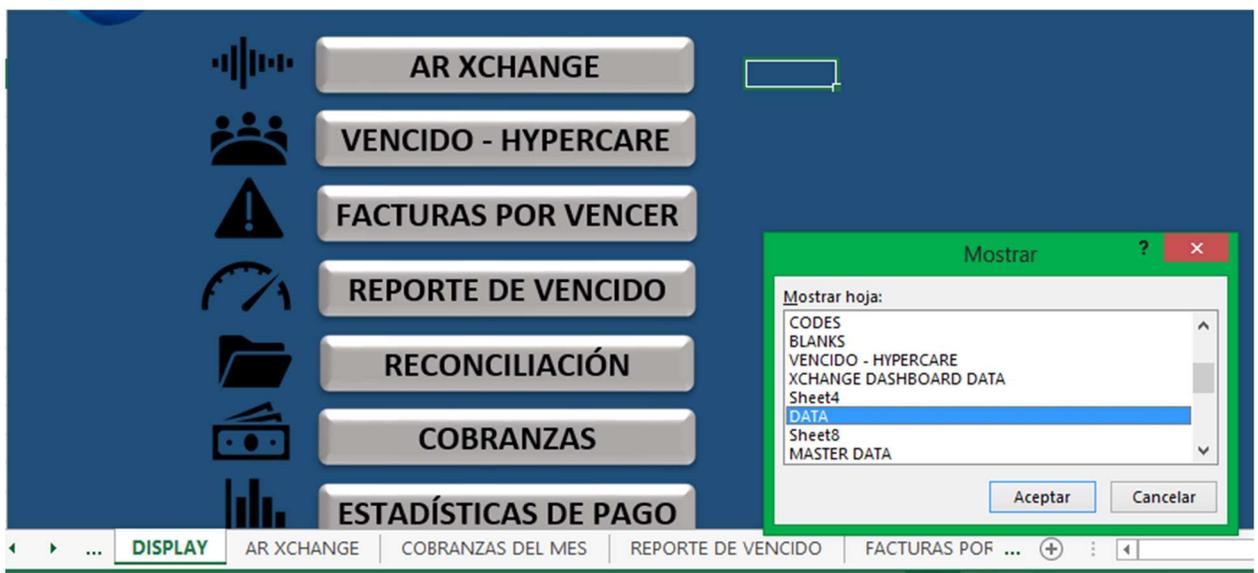
La primera fase del proyecto se basó en una inducción típica a la compañía, iniciando con una entrevista con los principales encargados del departamento, obteniendo un panorama inicial de las necesidades del negocio y comprendiendo el alcance del proyecto, luego se procedió con el recorrido por las instalaciones con la finalidad de familiarizarse con las mismas, con el personal de los distintos departamentos y áreas funcionales, así como con los mecanismos de seguridad en caso de alguna contingencia. Una vez completada esta fase, se procedió a la inducción principal, la cual se realiza a través de las plataformas de la intranet de la empresa, en donde se realizan distintos entrenamientos para comprender cómo funciona el negocio, cuáles son sus objetivos, estrategias, propósitos, políticas, valores y principios, así como obtener una visión más clara de la cultura organizacional. Posteriormente se obtuvo acceso a distintos entrenamientos en los cuales se inició con la familiarización y manejo de las métricas del departamento así como las herramientas que el mismo posee.

## 3.2 Levantamiento de información

### 3.2.1 Herramienta de seguimiento y visibilidad del proceso de cobranza

Se procedió al despliegue de la herramienta de seguimiento del estatus del proceso de cobranza, así como el levantamiento de datos e información sobre sus procesos de ejecución, flujo de actividades y criterios de la riqueza de la información que ofrece el mismo.

La herramienta se despliega en Microsoft Excel, la misma posee varias pestañas que ofrecen distintos tipos de información, incluyendo aquella en la cual se vacía la data previamente pulida que proviene de SAP, de esta data depende que la herramienta muestre la información de manera correcta.



**Figura 3.1** Pestaña de alimentación de la herramienta

La mayoría de la información que el reporte muestra proviene de elementos que la herramienta calcula de manera automática, sin embargo, muchos se ajustan manualmente, lo cual representa pérdidas de productividad por concepto de tiempo invertido en el despliegue de la herramienta, así como mayor cantidad de errores por el factor humano.

Las actividades que comprenden la totalidad del despliegue de la herramienta comprenden acceder a SAP e introducir los parámetros de búsqueda, descargar el primer reporte, pulir la data, filtrar la data para actualizar fechas de pago de interés, copiar el número de documento de las facturas pagadas, acceder a la transacción de SAP que tiene las fechas de pago actualizadas,

introducir los parámetros de búsqueda, descargar el reporte con la información actualizada de las fechas de pago, concatenar la información de ambos reportes, copiar y pegar información en la herramienta, preguntar a cada representante de servicio al cliente por el estatus de pago de cada una de las facturas y actualizar los mismos, actualizar las tablas dinámicas de la herramienta, redactar el correo con el formato deseado, enviar.

El proceso cumple con ciertas características en las que vale la pena enfocarse tales como:

- Falta de estandarización.
- Falta de horarios establecidos.
- Falta de visibilidad de la cobranza en moneda dura.
- Altos niveles de trabajo manual.

### **3.2.2 Límites crediticios**

Los límites crediticios se modifican según los criterios expresados en las políticas regionales de la compañía, sin embargo, con frecuencia se realizan excepciones y cambios dada la situación del mercado venezolano, el principal indicador que rige los cambios en el límite crediticio de un cliente es el payscore, que no es más que el ponderado de días que el cliente tardó en cancelar luego de la fecha de vencimiento, el criterio original se basa en:

- Aumentar el límite crediticio en un 15% si el payscore del cliente es menor o igual a 0.
- Reducir el término de pago (en días) del cliente si el payscore es mayor que 0, en caso de que su límite de días ya esté en el valor mínimo, pasarlo a pagar de contado, en caso de que ya esté pagando de contado, pasarlo a prepago (esto para los casos en los que los clientes que pagan de contado presentan irregularidades en el pago tales como transferencias no efectivas o incompletas). Si el cliente ya está en la modalidad prepago, se finaliza la relación comercial con el mismo.

No obstante, la decisión final sobre el límite crediticio y los términos de pago de un cliente se toma en un comité, en el cual se decide junto con el departamento de ventas con qué tanta rigurosidad se seguirán estas directrices, vale destacar de este proceso lo siguiente:

- Para el cálculo del límite crediticio del cliente, no se poseían fórmulas o se usaban fórmulas erradas.
- Los términos de pago se veían comprometidos por el flujo de efectivo y la situación cambiaria, inicialmente la compañía no podía negociar en divisas, por lo cual, en pro de

reducir el impacto de la inflación sobre su capital, la misma ofrecía términos de pago con muy pocos días de crédito, llegando a ofrecer sólo 2 días.

### **3.2.3 Información bancaria de los clientes**

Se posee una base de datos con información proporcionada por los clientes acerca de en cuáles bancos son cuentahabientes y se visualiza mediante los comprobantes de pago y la disponibilidad de fondos desde cuáles bancos el cliente transfiere.

La transferencia de fondos hacia las arcas de la compañía desde bancos distintos a los que la misma posee presenta una amenaza potencial al valor de dichos fondos, dado que se pueden presentar retrasos de hasta 10 días en la disponibilidad de estos para realizar transacciones con un mínimo de 3 horas y un máximo de 15 días, por otro lado, en ocasiones los límites para las transferencias obstruyen el proceso, sumado a esto, con frecuencia los clientes no indican desde qué banco cancelaron, lo cual afecta notablemente los pronósticos del departamento de finanzas sobre el flujo de caja y la recolección de fondos.

### **3.2.4 Herramientas y métodos de mejora y corrección de procesos de la compañía**

La principal herramienta de corrección de fallas en el departamento es el 6W2H, cuyo fondo es el empleo de un diagrama causa-efecto y un flujograma de manera simultánea. La herramienta es un cuestionario que, en base a las respuestas que se ponen en el mismo mediante el flujograma ayuda a seguir el diagrama causa-efecto para dar con lo que sería la causa raíz y eliminarla. Se emplea cada vez que un problema que ocasiona pérdidas se hace frecuente y su documentación es clave para evitar futuras reincidencias, la herramienta está vinculada al sistema de trabajo conocido como IWS (integrated working system, por sus siglas en inglés), el cual se basa en pilares orientados a focos específicos, en este caso la eliminación de pérdidas.

### **3.2.5 Métodos, planes y sistemas de cobranza**

**Métodos:** los pagos se aceptaban inicialmente sólo en moneda local (bolívares) y por el monto negociado inicialmente por temas legales, sólo mediante transferencias bancarias por políticas de la compañía para blindarse contra el lavado de dinero, y sólo la totalidad del monto adeudado exceptuando retenciones e impuestos según sea el caso de cada cliente, es importante destacar este

último punto ya que implica que, para fines de los indicadores que representan el comportamiento de cada cliente, los mismos sólo se ven afectados cuando se cubre la totalidad de la deuda, los abonos o pagos parciales no se ven reflejados en los indicadores.

Luego, se implementó la modalidad de pago en dólares indexados, que no es más que establecer un monto fijo para la deuda inicial en dólares y para el día del pago realizar la conversión a moneda local guiándose por el precio del dólar establecido en la tasa del banco central o en la tasa de la página web monitor dólar más un 9%, según se acordara con el cliente.

Posteriormente, por cambios en las normativas cambiarias, se comenzaron a aceptar transferencias en dólares a cuentas en el extranjero y pagos en efectivo vía traspaso de deuda a aliados comerciales.

A la fecha de finalización de las pasantías, prácticamente la totalidad de los clientes efectuaban los pagos en dólares o en dólares cambiados a moneda local, los clientes que permanecían pagando montos fijos negociados inicialmente en moneda local se veían penalizados a pagar un recargo del 20%.

Cabe resaltar que el pago de impuestos pendientes por parte de la compañía debe hacerse con frecuencia semanal.

**Planes:** Para el inicio de las pasantías se ofrecían sólo 2 días de crédito dado que sólo se podía negociar en moneda local y el valor de la misma se veía seriamente mermado por la inflación, posteriormente se ofrecieron planes de pago de 5 días dado que se arrancó con las modalidades de pago en moneda sólida, y posteriormente se ofrecieron planes de 7 días y 14 días dados los niveles de rotación de los clientes.

**Sistema:** el soporte técnico para la gestión de la cobranza es SAP, la data que se introduce en el mismo depende de los representantes de atención al cliente, quienes se encargan de hacer seguimiento a la cobranza y, junto a los representantes de ventas, contactar con el cliente acerca del progreso de las ventas y fechas estimadas de pago, posteriormente la data de SAP se manipula en distintas herramientas basadas en Microsoft Excel para su análisis. Inicialmente, el cliente

realizaba las órdenes y los pagos contactando directamente a los representantes de ventas y a los representantes de atención al cliente, posteriormente se implementó una herramienta de Microsoft Excel para el llenado de los requerimientos de la orden del cliente y reflejar los montos a cancelar, en la misma se colocan la mayoría de los datos del cliente y la negociación.

### 3.3 Análisis y diagnóstico

El análisis y diagnóstico se realizaron tomando en consideración la manera en la que están interrelacionados entre sí cada uno de los aspectos y a su vez, cómo estos se alinean con la estrategia del negocio y las necesidades del mercado.

La elevada carga operativa dada la reducción de personal y el incremento de esfuerzos por mejorar los procesos de la compañía hace que cada minuto invertido en cualquier actividad cuente, razón por la cual se hacen especialmente valiosas las horas hombre.

#### 3.3.1 Herramienta de seguimiento y visibilidad del proceso de cobranza

El proceso inicial para la ejecución y despliegue de la herramienta de cobranza sigue un proceso que se puede simplificar en un diagrama de flujo que tiene la siguiente estructura:

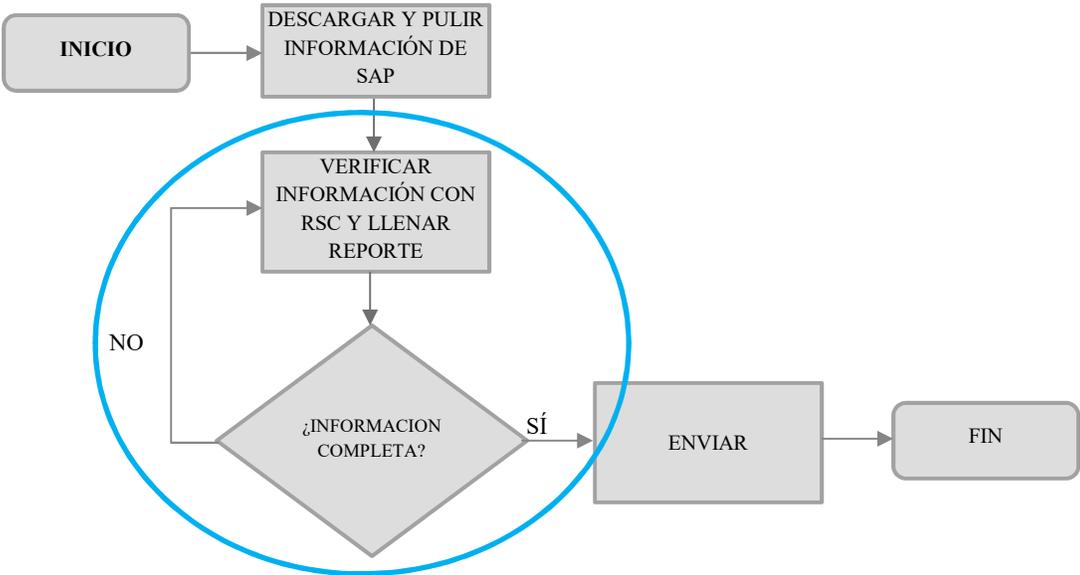


Figura 3.2 Diagrama de flujo del proceso de ejecución y despliegue de la herramienta.

Específicamente en las actividades remarcadas en el círculo, se presentan las principales ventajas de oportunidad del proceso, las cuales son:

**Tiempo invertido:** por cada cliente se consulta a sus respectivos representantes de ventas y de servicio al cliente sobre el estatus, se termina tomando un máximo de 6 horas y un mínimo de 3, dependiendo del volumen de ventas y de la hora en la que se comience a realizar el proceso, dado que con frecuencia coincide con horarios de otras actividades, el mismo no se puede ejecutar con demasiada antelación ya que en el transcurso del día algunos clientes cancelan deudas pendientes, con lo cual cambiaría el estatus que se plasma en la salida de la herramienta, cabe destacar que aproximadamente el 65% del tiempo invertido se centra en las actividades remarcadas en azul, sobre todo en la de chequear la información con los representantes y llenar el reporte con ella.

**Accesibilidad:** en caso de requerir información de los despliegues de días previos, se debía recurrir a correos previos con la salida de la herramienta, lo cual nuevamente representa tiempo desperdiciado y en algunas ocasiones pérdida de información por ausencia del correo de interés.

**Estandarización:** el proceso se encontraba mapeado de manera muy genérica en un paso a paso, mas no existía un manual que especificara las actividades para el despliegue de la herramienta, en consecuencia, si algún integrante que no estaba familiarizado con dicho proceso debía realizarlo, se debía invertir horas hombre en entrenarlo para ello y supervisar su desempeño, además que se retrasaba el proceso notablemente.

Aunque las razones de incumplimiento de pago de los clientes eran con frecuencia las mismas, la mayoría de ellas no estaban estandarizadas.

**Precisión:** La consulta sobre el estatus del pago de los clientes giraba en torno a interrogantes específicas como estatus del pago, responsable de dicho estatus, causa del estatus y fecha de la promesa de pago, dado que esta se hace de forma verbal y en algunas ocasiones son muchos casos, con frecuencia se producían errores de comunicación que afectaban la precisión de la información con la que se alimentaba la herramienta, con lo cual con frecuencia se ofrecía visibilidad de estatus erróneos.

En general, las fallas del proceso se traducían principalmente en tiempo e información perdidos, con lo cual se veían afectados la productividad de la mano de obra y la toma de decisiones respectivamente.

### **3.3.2 Límites crediticios**

La principal ventana de oportunidad para la mejora en este aspecto es la ausencia de una fórmula coherente para la asignación del límite crediticio, lo cual tiene repercusiones sobre la toma de decisiones entre el departamento de ventas y el departamento de cobranzas, así como inconformidades por parte de los clientes, dado que las políticas crediticias de la compañía no encajan del todo con una dinámica de mercado como la venezolana.

### **3.3.3 Disponibilidad bancaria de los clientes**

La herramienta desarrollada para el análisis de los datos sobre los bancos a los que los clientes se encuentran asociados, reflejó que en los meses de la cobranza de estudio, se tiene un 63,16% de transferencias recibidas sin información de referencia bancaria (proporción del total sin información contra el total general), sumado a ello, pareciera que un 46% de las transferencias recibidas de otros bancos pudieron haber sido desde los mismos bancos de la compañía pero esto no es del todo cierto dado que el 33% de las transferencias recibidas no tuvieron información de su procedencia bancaria, lo cual nos deja con sólo un 13% seguro, esto se debe a problemas de disciplina operativa y de entendimiento con el cliente.

Sin embargo, se estima que de ese porcentaje sin información, al menos un 15% suma a la ventana de oportunidad, comparando con las entradas de banco. Lo cual nos deja con un 28% de brecha.

Con el departamento de finanzas se llegó a la conclusión de que se podría ofrecer un incentivo a los clientes que se encuentran dentro de la brecha para que cambiaran a los bancos a los que está asociada la compañía a la hora de realizar las transferencias.

### **3.3.4 Procesos, métodos, planes y sistemas de cobranza**

La limitación principal es SAP, ya que el mismo ofrece poca flexibilidad y su uso avanzado requiere en muchas ocasiones personal especializado del cual frecuentemente no se dispone. Por otra parte, la disposición a usar Microsoft Excel como soporte principal es baja dado que el uso del mismo representa un riesgo a nivel de la gestión de la información así como una mayor carga operativa.

**Procesos:** se realizan cambios en los procesos con demasiada frecuencia, generando descontento y resignación en el personal y reiniciando frecuentemente las curvas de aprendizaje; afectando la calidad de los resultados y reduciendo la productividad, aunado a ello, se presentan con frecuencia procesos de naturaleza inestable, todo ello representa un alto consumo de recursos, principalmente horas hombre y perturbaciones en el flujo de efectivo dado que en ocasiones los errores derivan en cobros incorrectos a los clientes o en retrasos en la cobranza por errores propios del departamento.

La falta de estandarización es otro de los problemas principales, la misma se debe a distintas condiciones, para las internas se tiene los cambios frecuentes en los procesos, para las externas se tiene la gran variabilidad en cuanto a características de los clientes como el tipo de moneda, el tipo de comercio, descuentos, documentos a favor, localización, retención de iva, método de pago del iva, saldos a favor o en contra y tipo de contribución.

**Métodos:** al inicio del proyecto, con el método directo de cobranza se obtenía un nivel bajo de errores, con un aproximado de 20 pagos procesados con errores por cada 100, sin embargo, con la implementación de las nuevas modalidades de pago en monedas distintas, se implementó una herramienta para registrar los requerimientos del cliente y las características del mismo, así como el tipo de pago, sin embargo, la herramienta mostró un alto grado de inestabilidad por fallas en su diseño, dejando un aproximado de 80 herramientas con errores de cada 100, ya sean errores de cálculo, de llenado, de formato o de modificaciones de la misma, es importante resaltar que aunque la herramienta tenía esta tasa de defectos, no se correspondía con la tasa de cobros erróneos, dado que la misma era notablemente menor, con un aproximado de 15 cobros erróneos de cada 100, con un exceso o defecto promedio en el monto que no sobrepasa el 10% del total correcto adeudado.

No obstante, para fines de controles internos y gestión de los recursos, la herramienta presentaba un grave problema dada la frecuencia con la que se producían errores, consumiendo una cantidad considerable de tiempo de mano de obra con un aproximado de 17 horas hombre por día, sumando el tiempo de todos los involucrados, por conceptos de corrección, revisión, retrabajo y reproceso asociados a la herramienta.

**Planes:** los planes iniciales de cobranza estaban totalmente en desventaja con respecto a los que se ofrecían en el mercado principalmente por los plazos para el pago, inicialmente sólo se disponía de planes de 2 días mientras que en el mercado se ofrecían planes de 7 días de crédito,

posteriormente, con la posibilidad de reducir los impactos de la inflación mediante el cobro en moneda extranjera, se facilitaron planes más flexibles que comprendían entre 7 y 14 días de crédito.

Los planes se alinean con las necesidades del negocio y sus estrategias ya que buscan reducir el impacto que tienen los efectos conjuntos de la inflación y la devaluación sobre el valor del dinero en el tiempo, y a su vez minimizar los precios de venta para aumentar o mantener sus volúmenes, en este último punto se tiene especial impacto dado que previamente, por el tiempo que tardaban los clientes en cancelar sus deudas, se realizaban proyecciones que terminaban elevando demasiado los precios y en consecuencia los clientes tardaban más en vender y en pagar, recayendo en una espiral viciosa.

**Sistemas:** aunque es una estructura formidable y segura, SAP también representa una herramienta rígida y poco amigable si no se posee personal con experticia en los requerimientos que se tengan para el como sucede en este caso.

La mayoría de las fallas en los procesos se debe a la constante dinámica de cambio y a la falta de estructura en SAP para cubrir estos, así como ciertas necesidades de cálculo como descuentos, montos asociados a la tasa impositiva, reconocimiento y diferenciación de clientes según su estatus de contribución impositiva, entre otros.

Toma especial importancia en este punto el constante manejo de documentos financieros tales como las notas de crédito y débito, dado que los mismos representan un elevado nivel de carga operativa y su manejo cobra especial importancia dado que estos pueden afectar el flujo de caja asociado a los pagos de los clientes.

### **3.4 Diseño**

#### **3.4.1 Nuevo proceso para la ejecución de la herramienta de seguimiento**

El nuevo proceso para la ejecución de la herramienta de seguimiento y visibilidad del proceso de la cobranza parte de un punto sencillo basado en el uso de codificación para indicar la mayoría de las características de interés requeridas para el para el propósito de la herramienta, es decir, el seguimiento, y visibilidad de la información. Esto se logró mediante un campo en SAP de fácil acceso para garantizar la fiabilidad de la información, el mismo no se utilizaba previamente, sin embargo, siempre está visible para los representantes de servicio al cliente cuando acceden a revisar en la plataforma el estatus ya sea de un documento en particular o un grupo de ellos:

U	V	AL	AN	AO	AP	AQ
UNICAMENTE PARA SER LLENADOS POR LAS CSR DE AR						
CSR Code	NEGOCIADO POR USD	ESTATUS CONFIRMACIÓN DE PAGO	RESPONSABLE	CAUSA INCUMPLIMIENTO	PROMESA DE PAGO AR	NEGOCIACION
IEF%EN	347,51	EFFECTIVA	CLIENTE	CANCELADO SOPORTES ENVIADOS		
I	27166,13					PAGO INDEXADO
ICV%	4354,66	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%	4354,66	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%	5164,32	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%	5164,32	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%	5164,32	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%	5164,32	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%	11005,25	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%	11005,25	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE			PAGO INDEXADO
ICV%CA8/22/2019	4025,21	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE	FACTURA EN DIA DE CAJA	8/22/2019	PAGO INDEXADO
ICV%CA8/22/2019	7212,8	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE	FACTURA EN DIA DE CAJA	8/22/2019	PAGO INDEXADO
ICV%CA8/22/2019	9603,57	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE	FACTURA EN DIA DE CAJA	8/22/2019	PAGO INDEXADO
ICV%CA8/22/2019	13221,96	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE	FACTURA EN DIA DE CAJA	8/22/2019	PAGO INDEXADO
ICV%CCO	7059,26	CANCELA POSTERIOR AL VENCIMIENTO	CLIENTE	CSR NO SE HA PODIDO COMUNICAR CON EL CLIENTE	SIN PROMESA DE PAGO	PAGO INDEXADO

**Figura 3.4** hoja de alimentación de la herramienta sección 1

En la figura se puede observar en las casillas en azul la data proveniente de SAP que previamente llenan de manera directa los representantes de atención al cliente, en las casillas verdes los campos calculados automáticamente con base en el código, la estructura es la siguiente:

1. Primer carácter para indicar el tipo de negociación: moneda local, pago indexado o pago en dólares.
2. Segundo y tercer caracteres letra: indicar estatus de confirmación del pago.
3. Cuarto carácter “%” o “&” para referirse a si el responsable del punto 2 es el cliente o la compañía respectivamente.
4. Quinto y sexto caracteres: indicar la causa del punto 2.
5. Después del sexto carácter se coloca una fecha en caso de que se tenga fecha de promesa de pago, un 0 si no se tiene.

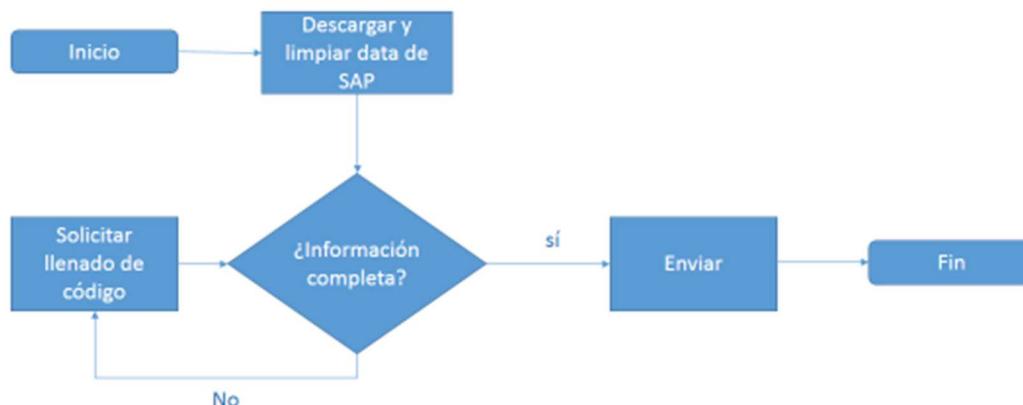
Ejemplo: I CV % CA 0 se refiere a que es un pago indexado, cancelará posterior al vencimiento, el cliente es responsable, el incumplimiento es porque es su día de caja y no tiene fecha de promesa de pago, en ese orden.

Esta metodología de codificación se empleó posteriormente para más datos relevantes tales como el monto en USD de la negociación y total abonado por el cliente, ese último con la finalidad de ofrecer una mejor visibilidad sobre el monto por cobrar.

Esto representa, además, un nuevo universo de posibilidades ya que este diseño modular permite la diferenciación de un sinfín de características.

Presenta sus limitaciones aunque poco relevantes dado que el código se coloca en SAP y el campo que SAP ofrece para el mismo dispone de 15 caracteres, la limitación de mayor relevancia podría ser que para códigos demasiado largos se produzca un mayor número de errores humanos.

El flujograma correspondiente al nuevo proceso para la ejecución y despliegue de la herramienta tiene cambios con respecto al anterior.



**Figura 3.6** Nuevo flujograma del proceso de ejecución y despliegue de la herramienta

Por otra parte se soluciona el problema de la disponibilidad de la información ya que la misma queda en SAP, la precisión de la información es mayor y se adquieren estándares.

### **3.4.2 Propuesta para la migración de clientes a los bancos que posee la compañía**

Tomando en consideración el tiempo promedio que tardaban los fondos transferidos en estar disponibles para la compañía, el cual es de 2.5 días, y pronosticando una devaluación diaria que suma un 3% por día según la información de finanzas, se ofreció un descuento inicial a los clientes del 6% siempre y cuando enviaran el comprobante de pago tan pronto realizaran la transferencia desde un banco de la compañía.

Con esta propuesta, a simple vista pareciera que la ventaja financiera que se obtiene es de un 1.5% sobre la devaluación dado que:

- Al 3% diario con 2.5 días de retraso medio se tiene un 7.5% de devaluación acumulada.
- Ofreciendo un 6% de descuento, los fondos están disponibles el mismo día.
- El resto sería  $7.5\% - 6.5\% = 1.5\%$ .

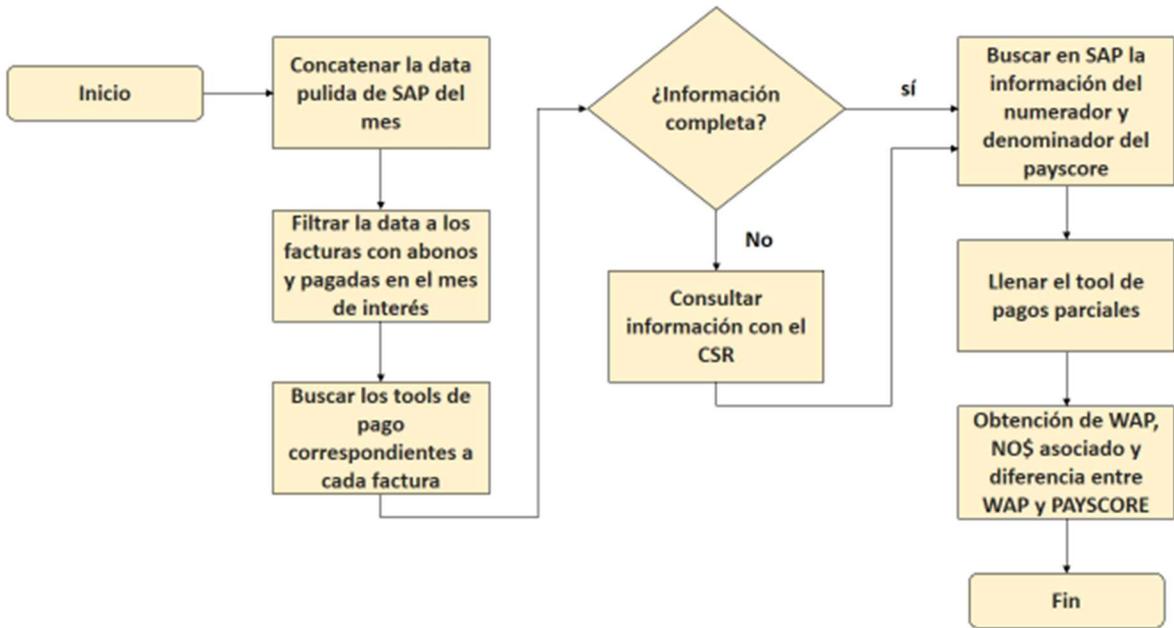
Sin embargo, la verdadera ventaja se obtiene de transferencias de distintos bancos obstruidas por días no bancarios, así como las que terminan siendo no efectivas, o en el peor de los casos la combinación de ambos.

El plan para el lanzamiento de la propuesta pasa por la alineación con el departamento de ventas al ser el primer contacto con los clientes, además nos pueden ofrecer una perspectiva acerca de lo atractivo del incentivo basándose en la complejidad que presenta para los clientes cambiar el banco desde el cuál realizan las transferencias. Después de un tiempo de consultas con los clientes objetivo (13% del total cartera), un 6 de cada 10 estuvo interesado en la propuesta.

### 3.4.3 Diseño del nuevo sistema de cobranza y recepción de pagos

El nuevo sistema para la cobranza es capaz de reconocer los pagos parciales que los clientes están realizando y reflejar esto en los indicadores con los que se califica a los clientes. El mismo consiste en lo siguiente:

**Proceso:** para el enfoque interno, el proceso que rige el control y seguimiento de los pagos parciales contribuyendo con la visibilidad de los mismos y suponiendo un incremento mínimo en la carga operativa se puede representar mediante un flujograma.



**Figura 3.7** Flujograma representativo del proceso para el uso de la herramienta “Tool WAP”

El proceso se centra principalmente en la herramienta en cuestión, la cual fue desarrollada en Microsoft Excel, la misma es una herramienta simple que posee 3 pestañas para los datos que la alimentan, las gráficas y el cálculo de los indicadores. Las capturas de pantalla de las mismas se pueden observar en el apéndice D.

En esta última figura, se puede observar con detenimiento distintas cifras de interés que maneja la herramienta, tales como monto de la cartera que realizó abonos (“NO\$ IN WAP”), historial de abonos por tipo de moneda, WAP del cliente y total compañía y la diferencia entre el WAP y el payscore, nos centraremos en este caso en el WAP (weighted average payscore, por sus siglas en inglés) del cliente, el cuál es básicamente un cálculo del payscore tomando en consideración los abonos realizados por el cliente. Su cálculo se basa en una ecuación con estructura similar a la del payscore pero toma en consideración los abonos y los arrears, estos últimos no son más que la diferencia entre las fechas de los abonos y las fechas del vencimiento de la factura relacionada con estos:

$$WAP = \frac{\sum_{i=1}^n P_i A_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (3.1)$$

Donde

$P_i$  Pago “i” asociado a la cifra

$A_i$  Arrear “i” asociado al Pago i

Arrear = Fecha de vencimiento – Fecha de pago

Este indicador nos muestra con una mayor precisión el comportamiento del cliente en términos del pago de sus deudas, ejemplificando, si comparamos el payscore y el WAP para un cliente que realizó el pago de una factura de 1000 dólares en abonos distintos para un término de pago de 7 días de la siguiente forma:

300\$ el día 4 antes del vencimiento (-4 días de arrears)

500\$ el día 2 antes del vencimiento (-2 días de arrears)

200\$ el día 1 después del vencimiento (1 día de arrears, deuda cubierta en su totalidad)

El payscore asociado a dicha factura será de 1 dado que tuvo 1 día de retraso para el momento en el que cubrió la totalidad de la deuda, mientras que su WAP será de:

$$WAP = \frac{(300)(-4) + (500)(-2) + (200)(1)}{1000} = -2$$

Lo que implica una mejora en el indicador si el cliente realiza abonos, hecho coherente con el beneficio hacia la compañía ya que estos representan un mayor flujo de efectivo y se hacen especialmente importantes en el caso de los clientes con negociación en bolívares dado el efecto

de la hiperinflación sobre las cuentas por cobrar de la compañía, no obstante, para promover la realización de abonos por parte de los clientes se requiere de pasos adicionales para garantizar un ganar-ganar más allá de la mejora en los indicadores, dichos pasos dependieron del tipo de negociación y condiciones del mercado:

**Para negociaciones por montos fijos en moneda local:** se acordaría un descuento que depende de la prontitud del abono y del monto abonado, para los términos de pago de 7 días, teniendo en cuenta en las proyecciones una tasa de devaluación simple del 3% diaria, se esperaría que para los 7 días se tenga una devaluación del 21%, lo cual concuerda con el recargo que se le hace a los clientes bajo este tipo de negociación, con lo cual para pagos realizados con 6 días de antelación se ofrecería un descuento del 18%, 15% para 5 días de antelación y así sucesivamente, esto según la información obtenida del departamento de finanzas. Para el enfoque externo, se diseñó una herramienta para contrastar dichos descuentos y ofrecer visibilidad y comunicación al cliente. Se dispone de campos para indicar información relevante referente al pago.

**NOTIFIQUE QUÉ CANCELA EN 3 PASOS**

NOMBRE DEL CLIENTE:

**PASO 1: DETALLE DE DOCUMENTOS CANCELADOS**

Documento	Monto Total Bs.	Rechazos sin N/C realizada	Si/No	Descuento por Pronto Pago (7%) (Si no lo tiene en Fact)	Si/No2	Descuento de Distribuidor (4%)	Si/No3	Retención IVA 16%
4800969880	20.009.090.00	2.000.000	no	-	no	-	Si	2.069.906
4800969880	20.009.090.00	2.000.000	no	-	no	-	Si	2.069.906
4800969880	20.009.090.00	2.000.000	no	-	no	-	Si	2.069.906
4800969880	20.009.090.00	2.000.000	no	-	no	-	Si	2.069.906
4800969880	20.009.090.00	2.000.000	no	-	no	-	Si	2.069.906

**PASO 2: DETALLE TRANSFERENCIAS REALIZADAS**

	Banco Emisor	Banco Destino	Mont
<b>Detalle de Transferencias Realizadas:</b>  Banco Mercantil 0105-0077-06107-7981899 Procter& Gamble, S.C.A. Rif. J-30810986-0	Transferencia # 1	MERCANTIL	
	Transferencia # 2	MERCANTIL	
	Transferencia # 3	MERCANTIL	
	Transferencia # 4	MERCANTIL	
	Transferencia # 5	MERCANTIL	
	Transferencia # 6	MERCANTIL	
	Transferencia # 7	MERCANTIL	
	Transferencia # 8	MERCANTIL	
	Transferencia # 9	MERCANTIL	
	Transferencia # 10	MERCANTIL	
	Transferencia # 11	MERCANTIL	
	Transferencia # 12	MERCANTIL	
<b>TOTAL CANCELADO</b>			-

Figura 3.12 Partes 1 y 2 de la herramienta calculadora de pagos parciales para el cliente



ABONOS REALIZADOS									
TOTAL A PAGAR	Monto Abonado	Fecha de Abono	Fecha de Vencimiento	Puntuación	Descuento	Total Abonado	Pendiente	Pagado	Observaciones
15.939.184	5.000.000	11-03-2019	15-03-2019	-4,00	638.000	5.638.000	10.301.184	POR PAGAR	
15.939.184	8.000.000	12-03-2019	15-03-2019	-3,00	1.020.800	14.658.800	1.280.384	POR PAGAR	
15.939.184	1.000.000	14-03-2019	15-03-2019	-1,00	104.400	15.763.200	175.984	POR PAGAR	
15.939.184	162.675	15-03-2019	15-03-2019	0,00	13.209	15.939.084	100	PAGADO EN	
15.939.184	100	18-03-2019	15-03-2019	3,00	-	15.939.184	(0)	PAGADO EN	

**Figura 3.13** Parte 3 de la herramienta calculadora de pagos parciales para el cliente

Para facilitar el seguimiento, se indica además el monto abonado, el total a pagar, la puntuación (payscore) de cada abono, el monto restante por cancelar y si el documento en cuestión fue pagado en su totalidad o no, la herramienta sirve para múltiples facturas diferenciando entre ellas.

**Para negociaciones en dólares al cambio en bolívares a la tasa del día:** para estas negociaciones se propuso una tasa de descuento basada en el costo de oportunidad del cliente, sin embargo, dadas las complicaciones que representa conocer esta cifra, se decidió no ofrecer descuentos para los abonos, el único beneficio se ve reflejado en los indicadores y por lo tanto en el límite crediticio. La herramienta se le llama comúnmente “Tool de Pagos Parciales”. La estructura de la misma se puede ver en el apéndice E.

El caso más complejo por los montos variables basados en la tasa del dólar, así como montos fijos referentes al iva que debe ser descontado del primer pago dado que la compañía debe cancelarlo en la semana posterior a emitir la factura, esta herramienta es conocida como “tool de pagos” y se usa para todas las negociaciones salvo realizadas por montos fijos en bolívares. En el apéndice G se puede observar la estructura de la misma y la información que ofrece.

**Negociaciones en dólares:** aunque se aceptan abonos y se les hace seguimiento, estas siguieron siendo tratadas bajo la modalidad convencional, dado que la recepción de dichos fondos se da mediante un banco estadounidense al que se encuentra asociado otra sede de la compañía.

**Perspectiva:** dado que el sistema convencional sólo procesa pagos completos y sólo al completar los pagos realiza el cálculo de los indicadores, esto representa una serie de desventajas desde distintos puntos de vista, por lo cual el diseño del nuevo sistema es capaz de procesar pagos parciales, al contrastarlo, se notan esperados efectos desde las siguientes perspectivas:

**Tabla 3.1** Ventajas potenciales desde distintas perspectivas

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ESTRATÉGICA</b>	La reducción de precios contribuye al aumento de los volúmenes de ventas. Tanto la propuesta inicial como la propuesta final contribuyen a la reducción del precio del producto. La ventaja que se ofrece por pagar antes del vencimiento propicia la prioridad que el cliente da a la compañía sobre otros proveedores.
<b>FINANCIERA</b>	Los flujos en espera a su completitud para ser cancelados resultan poco productivos para los clientes, con lo cual preferirán esperar hasta el último día para conseguir el efectivo para cancelar las deudas con la compañía. Se evita el costo de oportunidad asociado a la disponibilidad de fondos antes de lo previsto.
<b>LOGÍSTICA</b>	El pago por el total del monto en una fecha en particular produce pérdida de información acerca de la rotación de los inventarios, en consecuencia, se tiene la necesidad de destinar recursos a conseguir la información relacionada con esto. Con esta propuesta se tiene una estimación de la rotación en base a los pagos recibidos.
<b>OPERATIVA</b>	Se presenta una aparente desventaja, dado que se requieren horas hombre para el control y seguimiento de los pagos parciales. Para este punto se desarrollaron herramientas auxiliares para cubrir los nuevos requerimientos.

Para definir la tasa de descuento asociada a los abonos, la propuesta inicial incluía además otros parámetros tales como las condiciones de la cadena de suministro, las ofertas por volúmenes que los proveedores hacen a la compañía, volúmenes de venta potenciales y la relación entre los costos de oportunidad asociados al flujo de caja de los clientes y de la compañía, por cuestiones de tiempo y de complicación operacional dicha versión de la propuesta decidió no tomarse en cuenta.

En cuanto a la receptividad de los clientes hacia la propuesta, se consiguió que el principal obstáculo era ofrecer un descuento lo suficientemente atractivo para que los clientes adelantaran pagos, sobre todo en el caso de los que no cancelan en moneda local, mientras que para la compañía, el principal obstáculo era tener un volumen de ventas lo suficientemente alto para mejorar los descuentos, cosa que contraría totalmente a la situación actual, dado que desde el inicio del proyecto hasta el final se observó una caída considerable de las ventas y la rotación.

### 3.4.4 Diseño del nuevo método de asignación de límite crediticio.

Teniendo en cuenta las condiciones previas y buscando la mejora de las relaciones comerciales entre el cliente y la compañía, se diseñó una fórmula para definir el límite crediticio y adecuar las políticas de la compañía para con el cliente, en el desarrollo de la misma juegan un papel fundamental los puntos anteriores de la fase de diseño, la fórmula inicial para el mismo es:

$$L = L_0 \frac{t}{t+WAP} \quad (3.2)$$

$\forall t > WAP$  , dado que la ecuación está diseñada para clientes con días de crédito mayores que 0, si es un cliente prepago o de contado no se requiere la fórmula.

Donde:

$L_0$ : límite crediticio inicial en dólares

$t$ : término de pago en días de crédito

$WAP$ : *weighted average payscore*

Este límite supone el total del monto que el cliente puede tener como monto por pagar asociado a las órdenes. Presenta versatilidad dado que si los términos de pago aumentan, para aumentar el límite crediticio los pagos tendrían que hacerse con una antelación mayor, ya que si el término  $t$  tiende a infinito la ecuación tiende a  $L_0$ , es decir, para el límite crediticio sufra un cambio considerable las magnitudes del WAP y de  $t$  deben ser cercanas. El WAP juega un papel fundamental dada su precisión superior al *payscore*, ya que de usar el *payscore* se obtendría una medida demasiado pesimista del límite crediticio a asignar y por lo tanto se estaría perjudicando al cliente por cálculos poco objetivos, a su vez, el WAP depende de la trayectoria bancaria que tengan las transferencias, ya que al ser de bancos distintos la disponibilidad de los fondos en las cuentas tarda más días, lo cual en algunos casos suma *arrears* y en otros casos supone un gasto de recursos por concepto de horas hombre para verificar con la entidad bancaria el día en que el cliente realizó la transferencia en caso de que la misma se haya retrasado por causas no imputables al mismo, no obstante, esto sirve también como incentivo para que el cliente realice las transferencias desde bancos a los que la compañía está asociada, de cualquier modo, las transferencias desde otros bancos suponen un sesgo en el WAP y por lo tanto en el límite crediticio.

### **3.5 Implementación**

La implementación de cada uno de los aspectos no se realizó de forma lineal, ya que conforme se implementaban aparecían otros campos que debían ser atacados, la propuesta de migración bancaria no fue implementada por cuestiones de tiempo y receptividad por parte de los clientes, sin embargo, se adaptó la herramienta de seguimiento bancario a la herramienta de seguimiento y visibilidad de la cobranza para conocer el origen bancario de los fondos y estimar en cierta manera el impacto de ello sobre los indicadores.

#### **3.5.1 Implementación del nuevo proceso para la ejecución de la herramienta de seguimiento y visibilidad de la cobranza**

Para la implementación se siguió un esquema que arrancó por la documentación en un SOP de los nuevos procesos, procedimientos y estándares haciendo foco la sostenibilidad del proceso mediante la garantía de que sea replicable, partiendo de estos principios, se procedió con el entrenamiento de los involucrados y posterior ejecución diaria por parte de los mismos. Dadas las curvas de aprendizaje y la complejidad del proceso, al inicio de la implementación se observaron fallas recurrentes y poco cumplimiento de los estándares, sin embargo, una vez transcurridos los intentos necesarios, el nivel de fallas se redujo drásticamente.

La receptividad por parte del personal hacia los cambios fue media, presentaban quejas pero se mostraban dispuestos a realizar las operaciones.

Se informó a la compañía mediante el correo interno de las nuevas mejoras implementadas así como parte de los resultados obtenidos, en el mismo, se dio una explicación breve de las mejoras implementadas así como la nueva estructura del reporte de salida y lo que muestra cada una de sus partes, previo a esta mejora, se consultó con los principales clientes internos (departamentos de finanzas y de ventas) sobre cuáles eran las principales necesidades que requerían cubiertas en este reporte y cuáles partes del mismo les parecía que agregaban poco valor, con ello, se pulieron varias versiones de la herramienta hasta su versión final que fue implementada.

#### **3.5.2 Implementación del nuevo sistema de cobranza y recepción de pagos**

Este aspecto fue el que presentó más dificultades para implementar de todos, las principales barreras para su implementación tenían distintos orígenes adicionales a los requerimientos de mantener la base del registro informativo de SAP, se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2** Barreras limitantes para la implementación del nuevo sistema

<b>TIPO DE BARRERA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
OPERACIONAL	Se requiere un proceso sencillo para minimizar la carga operativa que represente. Se requiere un proceso que garantice el registro y control. Se requiere un proceso capaz de responder y encajar con otras propuestas.
ORGANIZACIONAL (POLÍTICAS)	Las políticas no aceptan la recepción, proceso ni promoción de pagos parciales. Aunque hay excepciones, las transacciones de SAP especificadas en las políticas para el manejo de pagos parciales no eran familiares para el personal involucrado.
ORGANIZACIONAL (CULTURA)	Gran parte del personal se encontraba en contra de la propuesta ya sea por las políticas o por no entender del todo las ventajas potenciales de la misma.

Una vez superados dichos obstáculos, se procedió a la implementación de dicho sistema, para el mismo se instruyó al personal de ventas para que instruyeran a los clientes, así como a los representantes de servicio al cliente sobre la operación con las herramientas.

Para el uso de la herramienta principal que calcula el WAP, el proceso para su ejecución fue debidamente documentado en un SOP, en alineación con los principios de sostenibilidad de los procesos haciéndolos replicables, de hecho fue replicado exitosamente por un integrante nuevo de la compañía.

### **3.5.3 Implementación del nuevo método para la asignación de límites crediticios**

La implementación de este sistema vino inmediatamente luego de implementar el punto anterior, no se necesitó la realización de manuales, dado que el cálculo del mismo requiere de intervención humana sólo para colocar el valor del WAP, el cual lo provee la persona encargada, y el cambio principal fue el empleo de la fórmula.

Se informó de la nueva metodología a los encargados del comité de crédito, los cuales se vieron muy abiertos a la misma, ya que requerían un método objetivo para mantener los volúmenes de venta a pesar de la constante tendencia al crecimiento en el incumplimiento de los pagos por parte de los clientes a causa de las bajas rotaciones, esta metodología era conveniente para ello debido a

que, aunque los clientes incumplían pagos, estaban realizando abonos, y bajo el esquema anterior las políticas ignoraban esto y reducían seriamente la capacidad crediticia de estos clientes y, por ende, la capacidad de venta de la compañía.

# CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados asociados al diseño e implementación de las ideas descritas en los capítulos anteriores, los mismos giran en torno a tres aspectos clave que marcaron la diferencia ante la situación inicial

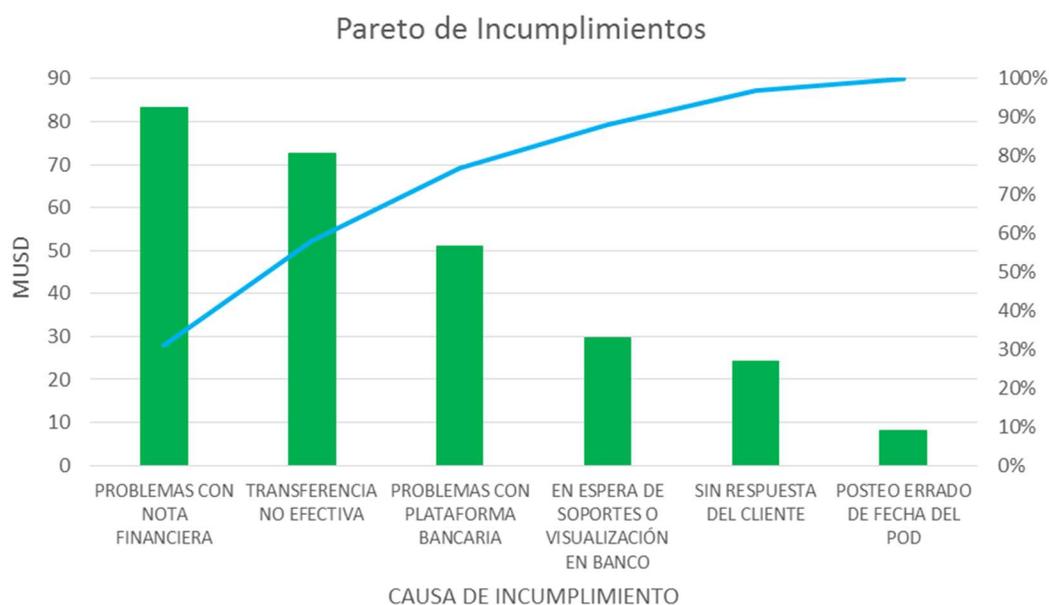
### 4.1 Proceso para ejecución y despliegue de la herramienta de seguimiento.

El diseño del nuevo proceso para la ejecución y despliegue de la herramienta trajo consigo los resultados siguientes:

**Estandarización:** el empleo de códigos hizo posible estandarizar y clasificar cada uno de los distintos casos de la cobranza para reducir la variabilidad del proceso y minimizar la cantidad de errores, aunado a ello, trajo consigo la virtud de flexibilidad para adaptar la codificación a distintos requerimientos tales como:

- Diferenciación de datos por tipo de moneda
- Diferenciación de datos por canal de ventas
- Seguimiento de: envío de estados de cuenta, envío de herramientas de pago, información bancaria de pagos.

Esto trajo consigo la capacidad de analizar mediante un gráfico de Pareto causas de incumplimiento en pago distintas a problemas con flujo de caja (que es la principal):



**Figura 4.1** Diagrama de Pareto de las causas de incumplimiento en los pagos

**Aumento de la productividad:** el proceso original de ejecución y despliegue de la herramienta empleaba de 3 a 6 horas, el proceso nuevo emplea de 20 a 30 minutos en la misma tarea, es decir, se produjo una reducción del uso del recurso tiempo de poco más del 90% en promedio (de un promedio de 4 horas y 30 minutos a uno de 25 minutos), lo cual representa un aumento en la productividad de la mano de obra de:

$$PMO_0 = \frac{1 \text{ herramienta desplegada}}{4.5 \text{ horas}} = 0.22 \frac{\text{herramientas}}{\text{hora}}$$

Pasamos a:

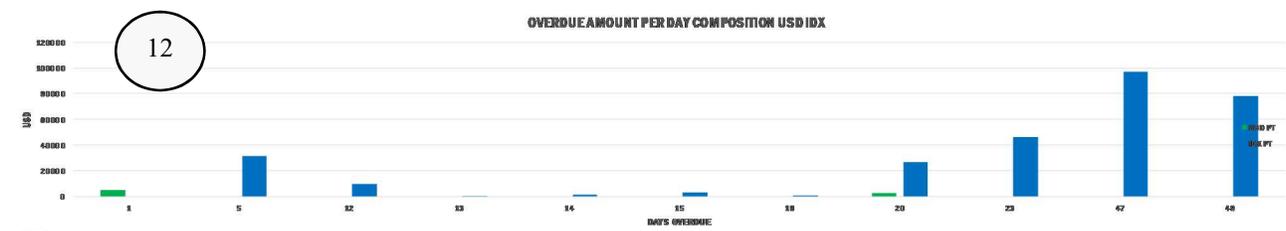
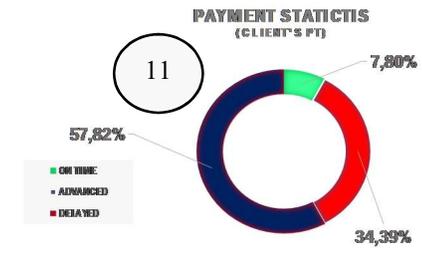
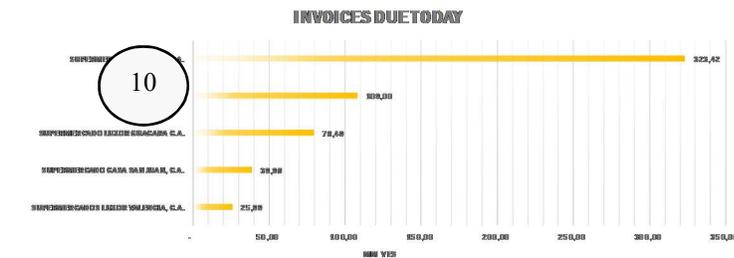
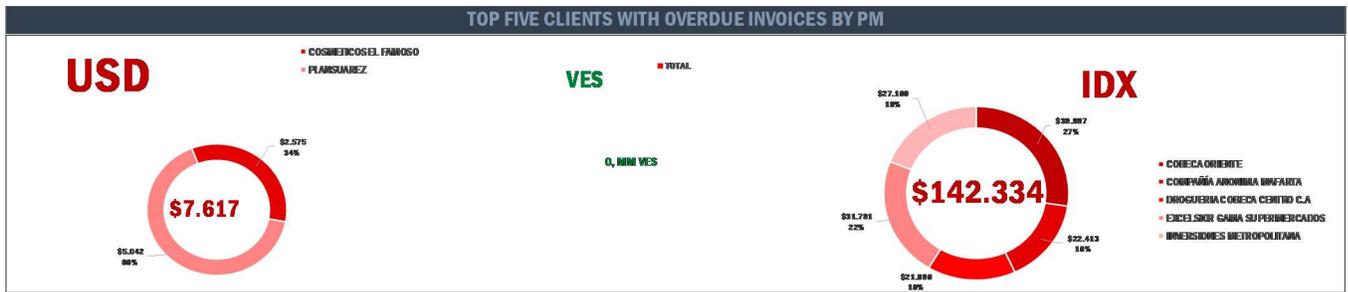
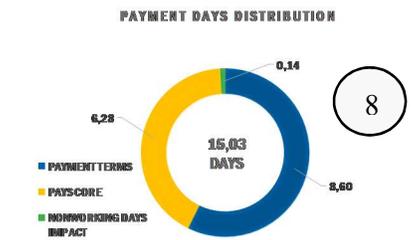
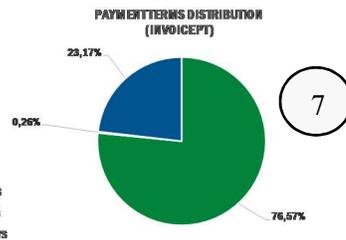
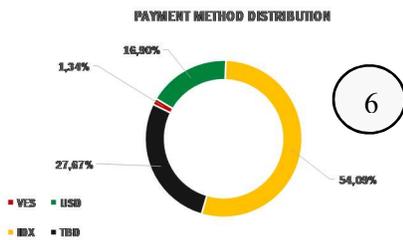
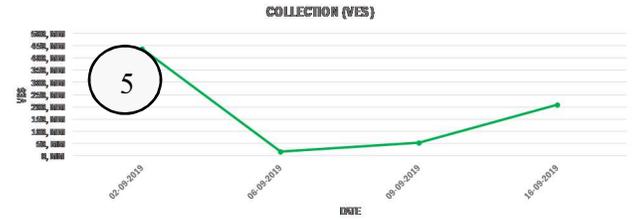
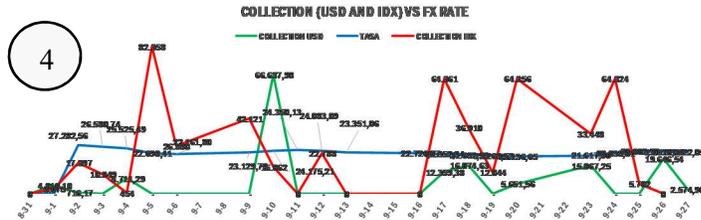
$$PMO = \frac{1 \text{ herramienta desplegada}}{0.41 \text{ horas}} = 2.43 \frac{\text{herramientas}}{\text{hora}}$$

En términos porcentuales la productividad de la mano de obra aumentó poco más de 10 veces, es decir un aumento del 1000% (concretamente, 1004.54%) de la misma, esto si se toma en consideración sólo el tiempo invertido por el responsable del despliegue de la herramienta, de otra forma, se podría considerar el tiempo que empleaban bajo el método anterior los representantes de servicio al cliente, el cual representa un aproximado de tres horas mientras responden consultas, sin embargo, dado que los salarios de ambos integrantes son distintos, y por razones de confidencialidad, se omitirá el cálculo de la productividad con dichas consideraciones.

**Mejora en la gestión de la información:** la confiabilidad de la información aumenta dado que no existen brechas comunicacionales entre el encargado del despliegue y los representantes de servicio al cliente, debido a que son ellos mismos los que colocan el código en SAP. El número de conceptos errados en los reportes pasó de 15 errores semanales a solo 2 errores semanales, dando garantía de información certera, además de ser más precisa debido a la estandarización.

Aunado a ello, la codificación facilitó la mejora continua de la estructura del reporte, trayendo consigo un aumento en la capacidad del mismo para ofrecer visibilidad de distintas áreas de interés. En la siguiente imagen se puede observar la información que se ofrece en la salida final de la herramienta:

AR DISTRIBUTION			TOTAL COLLECTION		KPIs MTD	
1	METHOD	<b>NET YET OVERDUE</b>			3	<b>DSO 10,50</b>
	IDX USD	36.494,66	719,61 MM VES	716096,25 USD	<b>PAST DUE 31,88%</b>	
	USD	33.099,79	(VES)	(USD/IDX)	<b>PAYSCORE 6,28</b>	
	MM VES	-	2		<b>PAYDAYS 15,03 DAYS</b>	
	TBD	3.031,11 (MMVES on invoice)	TODAY'S FX RATE			
			21.778,39			



13

PAYDAYS ON IDX INVOICES

15,56

PAYDAYS ON USD INVOICES

20,26

PAYDAYS ON VEF INVOICES

3,75

Figura 4.2 Pestaña principal "AR XCHANGE" del reporte

Como se indica a continuación:

1. Distribución de las cuentas por cobrar por método de pago y estatus de vencimiento
2. Total cobrado en el mes por método de pago y precio del dólar a la fecha
3. Estatus de los KPI
4. Historial de fondos cobrados del mes para pagos en dólares y dólares al cambio, así como precio del dólar
5. Historial de fondos cobrados del mes para pagos en bolívares
6. Distribución de los métodos de pago
7. Distribución de los términos de pago en días
8. Distribución de los días de pago (términos de pago, payscore y días no laborables)
9. Los 5 clientes con mayores montos vencidos por método de pago
10. Las 5 facturas con los mayores montos venciendo al día
11. Porcentaje de pagos retrasados, adelantados y a tiempo
12. Desglose del total vencido por día y por método de pago
13. Días de pago por método de pago

Siendo esto la parte gráfica de la salida principal del reporte, en la parte siguiente del mismo se tienen tablas cuyo formato se puede ver en el apéndice B, aunado a ello, hay tablas del mismo estilo diferenciando por tipo de pago y por responsable del caso.

Adicionalmente, se muestran tablas con información sobre los documentos próximos a vencer, diferenciando por método de pago, la misma se encuentra en el apéndice C.

Aunado a estos, se envía un archivo adjunto con otras pestañas que ofrecen información de interés referente a estadísticas de pago, límites crediticios, conciliación del mes, cobranzas del mes, entre otros, en el apéndice E se puede observar parte de ello.

El proceso para la ejecución y despliegue de la herramienta fue debidamente documentado en un manual de procedimiento operativo estándar (SOP).

#### **4.2 Nuevo método para la asignación de límites crediticios.**

La implementación del nuevo método trajo consigo una mejora en la toma de decisiones para la asignación de los límites, y con ello, disminución en el nivel de riesgo que representan estas,

además de reuniones del comité de crédito más efectivas en términos de los acuerdos alcanzados, dado que con la fórmula se encontró un balance para el manejo de estos montos.

En términos cuantitativos, es engorroso cuantificar el impacto de esta medida en los indicadores de forma directa, dado que estos dependen de muchas otras variables que sesgarían la repercusión de esta mejora, no obstante, es conocido que existe un impacto positivo dado que hay menos asignaciones erróneas de límites crediticios y con ello, disminuye el nivel de morosidad mientras que, por otro lado, en los casos de clientes con buen comportamiento, aumentan las ventas. A partir de su implementación disminuyó el porcentaje de excepciones en un 73%, es decir, sólo un 27% de los casos de incumplimiento deben ser estudiados como casos especiales, con lo cual se reduce el tiempo invertido en ello.

Límites crediticios definidos objetivamente proveen además de mayor seguridad financiera para la compañía, dado que funcionan como un estimador de la capacidad de rotación y con ello de pago de los clientes.

#### **4.3 Nuevo sistema de cobranza y recepción de pagos.**

Dadas las proyecciones de finanzas que reportaban como mínimo un 3% de inflación diario, el nuevo sistema y su implementación tenían como ventaja potencial reducir el impacto hiperinflacionario en los fondos un mínimo de un 33%, la manera de alcanzar esto era ofreciendo descuentos por pagos adelantados de un 2% aditivo del monto abonado por día de adelanto, amortiguando el impacto del 1% restante, lo cual representa el 33% del total diario, sin embargo, dadas las nuevas modalidades de pago y la afluencia de clientes que migraron hacia las mismas, la propuesta se mantuvo sin los descuentos, ya que bajo estas modalidades se perciben pagos en moneda dura.

Para clientes con negociación pactada en dólares pagada en bolívares al cambio del día, se redujo el impacto de la hiperinflación sobre los fondos colectados de las ventas diarias, dado que pueden cancelar lo que se vaya progresivamente, evitando que quede capital estancado por no cubrir el total de la deuda. Esto elimina además la necesidad del cliente de cambiar de divisa para mantener el valor de sus fondos y disminuye la probabilidad de que el cliente destine fondos al pago de otros proveedores.

El diseño de la herramienta para el cálculo y registro de los pagos parciales, así como la alineación vía reuniones y entrenamientos, contribuyeron a minimizar errores en su llenado, teniendo solo un 10% de herramientas con errores de llenado en esta hoja.

Concretamente, el mayor de los impactos se vio reflejado en los indicadores del departamento, principalmente en el payscore con la implementación del WAP, los resultados del trimestre julio agosto septiembre se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 4.1** Comparación de indicadores resultantes del trimestre julio-septiembre

MEDIDA	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	ORIGINAL	CON WAP	$\Delta\%$	ORIGINAL	CON WAP	$\Delta\%$	ORIGINAL	CON WAP	$\Delta\%$
<b>PAYSCORE</b>	-0,36	-0,52	<b>-44.4%</b>	3.2	2.15	<b>-32.8%</b>	6.28	5.8	<b>-7.6%</b>
<b>PAST DUE</b>	38%	36%	<b>-2%</b>	31%	29%	<b>-2%</b>	32%	31.9%	<b>-0.1%</b>
<b>DSO</b>	7.5	6.7	<b>-10.7%</b>	12.85	11.65	<b>-9.3%</b>	10.5	9.85	<b>-6.2%</b>
<b>PAYDAYS</b>	6.25	6.09	<b>-2.6%</b>	11.79	10.74	<b>-8.9%</b>	15.03	14.55	<b>-3.2%</b>

En donde se presenta mes a mes por cada trio de columnas, el valor de cada indicador utilizando sin el sistema implementado (original), su medida con el sistema implementado (con WAP) y la mejora que esto representa en forma de variación porcentual ( $\Delta\%$ ), esto para cada indicador por fila.

Es relativamente sencillo cuantificar estas métricas y diferencias dado que el sistema está diseñado para diferenciar los abonos, la complejidad está en el volumen, es decir, el número de los mismos y es netamente operacional.

Con el WAP, se presenta una reducción en todos los indicadores, unos más sensibles que otros, siendo el payscore el más sensible de ellos ya que se cambia la manera en la que se calcula el mismo, el resto se ve afectado por la métrica que describe a cada uno de ellos, en la siguiente tabla se exponen las razones por las que en cada uno se presenta una mejora no sólo numéricamente, sino desde su significado práctico:

**Tabla 4.1** Razones de mejora en cada indicador por implementación del WAP

INDICADOR	RAZÓN DE MEJORA E IMPLICACIONES
PAST DUE	Impacto positivo, el numerador del mismo disminuye al sacar los abonos del total por cobrar vencido, además del incremento en las ventas. La disminución de esta cifra se traduce en que hay menos cuentas por cobrar vencidas con respecto a lo que se vende o que las ventas aumentaron.
DSO	Se ve impactado beneficiosamente al disminuir las cuentas por cobrar y aumentar las ventas. Se vio una disminución sostenida en esta mejora dada la constante caída en las ventas. La disminución de esta cifra se traduce en que hay menos cuentas por cobrar con respecto a lo que se vende o que las ventas aumentaron.
PAYDAYS	Disminuyen debido a que dependen de los términos de pago, días festivos y payscore. Al cambiar el payscore por el WAP, disminuyen los días de pago. Es importante resaltar que no se trató sólo de cambiar el método de cálculo sino del incentivo hacia el cliente para que abone. Cada punto de esta métrica representa 1 día que se tarda en cobrar.
PAYSCORE	Siendo el WAP una medida más objetiva del payscore, el último experimenta una mejora drástica al percibir abonos. Cada punto representa 1 día de retraso en los pagos.

Con ello, las ventajas que se obtienen desde las principales perspectivas de interés se resumen en lo siguiente:

**Tabla 4.2** Ventajas obtenidas tras implementar el WAP por perspectiva

PERSPECTIVA	VENTAJAS
ESTRATÉGICA	Mayor flexibilidad a las políticas y acuerdos, facilitando las negociaciones. Mayor capacidad de respuesta por parte de la compañía hacia dinámicas externas, haciéndola más competitiva. Como ventaja potencial, estos procesos se pueden destinar a una repercusión positiva sobre el precio del producto, haciéndolo más competitivo.
FINANCIERA	El valor presente neto de los flujos de la compañía aumenta, al presentarse costos de oportunidad asociados a la no disponibilidad de fondos ubicados en cuentas por cobrar, se disminuye el riesgo de que el cliente destine fondos al pago de otras deudas, garantizando prioridad para la compañía.
OPERATIVA	Las herramientas y procesos asociados a los pagos parciales son útiles, simples, flexibles y sostenibles, además presentan poca carga de trabajo, se obtuvieron cortos tiempos de ejecución y baja tasa de fallos. Para la herramienta de análisis del WAP, el total de tiempo empleado en su uso fue de 5 horas al mes.
LOGÍSTICA	Facilita una vía alternativa y productiva para estimar los niveles óptimos de producción a través de la información de la rotación de inventarios.

Se observó relativamente poca disposición por parte de los clientes a realizar abonos en los últimos meses, esto se asocia al hecho de que los mismos suponen una carga operativa elevada para ellos por temas contables, así como un costo de oportunidad al no poseer ningún incentivo económico para realizarlos, la propuesta inicial que contenía los descuentos compensaba esta carencia, sin embargo requería de altos volúmenes de consumo para tener un valor presente neto aceptable, lo cual contraría totalmente a la situación actual del mercado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La flexibilidad como estrategia competitiva juega un papel clave desde distintos puntos de vista, el principal de ellos quizá, es mantener una buena relación comercial con el cliente disponiendo de la capacidad para responder a sus necesidades no sólo en el producto final sino en los distintos servicios que se le ofrecen al cliente y que normalmente están involucrados en los procesos de compra y venta de bienes.

Bajo la situación atípica del mercado venezolano, en una economía hiperinflacionaria, la flexibilidad es clave para cualquier compañía de consumo masivo ya que la misma es una garantía de capacidades para responder a las dinámicas de los factores externos y con ello, mantener la capacidad de competir, es por ello que acciones que apunten a mejorar esta característica agregan valor de una manera significativa ya que están entramadas directamente con la supervivencia del negocio. Los verdaderos retos se presentan en sumar flexibilidad manteniendo los estándares de seguridad que, para compañías de este tipo, son un pilar fundamental, todo esto manteniendo o reduciendo el precio final de los productos, que bajo la condición del mercado actual representa la mayor parte de la ventaja competitiva que se puede poseer, especialmente con la repentina aparición de variedades de productos en el mercado venezolano.

El diseño de herramientas, métodos y sistemas debe comprender a profundidad las características del problema con el que se trata, tales como sus limitaciones, parámetros, variables de entrada y salida e involucrados, esto aumenta drásticamente las probabilidades de un diseño e implementación exitosos que representen un aumento de la productividad y del beneficio para la organización.

Para el caso concreto de esta compañía, al ser de las dimensiones que la caracterizan, los retos desde el punto de vista interno provienen del cumplimiento de los estándares y controles internos, así como los pasos que necesitan dar para responder a las necesidades del negocio que derivan de cambios en la situación del mercado. En particular en el departamento se observó un problema de operatividad, dado que la cantidad de requerimientos con las distintas implementaciones se elevó considerablemente, aunado a ello, la filosofía errada hacia los cambios causa actitudes negativas por parte del personal hacia las dinámicas de equipo para abordar los problemas. Sumado a ello, se

pudo evidenciar el foco hacia espacios que podrían resultar poco productivos en términos del beneficio obtenido y que por el contrario significan una considerable carga laboral.

Sintetizando estos conceptos, se estructuró la situación final del departamento luego de las implementaciones en la siguiente matriz DOFA:

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Control y seguimiento estrictos que mitigan la magnitud y frecuencia de errores y facilitan la visibilidad.</p> <p>Flexibilidad a través de los nuevos procesos que se adaptan con facilidad a los requerimientos de los clientes internos de la compañía y externos.</p> <p>Productividad basada en procesos eficientes que reducen la cantidad de horas empleadas en los mismos, el retrabajo y el reproceso.</p> <p>Términos y métodos de pago atractivos que ofrezcan una ventaja competitiva y posicionamiento al negocio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Uso de SAP como soporte principal para la gestión de la información, el mismo en cierto punto requiere de especialización de la que no se dispone.</p> <p>Políticas poco flexibles que, aunque generalmente protegen a la compañía, obstruyen la funcionalidad y pueden no encajar con la situación país.</p> <p>Alta demanda operativa que deviene en errores, resignación y falta de productividad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Uso de sistemas alternativos a SAP y Excel para una gestión de la información más productiva.</p> <p>Diseño de nuevos métodos, procesos y procedimientos que faciliten las tareas del departamento.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Cambios en la situación país que repercutan en los requerimientos hacia el departamento, así como cambios demasiado frecuentes que impliquen reinicios constantes de las curvas de aprendizaje.</p>

Ofreciendo una visión general de las nuevas ventanas de oportunidad y a dónde dirigir recursos para contribuir a la mejora que, dada la función del departamento, se dirigen principalmente hacia el aumento de la productividad via mejora de procesos.

### **Recomendaciones**

En general, a la empresa se le recomienda estudiar la factibilidad y productividad de las políticas, procedimientos estándar y controles internos, ya que la situación en la que se desenvuelve la compañía es atípica y estos pueden no representar las mejores opciones para la misma.

Para el departamento de cobranza en particular, este punto toma especial valor, aunado al estudio de sus procesos, dado que este departamento tiene una repercusión menor en el valor agregado del producto, es de vital importancia para el departamento:

- Realizar estudios sobre la utilidad de los procesos y procedimientos.

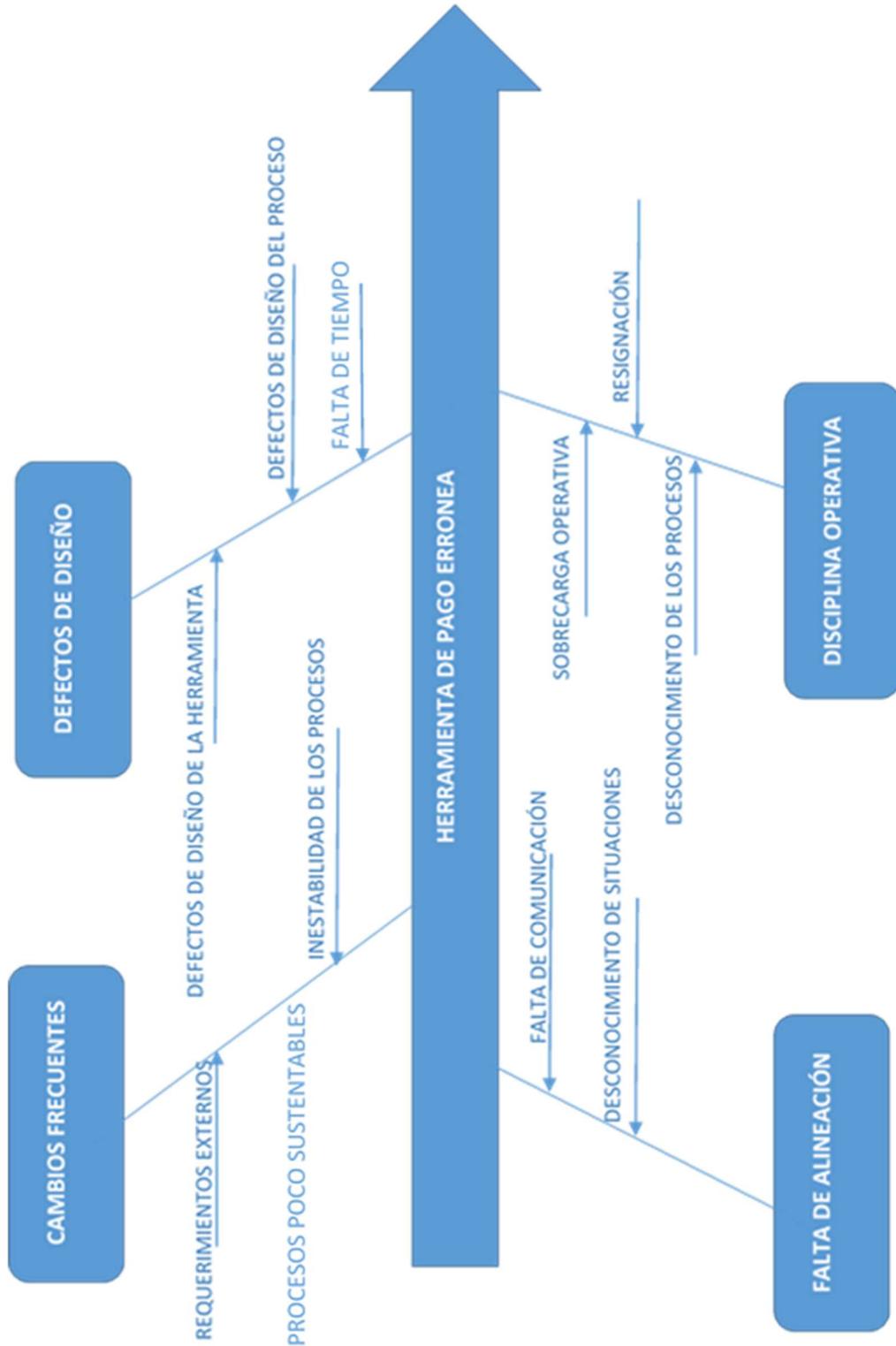
- Comprender a fondo la naturaleza de los procesos antes de su implementación.
- Realizar benchmarking
- Buscar sistemas alternativos a SAP.
- Realizar un mapeo de las actividades, con la finalidad de evitar coincidencias entre ellas.
- Mejorar la relación esfuerzo-resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, A. (2018). Clase 1: Estudio del trabajo. Caracas, Venezuela.
- Castro, A. (2018). Clase 2: Técnicas de análisis de flujo. Caracas, Venezuela.
- Castro, A. (2018). Clase 7: Introducción a la gestión de la productividad. Caracas, Venezuela.
- Castro, A. (2018). Clase 8: Medición de la productividad I. Caracas, Venezuela.
- Castro, A. (2018). Clase 12: Mejoramiento de la productividad. Caracas, Venezuela.
- Castro, A. (2018). Clase 13: Introducción a la gestión de la calidad. Caracas, Venezuela.
- Celis, B. (2018). Clase 1: Pensamiento sistémico. Caracas, Venezuela
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2009). *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros. 12va Edición*. Colombia: McGraw Hill.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones, Decisiones estratégicas, 8va edición*. Madrid: Pearson Educación, S.A. .
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones, Decisiones tácticas, 8va edición*. Madrid: Pearson Educación, S.A. .
- Porter E (2008): *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 37va reimpresión. México. Grupo Editorial Patria*.
- P&G. (2017). Beginnings Structure Presentation. Obtenido de 2017 P&G Company Overview.
- P&G Intranet. (2019). *PG One*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de Company History: [www.pg.com/es\\_LATAM/VE](http://www.pg.com/es_LATAM/VE)
- Procter & Gamble. (09 de 11 de 2018). Worldwide Business Conduct Manual. *Do the right thing, every time*.

## APÉNDICE

### APÉNDICE A: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE LOS ERRORES EN TOOL DE PAGOS.



## APÉNDICE B: TABLA SALIDA DE DOCUMENTOS VENCIDOS DEL REPORTE.

NEGOCIACION	CUSTOMER	NOMBRE	TIPO DOCUMENTO	ANTIG	PROMESA DE PAGO AR	
PAGO INDEXADO		61100835 CM LA URBINA (1)	Factura	13	SIN PROMESA DE PAGO	
				14	SIN PROMESA DE PAGO	
					9/23/2019	
					15	SIN PROMESA DE PAGO
					19	SIN PROMESA DE PAGO
					5	SIN PROMESA DE PAGO
					48	SIN PROMESA DE PAGO
					47	SIN PROMESA DE PAGO
					48	SIN PROMESA DE PAGO
					47	SIN PROMESA DE PAGO
					23	SIN PROMESA DE PAGO
					20	9/27/2019
					12	SIN PROMESA DE PAGO
<b>PAGO INDEXADO Total</b>						
PAGO EN USD		61101406 PLANSUAREZ	Factura	1	SIN PROMESA DE PAGO	
		2002701955 COSMETICOS EL FAMOSO	Factura	20	SIN PROMESA DE PAGO	
<b>PAGO EN USD Total</b>						
<b>TOTAL</b>						

CAUSA INCUMPLIMIENTO	PAYTERM	NEGOCIADO POR US\$	ABONO/ PAGO POR APL	Monto NC BB	TOTAL DEUDA USD
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS	353,80	-		353,80
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS	1.096,02	-		1.096,02
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS	371,11	-		371,11
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS	3.202,44	-		3.202,44
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS	724,91	431,66		293,25
EN ESPERA DE ACUERDO COMERCIAL	7 DIAS	31.781,25	-		31.781,25
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	39.922,73	17.936,79	693,43	21.292,51
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	40.349,85	17.936,79	427,83	21.985,23
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	38.195,89	17.936,79	4.606,91	15.652,19
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	56.924,16	17.936,79	1.676,00	37.311,37
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	27.371,18	20.000,00	4.587,84	2.783,34
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	19.104,74	5.870,39	6.201,92	7.032,43
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	27.166,13	-	1.328,94	25.837,19
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS	9.789,98	3.789,75	1.698,24	4.301,99
		<b>296.354,19</b>	<b>101.838,96</b>	<b>21.221,11</b>	<b>173.294,12</b>
EN ESPERA DE ACUERDO COMERCIAL	7 DIAS	5.042,07	-		5.042,07
PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS	2.574,90	-		2.574,90
		<b>7.616,97</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7.616,97</b>
		<b>303.971,16</b>	<b>101.838,96</b>	<b>21.221,11</b>	<b>180.911,09</b>

### NEGOCIADAS EN USD E INDEXADAS

término de pago especial	02-10-2019	03-10-2019	04-10-2019	08-10-2019	09-10-2019	11-10-2019	Total general
<b>PAGO INDEXADO</b>	<b>8.685,85</b>			<b>12.507,45</b>	<b>5.990,23</b>	<b>9.311,13</b>	<b>36.494,66</b>
EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS				12.507,45			12.507,45
DISTRIBUCIONES 88, C.A.						9.311,13	9.311,13
DIST LOS JOSE SUCURSAL CORO					5.990,23		5.990,23
SUPERMERCADOS LUXOR, C.A.	4.835,87						4.835,87
EUROMAXX PLUS, C.A.	1.630,43						1.630,43
SUPERMERCADO LUXOR GUACARA C.A.	1.238,93						1.238,93
SUPERMERCADO CASA SAN JUAN, C.A.	576,07						576,07
SUPERMERCADOS LUXOR VALENCIA, C.A.	404,55						404,55
<b>PAGO EN USD</b>		<b>4.362,39</b>	<b>28.737,40</b>				<b>33.099,79</b>
VIVERES EL FUTURO C.A.			28.737,40				28.737,40
COMERCIAL A 33, C.A.		2.715,02					2.715,02
REPRESENTACIONES RIHER		1.647,37					1.647,37
<b>Total general</b>	<b>8.685,85</b>	<b>4.362,39</b>	<b>28.737,40</b>	<b>12.507,45</b>	<b>5.990,23</b>	<b>9.311,13</b>	<b>69.594,45</b>

## APÉNDICE D: CAPTURAS DE PANTALLA DE LAS PESTAÑAS DE LA HERRAMIENTA WAP.

	NAME	DOC TYP	DOC NU	AMOUNT IN L	NET DUE DA	SAP ARREAR	CLRNG DC	CLRNG SAR	LOCK	PAYT	ABONADO
1	ROYALCENTER METROPOLIS C. A.	2A	4800973523	16.947.692,22	20-08-2019	20	123456	23-09-2019		7 dias	3044,796376
	ROYALCENTER METROPOLIS C. A.	2A	4800973523	16.947.692,22	20-08-2019	35	123456	23-09-2019		7 dias	2053,413624
	DIST. LA PRINCIPAL	2A	4800973270	265.131.292,03	29-07-2019	10	71717171	06-09-2019		7 dias	1356,856706
	DIST. LA PRINCIPAL	2A	4800973270	265.131.292,03	29-07-2019	28	71717171	06-09-2019		7 dias	2746,593263
	DIST. LA PRINCIPAL	2A	4800973270	265.131.292,03	29-07-2019	32	71717171	06-09-2019		7 dias	2294,562995
	DIST. LA PRINCIPAL	2A	4800973270	265.131.292,03	29-07-2019	35	71717171	06-09-2019		7 dias	2240,730657
	DIST. LA PRINCIPAL	2A	4800973270	265.131.292,03	29-07-2019	39	71717171	06-09-2019		7 dias	7710,853463
	GARZÓN HIPERMERCADO ROTARIA	2A	4800973579	6.935.790,64	28-08-2019	1	33123123	05-09-2019		7 dias	832,3493907
	GARZÓN HIPERMERCADO ROTARIA	2A	4800973579	6.935.790,64	28-08-2019	8	33123123	05-09-2019		7 dias	356,7042978
	DISTRIBUCIONES 88, C.A	2A	4800973604	293.633.131,83	03-09-2019	-6	56112313	09-09-2019		7 dias	6166,854202
	DISTRIBUCIONES 88, C.A	2A	4800973604	293.633.131,83	03-09-2019	6	56112313	09-09-2019		7 dias	4028,723384
	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	2A	4800973622	169.509.029,18	05-09-2019	4	786121252	11-09-2019		7 dias	1797,961062
	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	2A	4800973622	169.509.029,18	05-09-2019	5	786121252	11-09-2019		7 dias	778,2175187
	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	2A	4800973622	169.509.029,18	05-09-2019	7	786121252	11-09-2019		7 dias	827,4066997
	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	2A	4800973622	169.509.029,18	05-09-2019	19	786121252	11-09-2019		7 dias	4689,42142
	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	2A	4800973622	169.509.029,18	05-09-2019	6	786121252	11-09-2019		7 dias	300,66
	DISTRIBUIDORA LUDGERI C.A	2A	4800973635	196.708.724,46	06-09-2019	-8	5123123	06-09-2019		7 dias	750,14
	DISTRIBUIDORA LUDGERI C.A	2A	4800973635	196.708.724,46	06-09-2019	-7	5123123	06-09-2019		7 dias	1.393,87
	DISTRIBUIDORA LUDGERI C.A	2A	4800973635	196.708.724,46	06-09-2019	0	5123123	06-09-2019		7 dias	4.550,06
	DISTRIBUIDORA LUDGERI C.A	2A	4800973709	117.212.937,28	11-09-2019	-2	61323	24-09-2019		14 dias	3.268,29
	DIALCA GUANARE	2A	4800973709	117.212.937,28	11-09-2019	13	61323	24-09-2019		14 dias	2.689,66
	DIALCAVAL, C.A.	2A	4800973611	209.299.907,10	06-09-2019	-46	71231234	17-09-2019		7 dias	1.026,17
	DIALCAVAL, C.A.	2A	4800973611	209.299.907,10	06-09-2019	-36	71231234	17-09-2019		7 dias	1,86
	DIALCAVAL, C.A.	2A	4800973611	209.299.907,10	06-09-2019	6	71231234	17-09-2019		7 dias	2401,665018
	DIALCAVAL, C.A.	2A	4800973611	209.299.907,10	06-09-2019	3	71231234	17-09-2019		7 dias	2707,361315
	DIALCAVAL, C.A.	2A	4800973611	209.299.907,10	06-09-2019	4	71231234	17-09-2019		7 dias	1815,840877
	DIALCAVAL, C.A.	2A	4800973611	209.299.907,10	06-09-2019	11	71231234	17-09-2019		7 dias	3521,01859

**TABLES**

**TABLE DE ABONOS (USD)**

AL DIA	Total
22-Jul	1.026,17
1-Aug	1,86
8-Aug	1.356,86
26-Aug	2.746,59
28-Aug	6.166,85
29-Aug	1.992,49
30-Aug	3.688,43
2-Sep	2.240,73
5-Sep	356,70
6-Sep	12.260,91
9-Sep	14.847,13
10-Sep	2.594,06
11-Sep	300,66
12-Sep	3.229,07
17-Sep	3.521,02
24-Sep	3.432,49
<b>Grand Total</b>	<b>65.352,03</b>

**HISTORIAL DE ABONOS (VES)**

AL DIA	Total
<b>Grand Total</b>	

**PARTIAL PAYMENTS COLLECTIONS (USD AND IDX)**

<b>3</b>	<b>PAYSCORE SAP</b>	<b>6,276529099</b>	<b>TOTAL WAP</b>	<b>5,806588451</b>
	<b>PAYSCORE NUMERATOR</b>	<b>1,26512E+11</b>	<b>NO\$ IN WAP</b>	<b>1.275.378.505</b>
	<b>PAYSCORE DENOMINATOR</b>	<b>20156389961</b>	<b>% DIFFERENCE</b>	<b>-7%</b>
	<b>FROM WAP CLIENTS TABLE ON "GRAPH AND TABLES" SHEET</b>	<b>FROM SAP</b>	<b>AUTOMATIC</b>	
	<b>CLIENT NAME WAP PAYSCORE (INVO SAP NO\$ (INVOICE)</b>	<b>CLIENT NO\$ SAP PAYSCORE (CLIENT)</b>	<b>CLIENT WAP</b>	
	2001671736 ROYALCENTER METROPOLIS C. A. 25,6691975 38,1 16947692,22 147707488,1 38,1 36,67371202			
	2001264550 DIST. LA PRINCIPAL 32,9961094 39 265131292 265131292 39 32,9961094			
	2000500158 GARZÓN HIPERMERCADO ROTARIA 2,90008776 8 6935790,64 57102597,04 8 7,380554906			
	2002550951 DISTRIBUCIONES 88, C.A -1,46509 6 293633131,8 293633131,8 6 -1,465089956			
	61104213 DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS 12,6405382 19 169509029,2 169509029,2 19 12,6405382			
	2000922636 DISTRIBUIDORA LUDGERI C.A -2,666222 3,2 196708724,5 218708724,5 3,2 -2,076136301			
	61104214 DIALCA GUANARE 4,27948192 13 117212937,3 117212937,3 13 4,279481925			
	2000338398 DISTRIBUIDORA DIALCAVAL, C.A. 0,54436316 11 209299907,1 209299907,1 11 0,544363161			

- 1) Pestaña de alimentación primaria
- 2) Pestaña de gráficos y tablas con información e indicadores sobre los abonos
- 3) Pestaña secundaria y salida final del WAP, NO\$ en WAP (Cartera en WAP en moneda local) y diferencia entre payscore de SAP y WAP

APÉNDIC E: ESTRUCTURA DEL TOOL DE PAGOS PARCIALES

21-01-2020

TOTAL DEUDA	\$	1.499,08
PENDIENTE POR CANCELAR USD	\$	231,83
IVA	Bs.S	1.666.838,30
IVA RESTANTE	Bs.S	-
TOTAL TRANSFERIDO	Bs.S	50.000.000,00
DEUDA CUBIERTA POR		
IVA CUBIERTO	Bs.S	1.666.838,30
SALDO A FAVOR		

TASA DE HOY	Bs.S	41.500,00
VES PARA COMPLETAR PAGO H	Bs.S	9.621.147,41

LLENADO POR EL CLIENTE

RELACIÓN DE ABONOS EN PAGOS INDEXADOS

NRO REFERENCIA SOPORTE BANCARIO	MONTO TRANSFERENCIA	TASA CAMBIARIA	FECHA DEL PAGO	DESCONTADO A IVA	ABONO USD		TOTAL ABONADO		IVA COMPLETADO A LA		FECHA	ADEUDADO		SALDO A FAVOR GENERADO VES	SALDO A FAVOR GENERADO USD
					NETO	US\$	USD	USD	Bs.S	Bs.S		USD	USD		
10002005052	Bs.S 45.000.000,00	Bs.S 38.000,00	10-11-19	Bs.S 1.666.838,30	Bs.S 1.140,95	\$ 1.140,95	Bs.S 1.666.838,30	Bs.S 358,74			1.666.838,30	Bs.S	Bs.S		
1.0002E+11	Bs.S 5.000.000,00	Bs.S 39.400,00	10-13-19	Bs.S -	Bs.S 126,90	\$ 1.267,25	Bs.S 1.666.838,30	Bs.S 231,83			1.666.838,30	Bs.S	Bs.S		

# APÉNDICE F: ESTRUCTURA FINAL DEL REPORTE DE AR (HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO).

1

## COBRANZAS DEL MES

ESTATUS COBRANZA

PAGADO

MES DE PAGO

8

9

FECHA DE PAGO	TOTAL USD
01-09-2019	4.810
02-09-2019	716
04-09-2019	8.711
10-09-2019	66.638
17-09-2019	12.359
18-09-2019	16.075
20-09-2019	5.652
22-09-2019	4.675
23-09-2019	15.867
26-09-2019	19.647
27-09-2019	2.575
30-09-2019	14.007
<b>TOTAL</b>	<b>171.732</b>

FECHA DE PAGO	TOTAL USD
01-09-2019	3.075
02-09-2019	17.397
03-09-2019	10.949
04-09-2019	454
05-09-2019	82.358
06-09-2019	26.880
09-09-2019	42.121
10-09-2019	15.062
12-09-2019	22.788
17-09-2019	64.361
18-09-2019	36.910
19-09-2019	12.044
20-09-2019	64.356
23-09-2019	33.448
24-09-2019	64.324
25-09-2019	5.782
27-09-2019	11.353
30-09-2019	17.086
<b>TOTAL</b>	<b>530.747</b>

## CASOS IMPUTABLES AL CLIENTE

2

PAYT (Multiple Item)

ESTATUS CONFIRMACIÓN DE (Multiple Item)

ESTATUS DOCUMENTO VENCIDO

### VENCIDO NEGOCIADO EN USD E

NEGOCIACION	CUSTOMER	NOMBRE	TIPO DOC	ANTIGÜ	PROMESA DE PAGO AR	CAUSA INCUMPLIMIENTO	PAYTER
<b>PAGO INDEXADO</b>							
61100835		CMLA URBINA (1)	Factura	13	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS
				14	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS
				15	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS
				19	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS
				5	SIN PROMESA DE PAGO	EN ESPERA DE ACUERDO COMERCIAL	7 DIAS
				48	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
				47	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
				48	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
				47	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
				23	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
				23	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
				20	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
				12	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	14 DIAS
<b>PAGO INDEXADO Total</b>							
<b>PAGO EN USD</b>							
61101406		PLANSUAREZ	Factura	1	SIN PROMESA DE PAGO	EN ESPERA DE ACUERDO COMERCIAL	7 DIAS
2,003E-09		COSMETICOS EL FAMOSO	Factura	20	SIN PROMESA DE PAGO	PROBLEMAS CON FLUJO DE CAJA	7 DIAS
<b>PAGO EN USD Total</b>							
<b>TOTAL</b>							

## NEGOCIACIONES EN VALIDACIÓN

3

Sum of AMOUNT IN LC	08-10-2019	10-10-2019	12-10-2019	14-10-2019	15-10-2019	21-10-2019	Total general
<b>POR VALIDAR</b>	<b>969.498.541,52</b>	<b>225.193.589,38</b>	<b>334.483.258,96</b>	<b>1.244.995.307,95</b>	<b>69.835.317,08</b>	<b>187.108.468,84</b>	<b>3.031.114.483,73</b>
CENTRO 99				145.567.513,12			145.567.513,12
COMERCIAL A 33, C.A.				131.595.808,94			131.595.808,94
COSMETICOS EL FAMOSO	118.975.229,93						118.975.229,93
COSMETICOS GENESIS	431.233.499,36						431.233.499,36
DIA DIA SUPERMERCADOS, C.A.				76.054.520,46			76.054.520,46
DIALCA LLANOS C.A.					48.201.197,15		48.201.197,15
DIST LOS JOSE SUCURSAL CORO				89.436.849,38			89.436.849,38
DISTRIBUCIONES LA PRINCIPAL					83.389.685,41		83.389.685,41
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS					55.517.586,28		55.517.586,28
DISTRIBUIDORA HAYEL				422.381.591,12			422.381.591,12
DISTRIBUIDORA LUDGERI C.A		225.193.589,38					225.193.589,38
GARZON HIPERMERCADO MERIDA CA	339.914.048,45			40.714.588,50			380.628.636,95
GARZON HIPERMERCADO ROTARIA	79.375.763,78						79.375.763,78
GARZON LAS VEGAS				45.654.400,60			45.654.400,60
PERFUMERIA SANDRITA					69.835.317,08		69.835.317,08
REPRESENTACIONES RIHER				95.707.039,60			95.707.039,60
ROYALCENTER METROPOLIS C. A.				99.176.195,68			99.176.195,68
SANFAR				98.706.800,55			98.706.800,55
CREA - DESAROLLOS SOCIEDAD ANONIMA			193.498.827,60				193.498.827,60
FRESH MARKET , C.A			140.984.431,36				140.984.431,36
<b>Total general</b>	<b>969.498.541,52</b>	<b>225.193.589,38</b>	<b>334.483.258,96</b>	<b>1.244.995.307,95</b>	<b>69.835.317,08</b>	<b>187.108.468,84</b>	<b>3.031.114.483,73</b>

**P&G ESTADÍSTICAS DE PAGO**

MES DE PAGO: 8, 9

**DÍAS DE PAGO** 15,55

**PAYSCORE** 6,28

APLICADO EL (Todas) DOC DATE (Todas) ESTATUS COBRANZA PAGADO CLEARING (Varios elementos) TIPO DOCUMENTO 2A

TEAM: 0

GU: 0, Andrés Afiuni, Arturo Marchan, Gabriela Serpa, Leonardo Pino, Luis Rincon, Patricia González...

SALES REP: 0, Andrés Afiuni, Carley Camacho, Carlos Sánchez, Fabian Rodriguez, Gabriela Serpa, Jose Chacon

15,55 DAYS

CLIENTES DIAS DE PAGO

DIALCA LLANOS C.A.	71,00
UNICASA DEPOSITO PRINCIPAL	63,00
DISTRIBUCIONES PRINCIPAL	53,00
ROYALCENTER METROPOLIS C. A.	45,10
SUPERMERCADOS LUXOR, C.A.	43,62
SUPERMERCADOS LUXOR VALENCIA, C.A.	36,00
SUPERMERCADO LUXOR GUACARA C.A.	36,00
EUROMAXX PLUS, C.A.	33,62
SUPERMERCADO CASA SAN JUAN, C.A.	33,30
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	33,00
DIARCA S A	31,00
INVERSIONES GRUPO CENTER	29,00
DIALCA GUANARE	27,00
COMERCIAL A 33, C.A.	27,00
TU COSMETICO ORIENTE, CA	26,00
DISTRIBUIDORA DIALCAVAL, C.A.	25,00
CM LA URBINA (1)	25,00
TATI,C.A.	23,00
LOCATEL PROPATRIA	23,00
EL FAMOSO 2005	22,00
CENTRO 99	20,00
DISTRIBUCIONES 88, C.A	20,00
EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS	19,94
DISTRIBUIDORA HAYEL	19,70
SÚPER TIENDA LATINO SAN MIGUEL	18,00
FRESH MARKET , C.A	18,00
GARZON HIPERMERCADO MERIDA CA	17,14
SUPER TIENDA LATINO DELICIAS, C.A	17,00
DISTRIBUIDORA LUDGERI C.A	17,00
DIST LOS JOSE SUCURSAL CORO	16,48
SUPER TIENDA LATINO COROMOTO, C.A.	16,00
VIVERES DE CANDIDO C.A.	15,00

CLIENTES PAYSORE

DIALCA LLANOS C.A.	57,00
UNICASA DEPOSITO PRINCIPAL	56,00
DISTRIBUCIONES PRINCIPAL	39,00
ROYALCENTER METROPOLIS C. A.	38,10
SUPERMERCADOS LUXOR, C.A.	36,62
SUPERMERCADO LUXOR GUACARA C.A.	29,00
EUROMAXX PLUS, C.A.	26,62
SUPERMERCADO CASA SAN JUAN, C.A.	26,30
TU COSMETICO ORIENTE, CA	19,00
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS	19,00
CM LA URBINA (1)	18,00
DIARCA S A	17,00
TATI,C.A.	16,00
LOCATEL PROPATRIA	16,00
EL FAMOSO 2005	15,00
INVERSIONES GRUPO CENTER	15,00
EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS	13,05
CENTRO 99	13,00
DIALCA GUANARE	13,00
COMERCIAL A 33, C.A.	13,00
SÚPER TIENDA LATINO SAN MIGUEL	11,00
DISTRIBUIDORA DIALCAVAL, C.A.	11,00
FRESH MARKET , C.A	11,00
GARZON HIPERMERCADO MERIDA CA	10,14
SUPER TIENDA LATINO DELICIAS, C.A	10,00
SUPER TIENDA LATINO COROMOTO, C.A.	9,00
GARZON HIPERMERCADO ROTARIA	8,00
VIVERES DE CANDIDO C.A.	8,00
LOCATEL CABIMAS	7,00
LOCATEL AVIADORES	6,00
CENTRAL SANTO TOME I, C.A	6,00
DISTRIBUCIONES 88, C.A	6,00

TEAM: 0

GU: 0, Andrés Afiuni, Arturo Marchan, Gabriela Serpa, Leonardo Pino, Luis Rincon, Patricia González...

SALES REP: 0, Andrés Afiuni, Carley Camacho, Carlos Sánchez, Fabian Rodriguez, Gabriela Serpa, Jose Chacon

CANAL: HFS, MR, #N/A

DISPLAY AR XCHANGE COBRANZAS DEL MES REPORTE DE VENCIDO FACTURAS POR VENCER VENCIDO POR SHIP TO LÍMITE DE CRÉDITO RECONCI

4

## IMPACTO DE FINES DE SEMANA EN FECHAS DE VENCIMIENTO

TYPE 2A ESTATUS DOCUMENTO PAGADO CLEARING (Varios elementos)

**Etiquetas de fila** Sum of IMPACTO FINES DE SEMANA

MAKRO URBINA	1,0
AM PLAZA'S EL CAFETAL	1,0
DISTRIBUIDORA HAYEL	0,28
CENTRO DISTRIBUCION FARMATODO	0,16
EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS	0,03
LOCATEL CABIMAS	0,0
SUPERMERCADO BARATTA.	0,0
PERFUMERIA SANDRITA	0,00
CENTRO 99	0,0

**NET DUE DATE TEORICO vs REAL**

-2,00

0,00

1,00

2,00

**PAYT**

304

EDM7

J020

1018

5

1. Parte de la pestaña con el desglose de las cobranzas del mes
2. Parte de la pestaña con los documentos vencidos
3. Parte de la pestaña de las facturas por vencer con negociación por validar
4. Parte de la pestaña de estadísticas de pago con días de pago y payscore por cliente
5. Parte de la pestaña de estadísticas de pago con impacto de fines de semana en fechas de vencimiento por cliente.



# APÉNDICE G: PORTAFOLIO GLOBAL Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE P&G

