

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ingeniería  
División de Ingeniería Mecánica e Industrial

REPORTE DE ACTIVIDADES PROFESIONALES  
EN LA EMPRESA  
PROCTER & GAMBLE

**INFORME**

Para obtener el título de ingeniero mecatrónico

Presenta:

Homero Alejandro Vargas de Alba

308108422

Asesor:

Dr. Jesús Manuel Dorador González

México D.F.

Octubre 2015

# ÍNDICE TEMÁTICO

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1: Descripción de la empresa

Historia de la empresa

Propósito

Valores

Principios

Fortalezas

Productos

Organigrama

Programa de Becarios

### CAPÍTULO 2: Descripción del puesto de trabajo

Área de finanzas

Equipo multifuncional

Perfil de puesto y responsabilidades.

### CAPÍTULO 3: Descripción de la participación del alumno

Proyecto 1: Análisis Competitivo.

Proyecto 2: Reclutamiento P&G en UNAM.

Proyecto 3: Cartera y Manejo de Descuentos en Ventas Brutas.

## CONCLUSIONES

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es reportar las actividades y experiencias profesionales realizadas en la empresa Procter & Gamble, estas fueron realizadas en su mayoría en las oficinas generales de la empresa durante un periodo aproximado de 2 años (Febrero del 2013 hasta Diciembre del 2014. Lomas de Vista Hermosa, Cuajimalpa de Morelos, D.F.).

En las oficinas generales existen diversos equipos de trabajo encargados de la planeación y ejecución de los diferentes productos que existen en la empresa.

Las actividades fueron realizadas en el área de finanzas para el equipo multifuncional que se encarga de los siguientes productos: Detergentes, suavizantes, lava trastes, baterías, aromatizantes, navajas, cartuchos y cremas de afeitar. En este equipo multifuncional existe personal de otras áreas, como lo son: mercadotecnia, estudio del consumidor, ventas y suministro.

El objetivo general del equipo multifuncional es planear la estrategia de todos los productos bajo su cargo, analizar la estrategia de precios de las categorías, estar al tanto del comportamiento del mercado, analizar temporalidades y tipos de promociones, actividades competitivas, suministro del producto. El equipo multifuncional les comunica la planeación a los equipos de cliente, los cuales estarán encargados de ejecutar.

El área de finanzas tiene un rol muy importante en la compañía y se encuentra directamente relacionada con las demás áreas, es decir, existen finanzas de ventas, finanzas de mercadotecnia, finanzas de planta, etc. La misión fundamental de los financieros es ser guardianes y administradores del dinero de la compañía, maximizando su productividad.

La ingeniería juega un papel directo en las actividades diarias de P&G, hay ingenieros en todas las áreas sin importar que sean de planta o de mercadotecnia. En el caso de finanzas, es un área con gran número de ingenieros, incluso el

director de finanzas de México es ingeniero. En el caso específico de la ingeniería mecatrónica, también ha tomado un papel importante en las finanzas, por ejemplo: en oficinas generales existen 3 gerentes de finanzas con el título de mecatrónico.

## **CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **HISTORIA DE LA EMPRESA**

En 1837 nace en Estados Unidos, Procter & Gamble gracias a la sociedad entre William Procter, inmigrante inglés y fabricante de jabón, con James Gamble, nativo de Irlanda y fabricante de velas. Su unión se debió a que los dos habían contraído matrimonio con las hermanas Norris, ambos compartieron la visión de satisfacer las necesidades de una sociedad en retroceso comercial como la de Cincinnati, Ohio, en aquel entonces. En 1879, con la introducción del jabón Ivory, marcaron la diferencia en el mercado atendiendo las necesidades de las amas de casa que buscaban un producto más suave y eficiente para lavar la ropa. Una producción a gran escala de Ivory comenzó en una enorme nueva planta, Ivorydale, en 1887 para satisfacer la rápida creciente demanda nacional. P&G también innovó al establecer una fuerza de ventas directa en 1919, eliminando la mediación de mayoristas. La distribución directa de la fábrica a las tiendas mejoró la comprensión hacia P&G de los clientes minoristas y permitió la creación de los departamentos de la compañía en 1924.

En 1948, se creó una División Internacional para controlar la creciente demanda de productos en el mundo. Ese mismo año se iniciaron las operaciones en México, que se convirtió en la primera filial de América Latina.

Actualmente, P&G supera los sueños de sus fundadores: las ventas anuales de la empresa a nivel mundial rebasan los 50 mil millones de dólares; su nombre, sus marcas y los artículos de consumo que produce son reconocidos en los hogares de todo el mundo. Procter & Gamble tiene operaciones en alrededor de 80 países y vende más de 300 marcas de productos. Cuenta aproximadamente con 110 mil colaboradores a nivel mundial.

El propósito de Procter & Gamble es ofrecer productos de marca de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero, para las generaciones de hoy y las que vienen. Como resultado, los consumidores

recompensarán a la empresa con liderazgo en ventas, crecimiento de utilidades y creación de valor.

Fuente: Entrenamiento "Beginners" de Procter & Gamble Internacional para uso interno de la compañía.

## PROPÓSITO

El propósito de P&G es el de proveer marcas y productos de calidad superior que generen valor para la vida de los consumidores de hoy y del mañana. Como resultado, son ellos quienes recompensan a P&G con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, llevando a que la gente, los clientes y comunidades prosperen.

## VALORES

Para P&G, los valores son una de las partes más importantes de la empresa, definen a sus empleados y su forma de hacer negocios, todos los empleados de P&G deben de cumplir con todos los valores para pertenecer a la empresa. Los principales valores son:

- Liderazgo: Siempre ha sido un eje central en las decisiones de la compañía, teniendo la visión clara de los objetivos y elaborando estrategias para eliminar barreras organizacionales o de logística. Esto, sumado al interés por la innovación y la vanguardia en tecnologías, permite líderes en cada segmento del producto.
- Propiedad: Es un valor innato en la compañía. Cada miembro de la empresa acepta las responsabilidades del negocio tratando los activos

como propios, buscando el éxito a largo plazo y el crecimiento sostenido de la compañía.

- **Integridad:** Este tal vez es el valor más importante en P&G. Siempre se hace lo correcto, siendo honestos y francos entre compañeros, operando siempre bajo el marco de la ley de cada comunidad, reconociendo los gastos y riesgos que este modo de operar supone.
- **Confianza:** Este se refiere a creer en las capacidades de nuestros compañeros, consumidores y colaboradores, que siempre trabajarán mejor bajo un ambiente basado en la confianza.
- **Pasión por ganar:** Este valor está implícito en cada una de las decisiones, teniendo siempre el deseo de mejorar, buscando la eficacia de los productos para llegar a ser líderes en cada mercado. P&G está decidido a ser el mejor.

## PRINCIPIOS

- La innovación es parte fundamental del éxito.
- Respeto por todos los individuos.
- Enfoque exterior.
- Enfoque estratégico en el trabajo.
- Los intereses de la empresa y del individuo van de la mano.
- Interdependencia mutua dentro y fuera de la empresa.
- Explotar la maestría personal.
- Siempre ser los mejores.

## FORTALEZAS

Las fortalezas de P&G están diseñadas para crear y mantener liderazgo en la industria de bienes de consumo:

- Entendimiento del consumidor: Descubrir las necesidades y exigencias del consumidor es un tema que genera investigaciones de mercado sobre 5,000 millones de consumidores al año. Los resultados son utilizados para crear y comunicar productos innovadores con una necesidad que los respalde. Pensando en los consumidores para mejorar su estilo y calidad de vida.
- Innovación: Después de entender al consumidor, se brinda un producto nuevo para satisfacer necesidades, P&G es el líder en innovación en la industria. Más de 148 innovaciones de productos en los últimos 18 años avalan esta premisa.
- Escala: Esta fortaleza se refiere a que el todo es más que la suma de las partes. Esta es una premisa que permite una mayor ventaja competitiva para P&G, manteniendo a todas las marcas dentro de una sola compañía que puede hacer todo, en vez de una marca que no maximice su valor.
- Capacidad de distribución: La evolución en las líneas de distribución y logística permite generar más valor en los consumidores y clientes comerciales. Esto resalta la estrategia de P&G al llegar eficientemente a clientes minoristas y mayoristas, respaldado por programas innovadores de mercadotecnia.

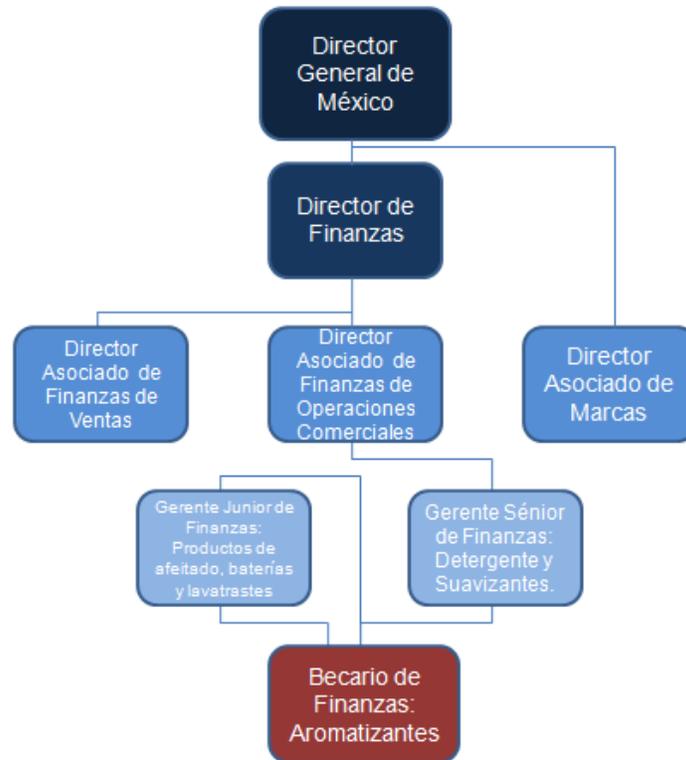
## PRODUCTOS

Procter & Gamble es una de las empresas más grandes y con mayor influencia, generadora de numerosas marcas que valen miles de millones de dólares. Ha impulsado muchas de las marcas más consumidas a nivel mundial, tales como Ace, Always, Ariel, Camay, Charmin, Crest, Duracell, Downy, Febreze, Gillette, Pampers, Pantene, Pepto-Bismol, Olay, Old-Spice, Oral-B, Tampax, Tide, Wella, Zest, etc.

Específicamente en México han surgido marcas locales como son: Escudo, Bold, Salvo, Naturella, etc. Las plantas de México están distribuidas por todo el territorio nacional y exportan aproximadamente el 50% de su producción, la cual es: detergentes, rastrillos, suavizante, lavatrastes, papel, jabón de barra, pañales, toallas femeninas, pasta de dientes, shampoo, etc.

## ORGANIGRAMA

El siguiente es un organigrama simplificado, el cual sólo muestra a los contactos de finanzas con los cuales tengo contacto día a día, sin embargo después será descrito el equipo multifuncional con el cual comparto responsabilidades.



## PROGRAMA DE BECARIOS

La empresa cuenta con un programa de becarios que ha servido como semillero de talento para la formación de sus líderes. El programa de becarios refuerza la filosofía de la empresa de desarrollar talento desde adentro. Busca atraer alumnos de cualquier carrera que estén cursando sus últimos semestres en distintas universidades de México, o a recién graduados, a fin de que conozcan la empresa, su cultura organizacional y su forma de hacer las cosas.

Para participar, estudiantes universitarios deben pasar por un programa de reclutamiento y selección que está abierto a lo largo del año, por medio del cual pueden integrarse a todas las áreas de la organización, desde Comunicación, Mercadotecnia, Ventas, Recursos Humanos, Logística, Sistemas, Finanzas y Producción, entre otras. Con base en sus intereses, carrera, necesidades de la empresa y resultados que hayan obtenido en su aplicación y en diversas pruebas de razonamiento y resolución de problemas, en línea y presenciales, se les acepta al programa de becarios. En promedio, cada año aceptan aproximadamente a 200 jóvenes, que representan 5 por ciento de las personas que se postulan.

La empresa entiende que la escuela debe ser una prioridad para los becarios, y tiene el compromiso de apoyarlos como sea necesario para asegurar que terminen su carrera exitosamente. Un becario debe completar un mínimo de 80 horas de prácticas profesionales al mes, y un máximo de 130 horas. Durante el último semestre de la carrera y en período vacacional (junio, julio y diciembre) el máximo aumenta hasta 173 horas.

## **CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

### **ÁREA DE FINANZAS**

Los objetivos del área de finanzas son dos muy concretos:

- 1) Maximizar el valor de la acción: Esto se debe a que la riqueza de la compañía se mide por el precio de las acciones, que a su vez se basa en la oportunidad de los rendimientos, su magnitud y su riesgo.  
El valor de la acción permite mantener la perspectiva a largo plazo y la estructura de capital propio.
  
- 2) Vender rentabilidad, no solo producto: Esto se refiere a incrementar el precio promedio de las cajas, por medio de precios competentes y reducción de costos. Este objetivo se ve directamente reflejado en los intereses del cliente, el cual también busca rentabilidad con el consumidor.

Estos objetivos financieros son comunicados a la compañía y a los clientes por 3 conceptos básicos, los cuales son:

- Más dinero es mejor que menos: Se refiere a que el objetivo de la compañía es vender más y mejores productos, a costos reducidos, maximizando las ganancias.
  
- Antes es mejor que después: Esto se debe a que los rendimientos que se obtienen antes, podrán ser reinvertidos para proporcionar más ganancias en el futuro. Siempre y cuando los rendimientos superen el costo de capital.
  
- Menor riesgo es mejor que mayor: Rendimiento y riesgo son en realidad los principales determinantes del precio de las acciones, el cual representa la riqueza de los propietarios en la empresa. Cuando se implica riesgo, se espera ganar tasas más altas de rendimientos.

Las funciones diarias del equipo de finanzas son las siguientes:

- Crecimiento de ganancias: Esta se subdivide en 3 otras:
  - Crecimiento de ventas: Referente a la maximización de compra de cajas por el cliente, ya sea por mayor número de cajas o el mismo número a un mayor precio.
  - Reducción de costos: La parte de optimizar costos es una parte vital de la empresa, estos se ven reflejados en: materia prima, maquinaria, mantenimiento, almacenaje, transportación, calidad, etc.
  - Optimización de gastos: Esta parte está enfocada sobre todo a los descuentos que se realizan al cliente. Existen varios temas para descuento al cliente, los cuales por ejemplo son: Directo a precio de anaquel, presentación de tienda, productos en paquete, personalización de producto, pronto pago, camión a máxima capacidad, tipo de producto, variedad de productos, participación de anaquel, compra por temporadas, no devoluciones, etc.
- Flujo de efectivo: Este también a su vez se divide en 3 subfunciones:
  - Crecimiento de efectivo: El crecimiento de efectivo permite una compañía estable y líquida. La liquidez es usada generalmente para la adquisición de nuevas marcas, innovación en los productos y construcción de nuevas plantas.
  - Manejo de inventarios: El área financiera generalmente busca disminuir el volumen de inventarios, dado a que es material con un costo por poseer y almacenar. El espacio que ocupa representa un

costo para la empresa, además de costos de administración, seguros, protección, iluminación, limpieza, etc. Pero en otras condiciones es favorable tener un alto volumen de inventario, por ejemplo tener falta de producto debido a falta de materia prima es costoso y complicado. Por esto el financiero debe considerar un equilibrio o la dirección que se debe tomar.

- Optimización de capital: Se basa en incrementar el tiempo efectivo del ciclo de pagos, mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y optimizar la administración del inventario. Por medio de estrategias que buscan reducir la existencia de bienes improductivos e implementar planes de inversión que produzcan un impacto positivo en la generación de valor.
- Administración de los recursos: En este cae el manejo cuidadoso y responsable de lo encargado por la empresa. Como financiero se deben cuidar los presupuestos como si fueran propios. Se debe entrar a un rol de “guardián” del dinero.

El área de finanzas se encuentra inmersa en todas la demás áreas, como lo son: ventas, mercadotecnia, cadena de suministros y finanzas puras. En la siguiente tabla se puede tener un mejor entendimiento de esto:

		Corporativo	Global	Local	Servicios
<b>Ventas</b>				Finanzas de Ventas	
	<b>Mercadotecnia</b>		Análisis Financiero	Análisis Financiero	
<b>Cadena de Suministros</b>	Servicio del Cliente		Logística	Logística	
	Compras		Compras		
	Manufactura		Producción		
			Previsión	Previsión	Contabilidad
<b>Finanzas</b>		Controles Internos		Cuentas a pagar	Cuentas por cobrar
		Tesorería			Tesorería
		Impuestos			

Los 4 pilares en la parte superior de la tabla, se refieren a la división de la empresa por entidades legales. Por lo cual la siguiente parte a abordar es el modelo de negocio.

El modelo de negocio está diseñado para cumplir con las regulaciones legales del país y del resto del mundo. La descripción gráfica del modelo de negocio es la siguiente:



La estructura de la organización se describe a continuación: La organización global es la dueña de la materia prima y de los inventarios el 99% del tiempo. Para crear los productos desde la materia prima, se contrata a P&G manufactura y se le paga una comisión de esto. Después la compañía de distribución contrata a la compañía de administración para poder buscar compradores del producto, al encontrarlos y finalizando las negociaciones, la compañía de distribución compra el producto y lo vende rápidamente al cliente. Por último el cliente, lo vende al consumidor final.

#### EQUIPO MULTIFUNCIONAL

Aunque pertenezco al área de finanzas, los proyectos realizados se encuentran en el equipo multifuncional. Este equipo se encarga de desarrollar las estrategias a lo largo del año para diferentes categorías. Está formado por personal de mercadotecnia, ventas, cadena de suministro y finanzas. A continuación se describe la función de cada área:

- **Mercadotecnia:**

Son considerados los gerentes generales de las marcas o categorías (dependiendo su jerarquía). Él está encargado de asignar los recursos que se les fueron entregados a la marca. En él recaen las medidas de la compañía, las cuales son: Crecimiento de ventas, participación de mercado, distribución. No tiene visión de las ganancias, el encargado de esto es regional. El gerente de categoría debe evitar la canibalización entre marcas. Esto quiere decir que se transfiera participación de mercado de una marca a otra dentro de las propias.

Una de las prioridades del mercadólogo es estar en contacto con los consumidores de P&G y de la competencia. Debe tener la perspectiva de la ejecución de los planes.

Otras de sus responsabilidades son: Planear las iniciativas para mejorar las medidas, solicitar los fondos requeridos, ejecutar por medio del equipo de publicidad y ventas, finalmente dar el seguimiento de la ejecución y los resultados.

- **Ventas:**

El objetivo concreto del equipo de ventas es vender, visitar clientes y ganar en puntos de ventas. De acuerdo a la visión que fue comunicada por la marca es presentada por el cliente, la ejecutan y esperan los resultados. Es de vital importancia tener una revisión en tiempo real para entender las oportunidades y actuar velozmente.

Sus responsabilidades son el resurtido y el centralizado. El resurtido se refiere tener siempre llenos los inventarios de seguridad, así evitando que la tienda se quede sin producto, cada inventario depende de las políticas del cliente. El centralizado se refiere a los cambios en las órdenes dependiendo

de los planes incrementales o decrementales, generalmente son reflejados por iniciativas, descuentos o promociones.

Dentro del área de ventas, existen los operadores comerciales o como son conocidos en otras empresas “trademarketing”. Su función es re-amoldar las estrategias, planes e iniciativas a cada uno de los diferentes canales de distribución.

- Cadena de suministro:

Encargados de que el volumen de venta esté en línea con los objetivos de crecimiento preestablecidos y usando la base del año inmediato anterior. Construyen en número de demanda por cada código que se venda, procurando que en éste estén reflejados los planes e iniciativas.

Deben asegurar un pronóstico 50/50, esto quiere decir que se tenga el 50% de posibilidades de sobre embarcar y 50% de posibilidades de bajo embarcar, así cumpliendo con una cadena sana. Coordinadores del proceso de tránsito de productos e inventarios. Intermediarios de marketing y ventas con la planta de manufactura. Proveen riesgo estadístico de cajas.

Las medidas que utilizan son: BIAS (Efectividad de sobre/bajo embarque), SP3 (Proyección acumulada de 3 meses), MAPEX (variabilidad por código de venta), pronóstico semanal, reajustes de producción.

Otro objetivo es asegurar un balance correcto entre plantas y puntos de embarque, así como el transporte y guardado de productos.

El rol de finanzas en el equipo multifuncional será descrito en la sección a continuación.

## PERFIL DEL PUESTO Y RESPONSABILIDADES

La descripción del financiero en el equipo multifuncional se puede plasmar en 2 partes:

- Jugador clave para amplificar la innovación en el mercado con las proposiciones económicamente atractivas que impulsan los fundamentos de ventas.
- Perspectiva única sobre las tendencias de la industria y la comprensión de las estrategias de los competidores, permite impulsar el crecimiento rentable de participación.

Las aptitudes que debe tener y que además debe desarrollar en el puesto son:

- Experto en la competencia y en las marcas que administra, aprovecha ideas para fortalecer la estrategia comercial. Constantemente atento al rendimiento competitivo.
- Es dueño de los pronósticos y objetivos del mes, conduce la discusión con las oficinas regionales para impulsar las inversiones atractivas para la categoría.
- Impulsa el valor de la tasa de las cajas, es decir, busca vender los productos más rentables. También impulsa el crecimiento del margen bruto a través de:
  - Adaptar las estrategias y objetivos decididos por oficinas regionales en un mercado local, entendiendo sus necesidades y oportunidades.
  - Garantizar la excelencia en planificación y ejecución de precios.
  - Maximiza la mezcla de canales a través de planes adaptados a nivel de categoría y con aval de los clientes.
  - Monitoreo de precios interno y externo.
  - Entiende la granularidad de las categorías.

- Da soporte al área de ventas para controlar adecuadamente los gastos comerciales, asegurando la suficiencia presupuestaria para entregar los objetivos o destacar los vacíos.
- Crea capacidades dentro de la misma área de finanzas, dentro de su equipo multifuncional para facilitar las transacciones y decisiones por las directrices diarias.
- Provee soporte a Mercadotecnia para asegurar el seguimiento de la estrategia de la categoría y el control de objetivos. A su vez brinda reconciliaciones para entender los cambios que puedan existir en estas.

Las habilidades que debe tener un financiero son: Liderazgo, habilidad social, foco externo, sistemas de información, manejo de proyectos, comunicación, contabilidad, análisis y desarrollo de problemas, Planificación de negocio, manejo de costo estratégico y controles internos.

En forma de conclusión para esta área el financiero se enfoca en:

- Aumentar ingresos
  - Aumento de volumen.
  - Aumento de precios.
- Reducir Costos
  - Maximizar efectividad de gastos.
  - Maximizar efectividad de descuentos.

Dentro de las actividades diarias que realizaba a lo largo de cada pronóstico financiero, se encuentran principalmente:

- **Monitoreo y validación de precios:** Este consiste en realizar el adecuado cálculo de los precios para lograr la rentabilidad del código, margen para cliente y maximizar el valor de la categoría. Además de que se cuida su adecuada publicación, ya que si el precio compartido al cliente es diferente al de sistema, se generan diferencias en cartera y hasta problemas financieros con clientes.
- **Costeo de demanda:** Este consiste en valuar los diferentes códigos del portafolio, considerando sus precios originales, cambios de precios, descuentos realizados. Esto con el objetivo de garantizar que el número de cajas plasmado como blanco en el mes, genere una suma adecuada en dinero directamente reflejado en las ventas brutas. Así se pueden realizar planes que impulsen los productos más rentables para beneficiar la “mezcla”. La mezcla (mix) se refiere al precio por caja de total categoría, el cual es modificado dependiendo del tamaño de los segmentos dentro de la categoría, es decir, la mezcla es mejorada cuando se venden productos más rentables, por ejemplo: vender líquidos es más rentable que polvos, vender cápsulas es más caro que vender líquidos.
- **Análisis de la mezcla de la categoría por canal:** Este punto va de la mano con el punto anterior. En este se analizan los segmentos de productos a través de los diferentes canales, para poder saber cuáles son los que están o no entregando el mes y así realizar planes de contingencia o continuar la tendencia para mejorar las ventas.

- Juntas con oficinas regionales: Estas fueron una de mis responsabilidades más grandes durante mucho tiempo. En estas se expone con los directores de marca locales y regionales los cambios más importantes existentes de mes a mes, indicando los riesgos y oportunidades que existen. En estas existe la participación de todo el equipo multifuncional, lo cual requería pre trabajo y alineación por parte de todos para que se lograra. Al final de estas juntas se consolidan las actividades a seguir y se comparte la reconciliación al director general de México.

## **CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL ALUMNO**

### **PROYECTO 1: Análisis competitivo**

El objetivo de este proyecto fue construir un perfil competitivo de las empresas que estén ganando participación de mercado. Por medio de una investigación que abarque: Descripción general de la empresa, resultados financieros, perspectivas de crecimiento, portafolio de marcas, tamaño de marcas y actividades de comercio.

La empresa analizada tiene productos farmacéuticos, cuidado del cabello y desodorantes. Ha crecido con índices de doble dígito los últimos 5 años. Por lo tanto, los resultados presentados fueron un análisis FODA de la empresa y oportunidades para P&G.

Los contenidos del perfil competitivo son:

- Historia de la empresa: Año en que se fundó, tipo de compañía, modificaciones al modelo de negocio.
- Estrategia general: A través de publicidad agresiva, tipo de mercado, productos, renombre de marcas, innovación y planeación financiera.
- Equipo de liderazgo: En esta parte se denotan los presidentes de la empresa, así como sus CV para saber que aportan y que riesgos representan.
- Producción: Plantas, maquilados por terceros, canales y centros de distribución.
- Productos: Gama de marcas, competencia directa e indirecta.
- Línea del tiempo: Principio de operaciones, modificaciones al modelo de negocio, ventas de acciones, compra/venta de marcas y cotización en bolsa.
- Adquisiciones recientes: Marcas nuevas, tipos de producto, monto de compra y presencia territorial.
- Problemas legales: Demandas, problemas regulatorios y publicidad engañosa.

- Análisis de medios publicitarios: Tratos con televisoras, número de puntos de rating, número de marcas en publicidad, calidad de publicidad, marcas líderes, soporte por temporadas, soporte por nivel, asignación por canal, tamaño de anuncios, eficiencia de rating contra inversión.
- Resultados de ventas netas: Crecimiento por año, división por segmentos y temporada de ventas.
- Resultados financieros: Comportamiento de la acción, análisis del estado de resultados, conclusiones de las razones financieras, crecimiento orgánico.
- Participación de mercado: Participación en volumen y dinero dividido por marcas y comparado contra P&G, precio por caja promedio y comparación contra P&G y promedio del mercado. Conclusiones por categoría y canal reflejando su comportamiento de marcas y pasos siguientes teóricos.
- Conclusiones: Perfil de la empresa, características de ella, tipo de apalancamiento, visión de la compañía, estrategia, recomendaciones, análisis FODA, oportunidades para P&G como expansión de portafolio.

La fuente de información de este estudio fueron reportes de estados de resultados públicos, reportes de rating públicos, información de mercado y publicidad otorgada por IBOPE y Nielsen.

Este proyecto fue expuesto al director de finanzas y compartido al director general de México. Cabe destacar que la oportunidad de realizar esto es muy escasa entre los becarios.

## PROYECTO 2: Reclutamiento P&G en la UNAM

La razón de este proyecto es crear una relación de ganar/ganar entre P&G y la UNAM, principalmente la Facultad de Ingeniería.

El proyecto me fue encomendado debido a la falta de alumnos en la empresa y falta de contacto con algunas facultades. El objetivo concreto al inicio de este fue: Identificar y reclutar mejores estudiantes como candidatos de P&G y contribuir con el Seminario Financiero Regional de Finanzas (LAFS) en Panamá.

El seminario es un viaje todo pagado durante una semana para 5 estudiantes mexicanos a Panamá donde entrarán en contacto con otros 20 estudiantes de América Latina, en el cual se les planteará problemas reales de negocio, como abordarlos y resolverlos. Todo esto por medio de gerentes de finanzas. Al final del seminario se busca que el alumno se quede en la empresa ya con bases sólidas en esta.

Mi papel en el proyecto fue ser el contacto entre la organización y la universidad. Para esto las actividades a realizar fueron: Hablar con varios coordinadores de carrera para permitir la comunicación entre ellos y el equipo de P&G para identificar posibles candidatos. Y contactar facultades con las que no se tenía relación.

Los resultados arrojados fueron:

- Nueva relación abierta con la Facultad de Economía.
- Más de 800 aspirantes de la UNAM para el seminario de las Facultades de Ingeniería, Economía, Administración y FES.
- Un estudiante de la UNAM reclutado por primera vez para el seminario regional.

Otro proyecto en el cual se está trabajando actualmente es el de cátedra P&G en la facultad de Ingeniería. La idea de esta surge a partir de la cátedra que ya se da

en la FCA pero esperando mejores resultados debido a la calidad y perfil de los alumnos en la FI.

La cátedra está planeada que inicie en el semestre 2016-1 y sería contada como una materia con validez en el plan de estudios. Esta tendría un modelo híbrido, el cual constaría del diseño y desarrollo de un producto visto desde las áreas gerenciales y técnicas.

### PROYECTO 3: Cartera y Manejo de Descuentos en Ventas Brutas

El objetivo de cartera o cuentas por cobrar es llevar el registro del incremento o disminución de las deudas de los clientes con el proveedor, en este caso Procter & Gamble. Estas deudas son derivados de la venta de mercancía o prestación de servicios.

Antes de abordar mis responsabilidades en el área de cartera, describiré la clasificación de los clientes en la compañía, ya que es de gran importancia para el rol.

Solamente en México P&G provee a más de 400 clientes, los cuales son divididos por el tipo de mercado, el tamaño que representa o la zona en la que se encuentra, esto beneficia el control de la cartera y brinda mejor visibilidad de los objetivos que se quieren alcanzar. Los clientes son divididos por canales de la siguiente forma:

- HFS (High Frequency Store = Tiendas de alta frecuencia): Estas se refieren a los grupos de mayoristas que a la vez revenden el producto a tiendas pequeñas que se encuentran en las calles, como lo son abarrotes, misceláneas o “tienditas”. En este canal se busca vender productos baratos y de pequeño tamaño, dado que el consumidor es de una posición económica baja. Este canal representa aproximadamente el 30% de las ventas de P&G.
- Clubes: Este canal se refiere a tiendas de autoservicio de clubes de precio, en estos se venden los productos más grandes de las categorías y se le otorga al consumidor un descuento por esto. Representa aproximadamente un 10% de las ventas totales de la compañía.
- Moderno: Este es el canal con mayor enfoque de la compañía dado a que se encuentran el portafolio completo de productos. Son todas las tiendas de autoservicio conocidas como supermercados. Representan un 20% de las ventas.

- Walmart: Este a pesar de ser un solo cliente y pertenecer en características al canal de moderno, representa un gran tamaño para P&G, por lo cual se decide manejar como un canal exclusivamente. Representa 35% de las ventas.
- Farmacias: Estas tiendas son de gran variedad dado a que unas tienen comportamiento de moderno y otras de HFS. Los productos por lo general son de tamaño pequeño y de las categorías de belleza.

Mi rol en cartera era de supervisor financiero, en este trabajaba de la mano con el gerente de crédito y tenía a mi cargo indirectamente a 8 personas. Mi objetivo era maximizar la velocidad de cobro a los clientes teniendo como consecuencia un beneficio en el flujo de efectivo de la compañía.

Además de mantener una línea directa de comunicación con los directores de ventas de los diferentes canales, de esta forma se les informaba del estado de sus clientes y como afectan o benefician a todo el canal.

La medida principal de cartera es conocida como DSO (Day Sales Outstanding), esta representa la velocidad con la que compañía recolecta el dinero de las ventas. Entre menor sea el número, más veloz es la compañía en recolectar el dinero. La forma para calcular el DSO es la siguiente:

$$DSO = \frac{\textit{Promedio de cartera diario}}{\textit{Promedio de ventas diario}}$$

Debido a la gran importancia del efectivo en la empresa, uno de los mayores intereses de la empresa es el de cobrar cuentas pendientes lo antes posible. Al girar rápidamente las ventas en efectivo, una empresa tiene la oportunidad de poner el dinero en efectivo para usar de nuevo, generalmente para reinvertir y hacer más ventas. El DSO se puede utilizar para determinar si una empresa está tratando de disfrazar las débiles ventas, o en general está siendo ineficaz para traer dinero.

El objetivo de P&G es tener un DSO de 23 días aproximadamente, para estos se refieren diferentes términos de pago para las diferentes categorías, dependiendo la rotación de estas en el mercado. Los términos de pago por categoría son los siguientes:

<b>Categoría</b>	<b>Días de pago</b>
Detergentes	30 días
Suavizantes	30 días
Lava trastes	30 días
Aromatizante	30 días
Shampoo	30 días
Acondicionador	30 días
Salud	30 días
Pasta de dientes	30 días
Papel higiénico	30 días
Afeitado	45 días
Jabones	45 días
Cepillo de dientes	45 días
Enjuague bucal	45 días
Productos femeninos	45 días
Desodorante	45 días
Baterías	90 días
Ampolletas	90 días
Tintes de cabello	90 días

El DSO estructural de la empresa es de 42 días, esto se refiere simplemente a hacer un promedio ponderado de los términos de pago de las categorías por su peso en ventas. En caso de que al cliente venza su plazo de pago para más del 10% de la venta, será bloqueado automáticamente, es decir, no tendrá derecho a realizar compras a P&G hasta que liquide su deuda.

Una de mis principales funciones era lograr que este DSO de 42 días baje al objetivo de 23 días. Esto se logra por medio de descuentos o depósitos con el cliente que promuevan un pago antes del plazo establecido. Los diferentes métodos son los siguientes:

- Descuento de pronto pago: Este descuento es sobre el costo total del producto y varía el porcentaje de 1% a 3% dependiendo si se paga entre 2, 7 o 30 días. Este descuento aplica a clientes grandes que tienen la capacidad de liquidar las facturas en tan poco tiempo.
- Factoraje: En este se involucra una tercera empresa, al cual adquiere los deberes de pago del cliente por cierta comisión, de esta forma la tercera empresa (la cual es generalmente una institución financiera) paga de forma instantánea el monto facturado. Este no es un descuento, pero se maneja dentro del mismo hábito debido a que P&G es el encargado de solventar la comisión de la institución financiera en vez de otorgar el descuento de pronto pago. Como política de la empresa, P&G no fomenta el factoraje debido a que los descuentos se usan para hacer crecer al cliente, y a la vez crecer a P&G, en cambio por factoraje no se estimula el crecimiento del cliente, solamente de la institución financiera.
- Efectivo por adelantado: Este es un método poco utilizado debido a que involucra un depósito por adelantado que equivale a todo un mes de la cartera del cliente, lo cual es un monto considerable. De esta forma el cliente al hacer una compra, solventa su deuda instantáneamente tomando los fondos del depósito, haciéndose acreedor al descuento de pronto pago y tendrá que reponer los fondos del depósito hasta final de mes.

Estos descuentos siempre se deben estar actualizando y debe llevarse un control minucioso con cada cliente, además que son afectados por diferentes condiciones como inflación, temporalidades y reacciones competitivas.

El payscore es la segunda medida principal de la cartera, se refiere a los días de diferencia en que se pagó la factura contra el término de pago establecido, es decir, si el cliente tiene un término de pago de 30 días y realiza el pago en 30 días, tendrá un payscore igual a cero. Siendo el objetivo de la empresa tener un payscore menor o igual a cero. Este número es reajustado cuando el cliente se hace acreedor al descuento de pronto pago.

La cartera es conformada de la siguiente forma:

$$\text{Cartera} = \text{Facturación} - \text{Pagos} - \text{Notas de crédito} + \text{Cargos} \\ - \text{Diferencias negras} + \text{Diferencias rojas}$$

- Facturación: Como su nombre lo dice es el valor que aparece en la factura y es el costo del producto que se vendió al cliente. En ocasiones hay descuentos que afectan directamente la factura.
- Pagos: El monto que cubrió el cliente debido a la factura. No necesariamente corresponde al valor de la factura ya que el cliente se hace deducciones detrás de descuentos.
- Notas de crédito: Estas son equivalentes a un pago, se realiza la anulación a un pago o diferencia de pago debido a un cobro o gasto incurrido.
- Cargos: Estos son las deducciones realizadas por cliente debido a un servicio o descuento. En ocasiones el cliente hace deducciones no válidas, por lo cual son cargos que se mandarán a aclaración con cliente y después serán regresados a la deuda del cliente.
- Diferencias negras: Estas son la diferencias que existen entre el pago y la factura en contra del cliente antes de ser aclaradas y convertidas en cargos o notas
- Diferencias rojas: son las diferencias a favor de cliente, las cuales deben ser aclaradas o matadas ya que equivale a deuda que tendría P&G con el cliente.

Los CSOs (customer service operator = operador de servicio a cliente) son los encargados de llevar el monitoreo por cliente de la cartera. Ellos están a cargo de identificar los elementos de la cartera y notificar al gerente de crédito o a mí como supervisor de finanzas el estado de las deudas. Además de tener mucha interacción con los elementos de ventas para identificar los descuentos deben ser pagados por parte de P&G.

Además de toda la cuenta en cartera, también se maneja un fondo de incobrables, este sirve en caso de que cualquier cliente quede en quiebra y tenga deudas por pagar con P&G. Para esto primero se lleva un proceso legal que puede tardar años en el cuál se busca que el cliente pague sus deudas por medio de cualquier

activo que le quede, en caso de que esto falle la empresa reflejará una pérdida en el estado de resultados de la deuda del cliente. Para evitar esta pérdida en el estado de resultados, se empezó a crear desde septiembre del 2014, una reserva localizada en OIX, la cual tomará un pequeño porcentaje mensual y así mitigar el impacto. OIX significa “Otros ingresos y gastos” e impacta o beneficia el estado de resultados dependiendo el concepto o razón de lo que lo forma. Algunos tipos de conceptos dentro del OIX son: Reservas, gastos de investigación, amortización, etc.

Cada mes se realiza una junta con el comité de crédito, ésta es preparada por el supervisor financiero y el gerente de crédito. El comité de crédito está formado por los directores de finanzas, ventas y logística de la empresa. En esta se expone el estado del DSO a la fecha, la proyección para cierre de año, oportunidades de mejora por medio de expansión de descuentos y puntos clave de cartera de los clientes más importantes. Además de acciones que se necesitan por parte de los directores como aprobaciones de desbloqueo a clientes. Cualquier asunto que no fue resuelto en esta junta, es directamente escalado al director general de México.

Uno de los proyectos más importantes que trabajé fueron los descuentos logísticos. Este es el segundo presupuesto más grande de la empresa siendo aproximadamente de 2 mil millones de pesos, los cuales eran controlados y usados por mí.

El objetivo de estos es simplemente el lograr eficiencias financieras de transporte y almacenamiento por medio de diferentes tipos de descuento, los cuales son:

- Cantidad: Como su nombre lo dice se refiere al número piezas embarcadas por cliente y a su vez existen 3 tipos:
  - Valor del camión: Este se refiere a un buen llenado de camión. Entre más contenido tenga el camión mayor se hace el descuento, de esta forma se evitan camiones mal llenados y por lo tanto mayor uso de camiones.

- Descuento de planta: Las marcas de detergentes y papel de baño son de las de más alta demanda, por esto en muchas ocasiones los camiones van llenos solamente con estos productos. Cuando el cliente hace pedidos de este tipo, se hace acreedor al descuento debido a que el camión no tiene que pasar por el centro de distribución, sino que sale directamente de la planta.
- Venta semanal: Este es un descuento muy simple y para clientes grandes, si los clientes hacen compras semanales más grandes de 550 mil pesos se hacen acreedores a este.
- Método: Se dan este tipo de descuentos cuando se generan eficiencias de tiempo y distribución, se divide a su vez en 4:
  - Resurtido automático: Este consiste en que P&G tiene toda la información del inventario y de las ventas del cliente, cuando estos llegan a un nivel bajo se dispara un resurtido automático.
  - Centro de distribución: Algunos clientes piden recibir el producto en su centro de distribución y ellos hacen la entrega tienda por tienda, en vez de que la compañía lo tenga que hacer, por esto se llevan un descuento.
  - Compra por internet: Esto aplica principalmente a los clientes de HFS, los cuales son grandes en número pero pequeños en volumen. Al realizar pedidos por internet logran un mejor orden y manejo de las órdenes por parte del equipo de ventas.
  - Primeros días del mes: En este tipo de industria es un hábito realizar los pedidos a final de mes, siendo un problema para la compañía ya que puede llegar a pasar que no tenga el suficiente flujo de camiones o producto para hacer las entregas solicitadas. Si el cliente realiza sus compras a principio de mes, esta problemática desaparece y se hace acreedor a este descuento.
- Pronto pago: Este ya se describió previamente y aunque no consiste en un descuento logístico es considerado en el mismo presupuesto.

- No devolución: Este descuento es descrito perfectamente por su nombre. El cliente recibirá este descuento por no regresar producto no vendido a P&G, siendo la única excepción producto fuera de caducidad. De esta forma, P&G no hará gastos innecesarios al ir a recolectar producto devuelto.
- Distribución: P&G no puede brindarle servicio a todos los clientes pequeños que existen, por eso existe ese descuento. Cualquier cliente que sea muy pequeño como para recibir producto en camiones de 52 pies, deberá ser surtido por un tercero el cual es llamado distribuidor. Este distribuidor tiene la obligación de darle el producto a estos pequeños clientes, siendo beneficio para él un porcentaje de estas ventas.
- Rehusados y rechazados: Este en realidad no es un descuento, pero aquí se considera el costo de los productos que fueron rechazados por el cliente debido a que estaban en mal estado o en otras ocasiones productos que no solicitó pero le fueron entregados.
- Reservas: Este segmento es una de las partes más importantes de toda empresa y en la que más injerencia tenía como supervisor de finanzas. Todo el dinero presupuestado pero no gastado en los otros descuentos caía en esta reserva y se usaba para diferentes tipos de gastos. Por ejemplo contingencias por marca donde los equipos multifuncionales decidían donde invertir ese dinero para crecer las marcas al máximo. También se utiliza para neutralizar el efecto del incremento del dólar, de esta forma no reportar una pérdida por tipo de cambio. Y finalmente sobregastos en otros presupuestos debido a mala ejecución de los equipos de ventas.

El NOS in Transit es el último proyecto que desarrollé en P&G. El concepto de NOS in Transit se refiere a todas aquellas órdenes que fueron realizadas cerca del cierre de los cuartos fiscales y deben ser proyectadas al siguiente cuarto. Las órdenes que fueron realizadas antes del cierre serán reflejadas en las ventas de ese cuarto, pero si tienen una fecha de entrega después de éste las facturas aun no serán liquidadas, estas ventas deberán ser borradas del cuarto anterior y

consideradas en el siguiente cuarto. Esto se debe a que se generarían diferencias en los libros de resultados de la compañía y problemas fiscales. Aunque este proyecto no requiere de mucho análisis, sí requiere gran precisión y detalle, debido a que estos ajustes se reflejan directo a Wall Street.

## **CONCLUSIONES**

En mi experiencia como practicante me he dado cuenta de que las bases que obtuve de mecatrónica han sido principalmente una amplia capacidad analítica y la habilidad de buscar soluciones alternativas a problemas específicos de negocio. Esto es debido a que durante la carrera nos motivan a buscar procesos existentes y replicarlos a la vez que debemos de generar la capacidad de autoestudio. De esta manera somos capaces de comprender mejor los procesos y la necesidad de obtener el resultado final con métodos diferentes a los establecidos.

La carrera de finanzas en una empresa multinacional resulta más orientada a ser compañeros y consultores de negocio que un recurso de contaduría ya que nuestra responsabilidad es analizar la situación completa y buscar la forma de obtener el resultado deseado dentro de las políticas de la empresa, siempre enfocados en la rentabilidad de esta. Este proceso requiere de una capacidad analítica a la vez que una penetración al detalle de cada aspecto del negocio, ya sea a nivel producto, cliente o equipo de trabajo.

Adicional a esto, existen roles dentro de la empresa, como lo es el de financiero de costos, en el cual nos vemos involucrados en el proceso de manufactura, que requieren de un entendimiento técnico sobre la maquinaria, por lo que el conocimiento adquirido como ingeniero en mecatrónica facilita las discusiones con los equipos de producción.

La ingeniería mecatrónica te enseña a tener un pensamiento ordenado. Esto se refleja directamente en los procesos de planeación estratégica, financiera, análisis

de costos. He podido mejorar muchos de los procesos por medio la replicación de conocimientos en control automático, automatización y de optativas como lo son sistemas de planeación, evaluación de proyectos de inversión y análisis financiero. Así, puedo encontrar de una forma muy rápida cómo se relacionan las variables dentro de los presupuestos y en el mercado. Pude predecir el comportamiento de las ventas utilizando los diferentes datos históricos, creando un pronóstico acertado.

El haber estudiado diferentes áreas me permite tener una visión holística de los temas. He hecho recomendaciones directas al sector directivo de la compañía, con puntos de vista que incluyen perspectiva de eficiencia, análisis y entendimiento general que no involucran solamente finanzas.

Aplicando conocimientos de programación, he creado herramientas que facilitan el análisis de datos ahorrando tiempo, dinero y brindando eficiencias a la compañía. Durante todas las aplicaciones de proyectos se usa el pensamiento crítico e idear aplicaciones para resolver problemas, pero en vez de usar servos o circuitos, se utiliza una computadora donde programas aplicaciones que cumplan con los requisitos de la solución de problemas.

Uno de los objetivos de la mecatrónica es la automatización. En el mundo corporativo, las finanzas buscan eficiencia, el control de esta automatización se logra a través de programación de aplicaciones, pero también a través de manejo de recursos, sistemas, personas, y al mismo tiempo al diseñar o mejorar un proceso. También se deben considerar las entradas de información por las demás áreas, en la mecatrónica se involucran sensores, motores, actuadores, etc., y considerar cómo afectan estos elementos todo el sistema; en las finanzas es igual, se involucran mercadotecnia, ventas, logística, compras, etc., y es responsabilidad de finanzas saber cómo afectan todos y lograr que el sistema funcione de forma adecuada.

Ingeniería da un pensamiento y un criterio diferente, desarrollando más las habilidades matemáticas, analíticas. Los conocimientos de finanzas son fáciles de aprender pero la resolución de problemas como se ve en mecatrónica no lo es.

Como ingeniero he sido programado a entender, y no a memorizar.