

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



EXPERIENCIA PROFESIONAL  
EN SABMILLER LATINOAMERICA – COMO EXPERTO EN LA  
SOLUCIÓN GLOBAL FINANZAS COMERCIALES”

Trabajo presentado por el Bachiller en  
Ingeniería comercial

**ANTONIO MIGUEL RIOS AZA**

Para optar el título profesional de Ingeniero  
comercial

AREQUIPA – PERU

2013



*Dedicado a mi madre Marta por su incansable amor y motivación para perseguir mis sueños. A mi padre Luis por sus enseñanzas y ejemplos de vida que me acompañan constantemente. A mi hermano Luis por su determinación y carácter que me hacen mejor persona y a mi hermano Diego por ser mi estímulo para seguir adelante.*

## INTRODUCCION

El presente trabajo informe esta elaborado bajo la metodología descriptiva de la experiencia profesional al haber cumplido mas de 3 años laborando en el área de finanzas comerciales en la multinacional SABMiller Latinoamérica, Empresa cervecera de consumo masivo.

Este informe tiene como propósito mostrar las principales funciones desempeñadas en el área de finanzas comerciales, así como también profundizar en temas de interés dando mayores alcances sobre el mercado de cerveza, ERPs como estrategia de competitividad en los mercados comerciales

El informe se divide en tres capítulos; el primer capítulo presenta la metodología utilizada en el documento. Se define también el contexto en el que opera la multinacional SABMiller en las diferentes regiones del mundo.

En el segundo capítulo se definen los conceptos relacionados con los sistemas integrados denominados ERPs y su aplicación en las finanzas comerciales; así también se presenta la empresa definiendo objetivos, visión, servicios y se detallará el puesto de trabajo donde se desarrolla el informe.

En el tercer capítulo se describen las funciones del cargo que desempeño en la empresa, resaltando las actividades más importantes que se relacionan con la aplicación de conocimientos propios de la especialidad de ingeniería comercial.

El propósito fundamental de mi trabajo informe es poder optar por el titulo profesional de ingeniero comercial para poder cerrar un ciclo de aprendizaje y constante desarrollo en mi carrera.

## INDICE

DEDICATORIA	
INTRODUCCION	
<b>CAPITULO I METODOLOGIA DEL INFORME</b>	<b>5</b>
1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	6
1.1.1. PROBLEMA – TITULO	6
1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	6
1.1.3. CAMPO, ÁREA, LÍNEA.-	6
1.1.4. OBJETIVOS.-	7
1.1.5. MARCO TEORICO.-	7
1.2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	8
1.2.1. DIRECCIONALIDAD DE LA LABOR REALIZADA	8
1.2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	8
1.3. ÁMBITO GEOGRAFICO.- (UBICACIÓN ESPACIAL)	8
1.4. TEMPORALIDAD.- (UBICACIÓN TEMPORAL)	8
1.5. RECURSOS NECESARIOS	8
RECURSOS HUMANOS	8
<b>CAPITULO II PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>9</b>
2.1. CONTEXTO GLOBAL DEL MERCADO CERVECERO	10
2.2. HISTORIA DE LA EMPRESA	12
2.3. MISIÓN, VISIÓN DE LA EMPRESA	14
2.4. COBERTURA Y SERVICIOS DE LA EMPRESA	15
2.5. SISTEMAS DE GESTIÓN ERP (SAP R/3)	16
2.5.1. DEFINICIÓN DE ERP	17
2.5.2. BENEFICIOS DEL ERP:	17
2.5.3. IMPORTANCIA DE SISTEMAS ERP	19
2.6. DEFINICIÓN DE SAP	19
2.6.1. MODULOS SAP R/3	20
2.6.2. EVOLUCION DE R/3 a mySAP ERP:	22
2.7. SABMILLER Y SAP PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LAS FINANZAS COMERCIALES	25
<b>CAPITULO III DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO LABORAL</b>	<b>31</b>
3.1. DEFINICION DE EXPERTO GLOBAL DE FINANZAS COMERCIALES	32
3.2. PROYECTOS DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN SABMILLER	32
3.2.1. ANALISIS Y DISEÑO DE PROCESOS DE FINANZAS COMERCIALES	34
3.2.2. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE CRÉDITO	36
3.3. CONSTRUCCION Y EJECUCIÓN DE PRUEBAS	40
3.4. INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS Y SU IMPACTO EN LAS FINANZAS COMERCIALES EN SABMILLER	45
3.4.1. FINANZAS COMERCIALES EN EL CICLO DE VENTAS	45
3.5. DEFINICION DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA	55
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ANEXOS	



**CAPITULO I METODOLOGIA DEL INFORME**

## **1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

### **1.1.1. PROBLEMA – TITULO**

**“TRABAJO INFORME EXPERIENCIA PROFESIONAL EN SABMILLER LATINOAMERICA – COMO EXPERTO EN LA SOLUCIÓN GLOBAL – FINANZAS COMERCIALES”**

### **1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO**

El presente trabajo –informe contiene las experiencias profesionales adquiridas durante la gestión de trabajo por el autor en el área de finanzas comerciales en la multinacional cervecera SABMiller Latinoamerica; durante el periodo de Marzo 2010 a la fecha.

El trabajo se divide en tres capítulos; el primer capítulo presenta la metodología del informe usada en el trabajo elaborado. Se define también el contexto en el que opera la multinacional SABMiller en las diferentes regiones del mundo.

En el segundo capítulo se definen los conceptos relacionados con los sistemas integrados denominados ERPs y su aplicación en las finanzas comerciales; así también se presenta la empresa definiendo objetivos, visión, servicios y se detallará el puesto de trabajo donde se desarrolla el informe.

En el tercer capítulo se describen las funciones del cargo que desempeño en la empresa, resaltando las actividades más importantes que se relacionan con la aplicación de conocimientos propios de la especialidad de ingeniería comercial.

### **1.1.3. CAMPO, ÁREA, LÍNEA.-**

**Campo:** Ciencias Sociales  
**Área:** Ingeniería Comercial  
**Línea:** Finanzas Comerciales

#### 1.1.4. OBJETIVOS.-

Desarrollar el informe de experiencia laboral en la multinacional SABMiller Latinoamérica como experto en la solución global de finanzas comerciales.

Dar a conocer la relación de la profesión del ingeniero comercial en la empresa privada en el área de finanzas comerciales.

Dar a conocer las labores realizadas en temas de proyectos de financieros, sistemas integrados de gestión (ERP), estandarización de procesos.

#### 1.1.5. MARCO TEORICO.-

CAPITULO I: Metodología del informe

CAPITULO II: Presentación de la empresa

CAPÍTULO III: Descripción de las actividades desarrolladas en el ámbito laboral

#### BIBLIOGRAFIA BASICA

<http://www.sap.com/index.epx>, SAP global, sitio electrónico de la corporación SAP

#### LIBROS CONSULTADOS

José Antonio Hernández: "The SAP R/3 Handbook", "Así es SAP R/3", "SAP R/3 Implementation Guide" y "Roadmap to mySAP.com".

## **1.2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **1.2.1. DIRECCIONALIDAD DE LA LABOR REALIZADA**

Las funciones desempeñadas como Experto en la solución Global en SABMiller Latinoamerica están orientadas a la implementación de proyectos de estandarización de procesos comercial financieros.

### **1.2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Se utilizara la técnica de recopilación de datos, trabajo de campo como recolección de fuentes de la empresa en forma de archivos, información de páginas web relacionadas

## **1.3. ÁMBITO GEOGRAFICO.- (UBICACIÓN ESPACIAL)**

La investigación se desarrolla en el ámbito comercial; haciendo mayor énfasis en la inteligencia de negocios y sistemas de gestión aplicado a la industria cervecera de Latinoamérica donde SABMiller tiene presencia.

## **1.4. TEMPORALIDAD.- (UBICACIÓN TEMPORAL)**

El trabajo informe desarrollado en la empresa SABMiller Latinoamérica abarca el periodo laboral desde el año 2008 al 2013

## **1.5. RECURSOS NECESARIOS**

### **RECURSOS HUMANOS**

Sera redactado por el mismo solicitante al ttítulo profesional

### **RECURSOS MATERIALES**

Se usara una computadora, útiles de escritorio, internet, revistas y libros.

### **RECURSOS FINANCIERO**

Financiado con recursos propios.



**CAPITULO II    PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

## 2.1. CONTEXTO GLOBAL DEL MERCADO CERVECERO

El mercado global de cerveza viene empujado por grandes tendencias relacionadas con desarrollo de marcas, innovación y alianzas estratégicas.

Mercados emergentes son la principal fuente de crecimiento de volume de ventas mientras que los mercados desarrollados enfrentan problemas de demanda como resultado de la crisis económica y tendencias de consumo.

Los mejores oportunidades en el Mercado de cerveza son aprovechadas por aquellas compañías donde el desarrollo de marca, la innovación y alianzas estratégicas son capitalizadas para aprovechar las oportunidades de los cada vez cambiantes gustos del consumidor y tendencias de consumo de acuerdo a la región del mundo donde se desarrollan.

El mercado de cerveza mas grande es China, con un 43% del volumen mundial de crecimiento, por otro lado el 37% del crecimiento viene dado por los países en desarrollo. Sin embargo, en esta región los precios son cada vez mas bajos y las rentabilidades pequeñas.

En contraste con los altos volúmenes de crecimiento y pequeñas rentabilidades de China, Latinoamérica representa un foco de crecimiento en volume y rentabilidades. Los principales mercados están liderados por Brazil donde las marcas Premium representan nichos de mercados atractivos. Por otro lado, Peru, Argentina y Colombia son mas diversas en cuanto al desarrollo de productos para diferente ocasión consolidando de esta forma una ventana de oportunidades para el mercado de cerveza en la región.

En África, la capacidad de formar alianzas eficaces sigue siendo un componente importante de crecimiento para algunas empresas y la oportunidad de "formalizar" bebidas informales es un factor importante en los mercados donde la accesibilidad es fundamental. Líderes de la industria SABMiller, Castel y The Coca-Cola se mantengan alineados en su búsqueda de las oportunidades que ofrece el crecimiento del volumen de bebidas en estos mercados de baja escala.

En los EE.UU., los volúmenes disminuyeron un 1,7% en 2011, cuando el desempleo se mantuvo alto, sobre todo entre los jóvenes. Las nuevas cervezas artesanales y las importaciones de algunas otras bebidas continuó creciendo impactando el mercado de cerveza.

Las tendencias de los consumidores europeos siguen siendo un reto. Dificiles a largo plazo las tendencias demográficas, el cambio hacia el consumo doméstico en los mercados como el Reino Unido y la austeridad a corto plazo medidas se combinan para limitar el crecimiento. Las fusiones y adquisiciones siguen siendo un factor importante en República Checa, mientras que las fusiones han jugado un papel importante en mercados como Rusia, donde la cerveza representa tan sólo un 25% del consumo de alcohol y donde las marcas premium siguen siendo prometedoras.

Aprovechar las oportunidades en los mercados desarrollados y emergentes requiere de tres competencias clave - desarrollo de marca, la innovación y la capacidad de forjar alianzas exitosas en los mercados donde las empresas conjuntas son necesarias. Muy pocos fabricantes de cerveza se destacan en los tres. Los inversores que buscan rentabilidad a largo plazo en la industria de la cerveza que ser capaz de distinguir a las empresas que son verdaderamente delante del campo en estas disciplinas intangibles, esquivas y sofisticado. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com)

## 2.2. HISTORIA DE LA EMPRESA

SABMiller is onde las cervecerias lideres a nivel mundial con mas de 200 marcas de y 70 mil empleados sobre 75 paises. El origen de esta multinacional data del año 2002 despues de la fusión de South African Breweries Ltd. (SAB Ltd) y Miller Brewing Company (Inglaterra).

En los últimos veinte años, la empresa ha experimentado un rápido crecimiento desde su base original de Sudáfrica hasta crear una red global y el desarrollo de una cartera equilibrada y atractiva para sus accionistas. Sus mercados incluyen países desarrollados como los de América del Norte y otros de rápido crecimiento como China y la India. En Europa, sus operaciones abarcan ocho países. Estos son: España (las Islas Canarias), República Checa, Hungría, Italia, Polonia, Rumania Eslovaquia y Holanda. En la mayoría de estos países, sus productos son el número uno o dos del ranking local de cerveza. También tiene importantes empresas de importación en el Reino Unido y Alemania para sus marcas de "Premium".

En América del Norte, Miller Brewing Company, es el segundo mayor fabricante de cerveza en el mercado de los E.E.U.U. El mercado de la cerveza con el mayor promedio de beneficios -. Durante más de 150 años de innovación y excelencia cervecera, Miller ha creado una cartera de cervezas galardonadas. Miller tiene licencia de producción y distribución en Canadá y en México.

En África, su principal operación cervecera y de bebidas abarca 38 países y en términos de cuota de mercado, son el número uno en el rubro de cerveza, en la mayoría de estos países. En doce de estos países tiene el control de la gestión, mientras que en los demás tiene una alianza estratégica con Castel y una participación minoritaria en Kenya y Zimbabwe. También se embotellan "soft drinks" de The Coca-Cola Company en siete de estos mercados africanos.

En Asia, CR Snow en sociedad con China Resources Enterprise Limited, son el mayor fabricante de cerveza por volumen de China, y son el segundo mayor fabricante de cerveza de la India. Bajo el mismo sistema de asociación, tienen una empresa conjunta en Vietnam con Vinamilk y en Australia a través de una empresa conjunta con Coca-Cola Amatil, a través de la cual vende además sus marcas "Premium"

En Sudáfrica, South African Breweries Ltd. (SAB Ltd) es la original empresa

cervecera. Fundada en 1895, SAB Ltd. se ha convertido en una de las principales empresas de Sudáfrica, e igualmente en la fabricante de cerveza más grande de África. La división de refrescos SAB Ltd. es la mayor productora de los The Coca-Cola Company en Sudáfrica.

En Centroamérica destacan su actividad en El Salvador y Honduras donde embotellan los refrescos de The Coca-Cola Company. Recientemente han entrado en el mercado de Puerto Rico con su gama de marcas de cerveza internacionales.

En América Latina su principal operación cervecera y de otras bebidas abarca seis países. Estos son Colombia, El Salvador, Ecuador, Honduras, Panamá y Perú. Son el número uno de la cerveza, en términos de cuota de mercado, en cada uno de estos países.

SABMiller (South African Breweries - Miller) es la segunda cervecera por volumen en el mundo después de InBev.

2002 La compañía surgió por la fusión de South African Breweries, Miller Brewing en 2002y

2005 SABMiller se fusiona Bavaria S.A la mayor cervecera de Colombia y la décima del mundo (por esto es también accionista mayoritaria de Union de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston) y la segunda de Sudamérica. También adquirió parte de Industrias La Constancia de El Salvador, y de la hondureña Cervecería Hondureña.

2008 aumenta su participación en la cervecera holandesa Royal Grolsch N.V. del 14,76% al 94,65%, haciéndose con su control absoluto. La cantidad desembolsada son unos 816 millones de euros. Posiblemente con esta compra consiga adelantar a InBev, convirtiéndose en la mayor cervecera por volumen. La empresa también es propietaria del 100% de la polaca Kompania Piwowarska desde que comprara en mayo del 2009 la adquisición del restante 28,1% con 1 100 millones de dólares. El Grupo Altria, antiguo dueño de Miller Brewing, es el principal accionista de SABMiller. El colombiano Julio Mario Santo Domingo, antiguo dueño de Bavaria, es el segundo mayor accionista de SABMiller. Obtuvo una participación cercana al 15.1% del total del capital cuando realizó el intercambio de acciones durante la OPA por Bavaria lanzada por SABMiller. Otras empresas de Julio Mario

Santo Domingo son Caracol Televisión, Comunican S.A y Cine Colombia

2010 En noviembre del 2010 la Cervecería Argentina Sociedad Anónima Isenbeck (CASA Isenbeck) es adquirida por el grupo SABMiller expandiendo de esta forma el control en lationamerica.

2011 El Grupo Foster es adquirido por SABMiller abriendo las puertas al Mercado australiano con grandes proyecciones de crecimiento.

### **2.3. MISIÓN, VISIÓN DE LA EMPRESA**

#### **VISION:**

Ser la empresa más admirada en la industria de cerveza, siendo la reconocida como la mejor opción de inversión, elección de trabajo y alianzas corporativas.

#### **MISION**

Tener y desarrollar marcas locales e internacionales que sean la primera opción de consumo de los clientes.

#### **VALORES**

Nuestra gente es la ventaja más duradera

El compromiso es claro e individual

Trabajamos y ganamos en equipo

Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores

Nuestra reputación es indivisible

## 2.4. COBERTURA Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Como mencionamos anteriormente SABMiller tiene presencia en 75 países. Siendo la segunda cervecera a nivel mundial.



Figure 1. SABmiller en el Mundo

Las principales marcas mundiales son:

Castle Lager	Pilsner Urquell
Carling Black Label	Ursus
Lech	Peroni Nastro Azzurro
Snow	Cerveza Atlas
Miller Genuine Draft	Cerveza Balboa
Miller High Life	Tyskie
Miller Lite	Grolsch Premium Lager

En Lationamerica:

En Colombia:

Cerveza Águila	Cerveza Póker
Club Colombia	Cerveza Aguila Light
Cerveza Costeña	Cerveza Redd's
Cerveza Costeñita	Cerveza Barena

Cerveza Brava  
Cerveza Peroni

Cerveza Pilsen  
Pony Malta

Ecuador

Cerveza Pilsener  
Cerveza Club

Cerveza Dorada  
Cerveza Conquer

El Salvador

Cerveza Pilsener  
Cerveza Golden

Cerveza Suprema  
Cerveza Regia

Honduras

Cerveza Port Royal  
Cerveza Salva Vida

Cerveza Imperial  
Cerveza Barena

Perú

Cerveza Cusqueña  
Cerveza Pilsen Callao  
Cerveza Cristal (Perú)  
Cerveza San Juan  
Cerveza Pilsen Trujillo  
Cerveza Arequipeña  
Cerveza Pilsen Polar

Cerveza Peroni  
Cerveza Miller MGD  
Quara  
Maltin Power  
Guaraná Backus  
Agua San Mateo  
Viva Backus  
Agua Cristalina

## 2.5. SISTEMAS DE GESTIÓN ERP (SAP R/3)

Para prosperar hoy en día en el sector de consumo masivo además contar con una organización rápida y flexible, este sector nunca había presentado tantas oportunidades ni tantos retos. El éxito de cualquier empresa hoy en día radica principalmente en el manejo consistente de su cadena de suministro. La creciente demanda de los consumidores está presionando a las empresas para que busquen herramientas a partir de las cuales logren llegar a los clientes con mejores

estrategias de mercadeo, productos de mayor calidad y una red de distribución robusta.

En este entorno, el éxito depende de la habilidad para aprovechar con rapidez nuevas oportunidades, responder a los nuevos gustos y demandas de los clientes y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Para lograr lo anteriormente indicado se hace indispensable apalancarse en herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio de información, como la plataforma tecnológica SAP ERP la cual brinda una infraestructura integral, abierta y flexible que permite a la compañía tener un control de las operaciones ejecutadas por la empresa.

En primera instancia se debe tener en claro cual es el concepto de un ERP, para que sirva esta y cuales son los beneficios por lo tanto a continuación se va a realizar una descripción detallada.

#### **2.5.1. DEFINICIÓN DE ERP**

El termino ERP como anacrónico de Enterprise Resource Planning fue desarrollado a comienzos de 1990 por el Gartner Group's Computers-Integrate Manufacturing Services de Stanford aludiendo a la idea de su traducción literal de planificación de recursos empresariales, estos también son conocidos como sistemas empresariales, sistemas integrales de empresa, o sistemas integrados de gestión, 2002; Escobar y Rocha, 2003)<sup>2</sup>. El ERP es un sistema de gestión de la información estructurado para satisfacer la demanda de soluciones de gestión empresarial, basado en el ofrecimiento de una solución completa que permite a las empresas evaluar, implementar y gestionar más fácilmente su negocio.

El sistema ERP es un paquete del software comercial que promete la integración “sin costuras” de toda la información que fluye a través de la compañía: información financiera y contable, información de recursos humanos, información de la cadena del abastecimiento e información de clientes.

#### **2.5.2. BENEFICIOS DEL ERP:**

Los siguientes puntos muestran cuales son los beneficios del ERP<sup>3</sup>:

---

<sup>2</sup> El éxito de los sistemas ERP, Universidad de playa Ancha pg. 1.

<sup>3</sup>Definición de ERP (Enterprise Resource Planning),  
[http://es.geocities.com/alexis\\_velazco/e3/foro/ii.html](http://es.geocities.com/alexis_velazco/e3/foro/ii.html)

- Disponer de una solución integrada para muchas de las funciones de la compañía.
- Garantía de una actualización continua y más inmediata de la aplicación a las necesidades del negocio y la reducción de los costes fijos.
- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos).
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias (o redundantes).
- Reducción de tiempos y de los costes de los procesos (mediante procesos de reingeniería).
- Fácil adaptabilidad. Los sistemas ERP se pueden modificar a través de la redefinición de sus distintos procesos de negocio, esto hace fácil que se adapte y reestructure para satisfacer los nuevos requerimientos.
- Mejoras en “escalabilidad”. Debido a un diseño modular y estructurado los sistemas.
- Alcance fuera de la organización. Los módulos de extensión de los sistemas ERP como son los CRM ( Customer Relationship Management - Gestión de la relación con el cliente), y los SCM ( Supply Chain Management - Gestión de la cadena de abastecimiento) hacen que la organización se integre con clientes y proveedores, fuera de los límites tradicionales de la empresa.
- Comercio electrónico y e-business. Por una parte esto es posible debido a que la infraestructura tecnológica de los sistemas ERP soportan procesos en Internet, lo que es básico para el comercio electrónico, y por otra parte, a que la adopción de los sistemas ERP desarrolla una cultura de colaboración.

En resumen el propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Definición de ERP (Enterprice Resource Planning), [http://es.geocities.com/alexis\\_velazco/e3/foro/ii.html](http://es.geocities.com/alexis_velazco/e3/foro/ii.html)

### 2.5.3. IMPORTANCIA DE SISTEMAS ERP

Estas aplicaciones se han asentado como soluciones integrales en la mayor parte de las funciones a desarrollar por la empresa. Esto ayuda a dichas empresas a entender mejor su actividad, estandarizar sus procesos de negocios y definir mejores políticas. Las ERP ayudan a crear procesos más eficientes con lo que las empresas se pueden concentrar más en otros esfuerzos, como es el servir a sus clientes y maximizar los beneficios<sup>5</sup>.

### 2.6. DEFINICIÓN DE SAP

SAP puede definirse como un software abierto, basado en la tecnología cliente/servidor, diseñado para manejar las necesidades de información de una empresa. SAP R/3 es la versión mejorada de un producto anterior (sistema R/2) que ha permitido a SAP AG convertirse en la empresa líder de software empresarial, que es en lo que consiste básicamente SAP R/3. Sin embargo, no se limita a ser un simple paquete de programas informáticos; SAP R/3 va más allá: supone todo un equipo de personal, programas, comunicaciones trabajando 24 horas para la empresa así contando con esta herramienta se tiene un mayor control de los procesos y servicios que la compañía emplea. El sistema R/3 es un sistema "On-line" y en tiempo real diseñado para cubrir de forma global las necesidades de gestión o información de corporaciones de tipo medio/grande. Consta de un conjunto de módulos totalmente integrados que cubren una amplia variedad de funciones de negocio entre las que se incluyen: Gestión Económico Financiera (Contabilidad General, Contabilidad Analítica, Activos Fijos, Módulo Financiero, etc.), Logística, Comercial y Distribución, Producción (Planificación, Control, Sistemas de Producción en serie, lotes, JIT, etc.), Control de Calidad, Mantenimiento, Gestión integrada de Proyectos, Recursos Humanos, Workflow, etc<sup>6</sup>.

Se puede afirmar que SAP R/3 cubre todas las áreas funcionales de la empresa. Además, se están desarrollando y en su caso mejorando, las llamadas Soluciones Industriales, lo que significa una mayor adecuación del sistema SAP a las particularidades de cada negocio sectorial: Petróleo, Automoción, Publishing,

---

<sup>5</sup> Sistema de información gerencial [http://es.geocities.com/alexis\\_velazco/e3/foro/ii.html](http://es.geocities.com/alexis_velazco/e3/foro/ii.html)

<sup>6</sup> Sistema R/3, <http://usuarios.lycos.es/cblsap/sisr3.html>

Laboratorios Farmacéuticos, Retail, Alimentación, Sector Público, Telecomunicaciones, etc.

Las aplicaciones o módulos de SAP R/3 se dividen en tres grandes áreas: financiera, logística y de recursos humanos. Estos tres grupos no son independientes unos de otros. Además de éstos, existen otros componentes, llamados cross applications, que son válidos para todas las aplicaciones.

Los principales módulos del sistema R/3 incluyen cientos de procesos de negocio para satisfacer las necesidades de las empresas en sus aplicaciones de gestión e información.

Las aplicaciones del programa funcionan de modo integrado, de forma que existe una conexión implícita entre los procesos financieros y logísticos, y también con los humanos.



Figure 2 Estructura de SAP R/3

### 2.6.1. MODULOS SAP R/3

Dentro de SAP se pueden encontrar los siguientes módulos. Los cuales contienen diferentes aplicaciones de acuerdo a la especialidad. Cabe mencionar que la implementación de ellos dependerá básicamente de las necesidades de la empresa. No necesariamente se deben implementar todos los módulos.

FI	CONTABILIDAD FINANCIERA
MM	GESTION DE MATERIALES
IM	INVERSIONES
TR	TESORERIA
QM	CALIDAD
CO	CONTROLLING
PP	PRODUCCION
LO	GESTION DATOS GENERALES DE LOGISTICA
HR	GESTION DEL PERSONAL
SM	GESTION DEL MANTENIMIENTO
EC	ENTERPRISE CONTROLLING
SD	VENTAS Y DISTRIBUCION
IS-R	INDUSTRY SOLUTION RETAIL
PS	GESTION DE PROYECTOS
PM	GESTION DEL MANTENIMIENTO

Dentro de estos modulos podemos destacar FI – Contabilidad financiera y CO – Controlling. Estos están directamente relacionados con la especialidad de finanzas.

#### FI CONTABILIDAD FINANCIERA

- FI-GL Cuentas de Mayor
- FI-LC Consolidación Sociedades
- FI-AR Cuentas a Cobrar
- FI-AP Cuentas a Pagar
- FI-AA Gestión de Activos
- FI-SL Special Ledger

#### CO CONTROLLING

- CO-CCA Contabilidad por Centros Coste
- Contabilidad Presupuestaria
- CO-PC Control de Costes del Producto
- CO-PA Analisis de Rentabilidad
- CO-OPA Ordenes Internas
- CO-ABC Costes Basados en Actividades

Dentro de estos modulos encontramos diferentes aplicaciones que permiten realizar una gestión efectiva mas detallada de acuerdo a las necesidades.

### **2.6.2. EVOLUCION DE R/3 a mySAP ERP:**

MySAP ERP constituye una versión actualizada de la antigua SAP R/3 software, presenta una nueva plataforma (NetWeaver) así como nuevas tecnologías de interfaz, nuevos análisis y un número considerable de nuevas funcionalidades.

MySAP ERP brinda funciones específicas de industria y mejores prácticas basadas en tres décadas de experiencia SAP. Esto quiere decir que se puede lograr una mejora en la gestión de la empresa convirtiendo los datos en información, la información en conocimiento y el conocimiento en acción.

MySAP ERP se puede expandir fácilmente para brindar funcionalidades mejoradas mediante la incorporación de Soluciones como mySAP Customer Relationship Management, mySAP Supplier Relationship Management, mySAP Product Lifecycle Management y mySAP Supply Chain Management. Otra de las alternativas que brinda es la posibilidad de pasar fácilmente a mySAP Business Suite, que expande su sistema para ingresar al mundo interempresarial. mySAP Business Suite es la familia más completa de soluciones de negocio, que ofrece procesos adaptables, integración total y fácil colaboración a través de Internet.

MySAP ERP se basa en la tecnología SAP NetWeaver, una amplia plataforma de aplicaciones e integración que proporciona el soporte necesario para llevar a cabo procesos de negocio inter funcionales, reduce su costo total de propiedad (TCO) ya que requiere de una menor integración personalizada y ofrece una completa gestión del ciclo de vida para su solución. Esta plataforma

basada en servicios Web constituye el sustento de Enterprise Services Architecture, y permite alinear personas, información y procesos de negocios trasponiendo las barreras tecnológicas y empresariales.

### **2.6.3. BENEFICIOS DE MYSAP ERP:**

- **Nuevas eficiencias en procesos de negocio end-to-end integrados:** lleva a cabo procesos de negocio completos y totalmente integrados para finanzas, gestión del capital humano, gestión de operaciones y servicios corporativos y a la vez optimiza las inversiones en informática relacionadas e incrementa los beneficios del negocio.
- **Agilidad de negocios:** trabaja en tiempo real para tomar decisiones con mayor celeridad y reaccionar más rápidamente ante las oportunidades que se presentan en el mercado.
- **Menor costo total de propiedad:** con la potencia de SAP NetWeaver, amortiza las inversiones de informática existentes, reduce la complejidad de la integración y minimiza la necesidad de un desarrollo personalizado. Esta solución es fácil de instalar y ofrece flexibles opciones que simplifican la implementación y las actualizaciones, lo cual reduce aun más el costo de propiedad. Al brindar soluciones que son inter operables con tecnologías de terceros, SAP ayuda a las organizaciones a proteger sus actuales inversiones en informática.
- **Una funcionalidad creciente que puede ser implementada sobre la marcha:** mejora el flujo de caja y reduce los elevados costos relacionados con los préstamos implementando funcionalidades clave en la medida en que se vayan ajustando las necesidades según los requerimientos de la empresa van siendo analizados y requeridos para su implementación.

### **2.6.4. ESTRUCTURA MYERP:**

En el siguiente grafico se mostrara la estructura tecnológica de myERP. Dentro de estas funcionalidades podemos identificar como base de la

implementación comercial financiera la herramienta FSCM o Financial supply chain management.

	End-User Service Delivery				
Analytics	Strategic Enterprise Management	Financial Analytics	Operations Analytics	Workforce Analytics	
Financials	Financial Supply Chain Management	Financial Accounting	Management Accounting	Corporate Governance	
Human Capital Management	Talent Management		Workforce Process Management		Workforce Deployment
Procurement and Logistics Execution	Procurement	Supplier Collaboration	Inventory and Warehouse Management	Inbound and Outbound Logistics	Transportation Management
Product Development and Manufacturing	Production Planning	Manufacturing Execution	Enterprise Asset Management	Product Development	Life-Cycle Data Management
Sales and Services	Sales Order Management	Aftermarket Sales and Service	Professional Service Delivery	Global Trade Services	Incentive and Commission Management
Corporate Services	Real Estate Management	Project Portfolio Management	Travel Management	Environment, Health, and Safety	Quality Management

SAP NetWeaver<sup>®</sup>

Figure 3 Estructura de myERP <sup>7</sup>

<sup>7</sup>Estructura de myERP [http://www.brainart.hu/images/mySAP\\_ERP\\_Operations.gif](http://www.brainart.hu/images/mySAP_ERP_Operations.gif)

## **2.7. SABMILLER Y SAP PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LAS FINANZAS COMERCIALES**

La implantación de un sistema operativo integrado como también el adaptar funcionalidades de mejora se presenta como una actividad que es cada día más frecuente entre las empresas, anualmente se invierten millones de dólares en lograr mejorar los sistemas sobre los cuales se llevan a cabo las operaciones de las mismas. Paradójicamente muchas de estas inversiones lejos de mejorar el desempeño de las organizaciones, terminan resquebrajando su operatividad, puesto que se termina implantando un sistema que no siempre satisface las necesidades de la empresa.

SABMiller una de las más importantes empresas de consumo masivo ha venido realizando un proceso gradual de cambios a través de los cuales ha llevado a cabo reestructuraciones, de manera de lograr tener un mayor control de la misma.

A nivel global SABMiller no presenta una armonización de los sistemas operativos sobre los cuales se soportan las operaciones que realiza. Las oficinas principales manejan el sistema SAP R/3 al igual que muchas de sus plantas; sin embargo debido a que en los últimos 10 años SABMiller adquirió muchas cervecerías en diferentes países no existe una base estándar para hacer comparaciones de eficiencia en procesos ni una base para medir la gestión financiera.

Dado que uno de los objetivos de la Empresa es la estandarización de sus procesos y de los sistemas que lo soportan, se decidió migrar, de manera gradual, las operaciones realizadas a nivel de las sucursales comerciales, del sistema SAP R/3 4.7 al sistema SAP R/3 6.0 con la funcionalidad del modulo FSCM (Financial supply chain management) modulo financiero que sirve como motor de optimización de procesos relacionados con clientes.

Para lograr cumplir con los objetivos señalados se llevó cabo un proceso de análisis de cada uno de los procesos no comerciales, de manera de poder identificar las principales características de los mismos y sus debilidades. A través de esta actividad, se pudo definir el proceso propuesto para ser ejecutado dentro del sistema SAP R/3 y FSCM; esta propuesta además de cubrir las necesidades de los usuarios presentaba características nuevas que le brindaban mayor valor a la operación.

Debido a que se realizó una reingeniería sobre los procesos, fue posible modificar la manera como algunos eran ejecutados, estableciéndose nuevos escenarios que eran perfectamente válidos bajo el sistema SAP R/3 y que mejoraban, considerablemente las operaciones.

Los cambios propuestos y ejecutados en este Proyecto forman parte de un proceso gradual a través del cual se está homologando el sistema operativo que soporta las actividades de la Empresa de consumo masivo; no debe pensarse que la información contenida en este informe constituye el final de un proceso, por el contrario, a través de este Proyecto se da inicio a nueva etapa dentro de la Organización.

Dentro del proyecto de SABMiller se identifico como parte del alcance de finanzas comerciales los siguientes los siguientes procesos.

- Gestión Créditos:
  - Diferenciación en manejo transaccional por cliente y país.
  - Manejo de diferencias en las condiciones de pago según liquido o vacío.
  - Gestión de solicitud, cálculo y asignación de crédito.
  - Credit scoring basado en variables financieras
  - Credito por temporada
  - Sistema de validaciones de gestión de crédito
  - Gestion de garantías
  - Indicadores financieros relacionados
  
- Gestion de cobranza:
  - Gestión de recaudo electrónico y manual.
  - Procesos de recuperación y reclamación
  - Cobranza estratégica
  - Worklist de cobranza
  - Promesas de pago
  - Indicadores de gestión
  - Procesos de aprovisionamiento de clientes

- Manejo de Disputas:
  - Manejo y resolución de disputas con clientes
  - Escalabilidad y procesamiento de disputas
  - Mejora en tiempos de respuesta de las disputas
  - Trazabilidad de disputas
  - Indicadores de gestión
  
- Conciliación Bancaria y aplicación de pagos
  - Conciliación Bancaria automática
  - Integración con instituciones financieras
  - Compensación de partidas abiertas
  - Estrategias de compensación y aplicación de pago
  - Herramientas y medios de pago

Los procesos mencionados anteriormente representan una situación en la cual muchas empresas se emmarcan y son casos de estudio constante en la gestión de ERPs-

## Problemas de una Cadena de Suministros Financiera Desintegrada



Figure 4 Problemas de Cadena de suministros

Importante mencionar que la base de estandarización de estos procesos parte de un análisis funcional de proceso para luego ser adaptado a la funcionalidad SAP. En este caso para la optimización de los procesos mencionados anteriormente SABMiller decide usar la herramienta SAP FSCM.

Ante la problemática presentada SAP FSCM proporciona herramientas que ayudan a resolver estos problemas. A continuación las funcionalidades proporcionadas.

<b>SAP Credit Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reducir riesgo a través de evaluaciones y políticas consistentes</li> <li>■ Asignar y monitorear los cupos de crédito, reducir los gastos de cartera de dudoso recaudo</li> </ul>
<b>SAP Biller Direct</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reducir costos a través de la facturación electrónica</li> <li>■ Mejorar la satisfacción del cliente</li> </ul>
<b>SAP Dispute Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimizar la administración de disputas y reducir los costos</li> <li>■ Resoluciones más eficientes y optimización de la rotación de cartera</li> </ul>
<b>SAP Collections Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimizar la cobranza y mejorar la tasa de efectividad</li> <li>■ Reducir los costos de cobranza y de cartera de dudoso recaudo</li> </ul>
<b>SAP Bank Relationship Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recibir extractos bancarios electrónicamente</li> <li>■ Integración y conciliación con cuentas por cobrar</li> </ul>

De esta forma SAP FSCM se presenta como una herramienta que permite a la organización integrar la cadena de suministros financiera resolviendo algunas de las interrogantes mencionadas anteriormente.

## SAP Integra y Optimiza la Cadena de Suministros Financiera



En conclusión, costos mas bajo, rotación de cartera mas eficiente, flujo de caja mejorado y reducción en la cartera de dudoso recaudo.

## Beneficios Estimados de FSCM

Tangible Benefits*	% Impact
<b>Operating Costs</b>	
■ Reduce Accounts Payable/Receivable invoice processing & re-work	15% - 40%
■ Reduce Uncollectible Accounts - Bad Debt	5% - 15%
■ Reduce costs via use of Electronic Bill Presentment & Payment (bill creation/receipt/settlement, postage, printing/distribution)	60% - 80%
■ Reduce reconciliation costs	50% - 80%
■ Reduce term discounts lost	15% - 40%
■ Improve dispute management (reduce costs)	10% - 15%
■ Improve credit scoring efficiency & application transaction processing	5% - 15%
■ Reduce administrative overhead and bank fees (bank accounts, payment transactions, bank communications)	15% - 25%
■ Improve Cash Forecasting and Reporting	10% - 15%
<b>Working Capital</b>	
■ Reduction in Days Sales Outstanding (DSO) (increase on-time payments)	10% - 25%
■ Reduce receivables (improved forecast accuracy)	10% - 15%
<b>Revenue</b>	
■ Increase revenues with risk-free accounts (decreased rate of credit refusals)	0.5% - 1.0%

Figure 5 Beneficios de FSCM <sup>8</sup>



<sup>8</sup> Benchmarks from SAP's Case Studies/Success Stories and industry sources



**CAPITULO III    DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES  
DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO LABORAL**

### **3.1. DEFINICION DE EXPERTO GLOBAL DE FINANZAS COMERCIALES**

El cargo de Experto Global de finanzas comerciales en SABMiller es responsable por asegurar la integridad de los sistemas de solución en el área financiera. Trasladando requerimientos funcionales en especificaciones de sistemas para ser integradas en los sistemas SAP. Actuando de este forma como custodio del sistema global.

Dentro de las principales funciones están

- Participación activa en cada etapa de proyecto, desde la fase de análisis, preparación, construcción y salida en vivo.
- Proveer conocimiento profundo de los procesos de finanzas comerciales en el área dentro del template global.
- Asegurar que los requerimientos sean representados de la manera más efectiva en el diseño de procesos, validando escenario de negocio que generen eficiencia y practicidad en la operación.
- Trabajar de cerca con los líderes funcionales globales de procesos y líderes locales de país asegurando que el modelo contenga los best practices de cada especialidad.
- Manejar proveedores externos como firmas consultoras de proceso y desarrolladores de software.

### **3.2. PROYECTOS DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN SABMILLER**

Durante los 5 años de trabajo en SABMiller pude participar en el desarrollo de proyectos de estandarización global, donde la meta principal era el contar con un sistema homologado que permita servir de plataforma a la compañía para tener una visión clara de los procesos, indicadores y facilitar la toma de decisiones de manera integral.

SabMiller utiliza su propia metodología de proyectos, la cual esta basada en las principales herramientas de gestión de procesos como son el PMI<sup>9</sup> pero adaptada a la realidad de los proyectos tecnológicos.

A continuación una descripción de las fases de la metodología SABMiller usada durante la implementación de los proyectos globales.

#### **Fase 1. Business case**

Se establece un caso de negocio para justificar la necesidad y viabilidad del proyecto a desarrollarl

#### **Fase 2. Preparacion del proyecto**

Se define, plan y lanzamiento del proyecto, creando la estructura inicial del proyecto y se establece el alcance, costos y duracion del proyecto con el negocio

#### **Fase 3. Diseño de negocio**

Se define la solucion y procesos de negocio que cumplan los objetivos y requerimientos del negocio, es importante que estos estén dentro del alcance, costos y duración establecidos previamente

#### **Fase 4 Construccion y pruebas**

Construir el sistema como fue definido en la fase de diseño, elaborar escenarios de pruebas y ejecucion rigurosa para asegurar que todo este funcionando

#### **Fase 5 Preparacion final**

Completar la preparacion del sistema y la organizacion para asegurar que el tanto el negocio como el equipo de solución este listo para la salida en vivo.

#### **Fase 6 Fase 6 Salida en vivo y soporte**

Salida en vivo del proyecto donde el negocio usa las nuevas funcionalidades y ejecución de procesos. Se da soporte hasta asegurar que el negocio esta estable.

---

<sup>9</sup> Project Management Institute

## System Implementation Lifecycle Methodology



Figure 6 Ciclo de vida de proyecto - SABMiller

Como parte de las funciones realizadas en el rol de experto global de la solución de finanzas comerciales se tiene participación activa en las fases de **análisis y diseño, construcción y pruebas; preparacion final y go-live.**

A continuación una descripción de las principales funciones dentro de cada una de estas fases del proyecto.

### 3.2.1. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS DE FINANZAS COMERCIALES

Como experto de la solución global en esta fase realizamos Los outputs principales de esta fase son la creación de flujo de procesos de negocio y documentación que soporte la ejecución de los procesos en el sistema.

A continuación las etapas de esta fase:

**Marco de análisis:** Dentro del marco de análisis se identifican procesos que están enmarcados dentro del alcance del proyecto y requieren una reingeniería.

En el caso del área de finanzas comerciales identificamos los siguientes procesos:

- Gestion de créditos
- Gestion de cobranzas
- Manejo de disputas
- Conciliación Bancaria y aplicación de pagos

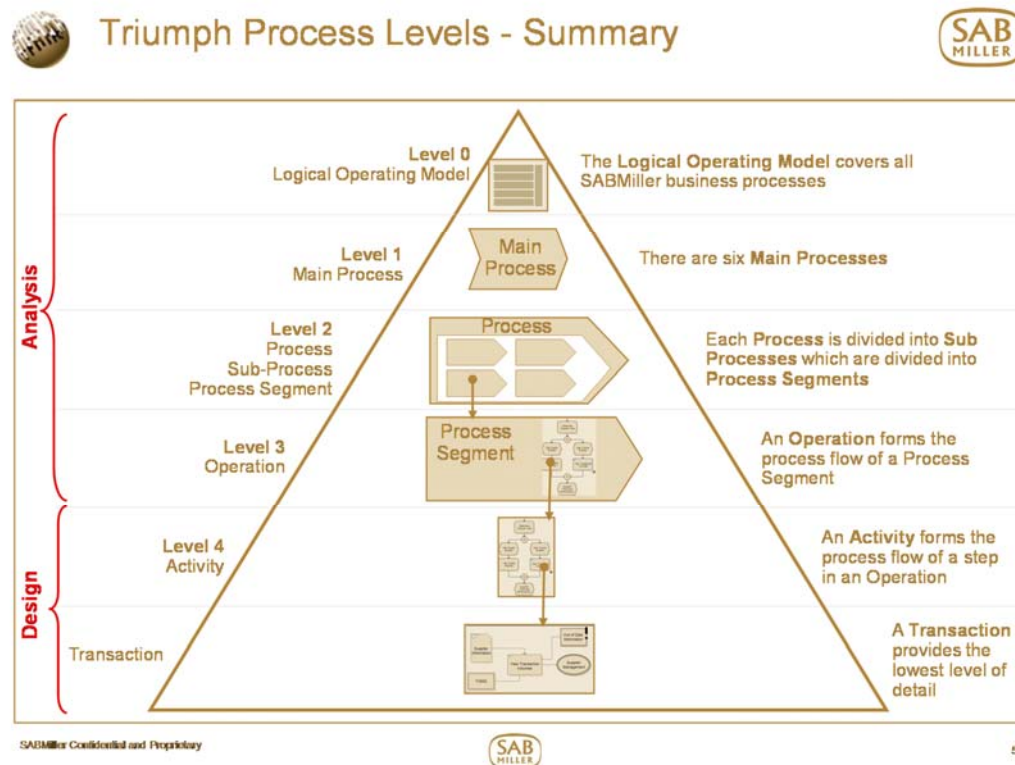
**Levantamiento de información:** Se elaboran cuestionarios basados en los puntos a profundizar y se envían a los países para conocer situación actual de la empresa.

**Procesamiento de información:** Se analiza detalladamente la información suministrada por los países para identificar puntos de eficiencia y que deben ser replicados en la región basados en los “best practices” recomendados.

**Talleres de confirmación:** En los talleres de confirmación se revisa y discuten los hallazgos realizados durante las etapas anteriores y se propone un modelo de proceso base que se aplique a todos los países involucrados.

**Documentos de diseño:** Los procesos identificados como best practices son modelados en ARIS, VISIO (herramientas de modelado de procesos) para luego solicitar la aprobación final del proceso por parte de los países. (Anexo 1)

Niveles en el modelamiento de procesos



Aquí también se establece el soporte del proceso en el sistema para poder integrar ambos conceptos, (Anexo 2 – Configuration rational)

### 3.2.2. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE CRÉDITO

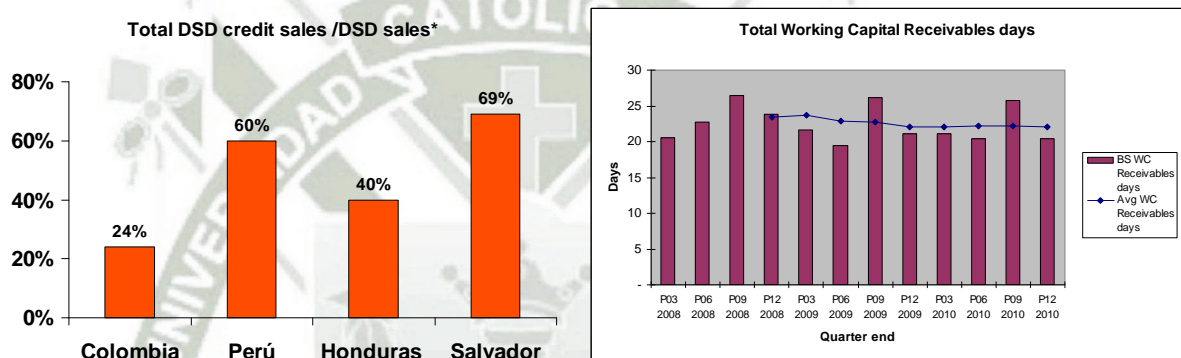
#### Levantamiento y análisis de información

##### Contexto

Cuentas por cobrar son un componente importante del total del capital de trabajo de la región.

El monto de las cuentas por cobrar son de un monto de 150M, estas se han incrementado debido a la expansión del crédito a través de la región.

Best posible DSO es aproximadamente 7 – 10 días mientras el actual DSO está entre 14 y 20 días. El porcentaje de delinquency en el DSO es 7 días que equivale a 83m de working capital



##### Identificación de falencias en el proceso:

Atrás de la oportunidad de working capital existe un número de problemas comunes en las áreas de crédito y cobranza en Latinoamérica.

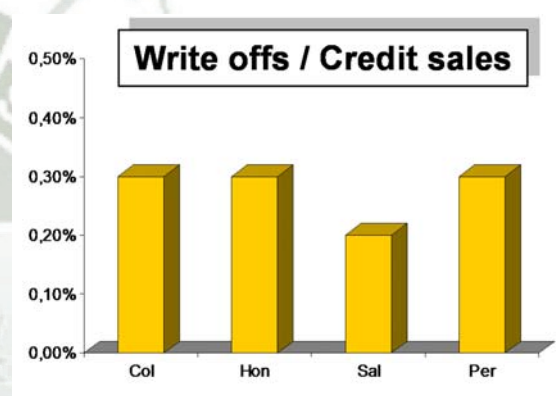
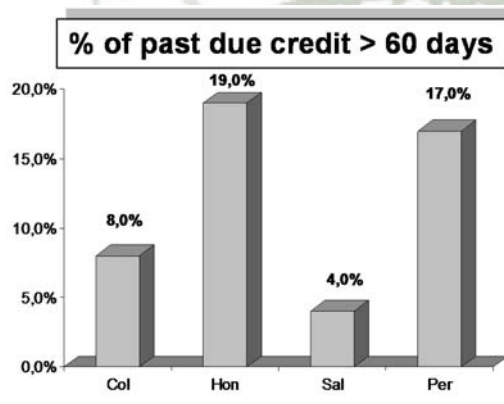
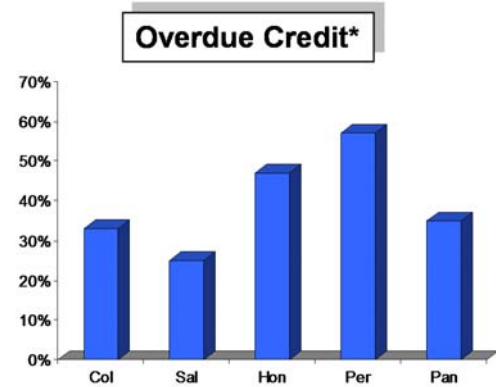
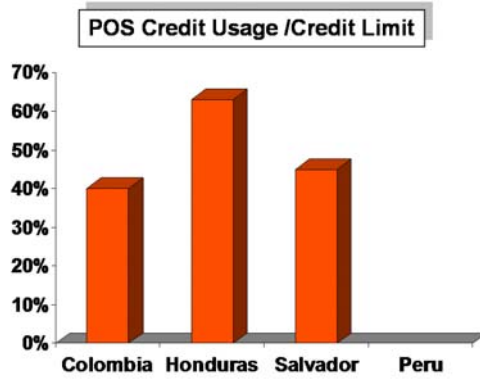
- Entre el 20 y 65% de los pagos no son recibidos en los términos de crédito resultando estas cuentas por cobrar en actividades de cobranza incrementando el retrabajo.
- Las políticas de crédito y cobranza no son uniformemente aplicadas debido a que el sistema actual no tiene un enfoque riguroso y las decisiones muchas veces son tomadas a nivel local
- Alrededor del 0.3% de las ventas de crédito terminan como malas deudas. Pero existe un 15% de crédito mayor a 60 días de vencido. Lo que representa un incremento mayor del riesgo

- Significante tiempo y esfuerzo es requerido en las áreas de crédito y cobranza para organizar un detallado proceso de cobranza
- Varias áreas reciben reclamo de clientes, disputas y quejas, sin embargo no existe un proceso adecuado para poder hacer seguimiento a estos procesos.
- El portafolio de crédito en la región no es un efectivo soporte para alcanzar metas comerciales
- Latinoamérica aun no define una estrategia de crédito para soportar el equipo comercial
- Metas comerciales no están alineadas con la visión de crédito
- Crédito no está siendo usado correctamente como apalancamiento de ventas
- No existe un plan de crédito para los próximos años, los KPIs no están considerados en las áreas financieras o comerciales

		Col	Hon	Sal	Per	TOTAL
POS	Credit terms	8	9	8	8	-
	DSO	10	21	15	21	17
	Cash red. Potential*	\$ 1,3	\$ 2,3	\$ 1,4	\$ 20,6	\$ 25,6
Wholesales	Credit terms	8	15	15	8	-
	DSO	10	25	19	18	17
	Cash red. Potential*	\$ 0,3	\$ 1,6	\$ 0,3	\$ 5,4	\$ 7,6
K.A	Credit terms	45	36	60	60	-
	DSO	58	32	62	94	56
	Cash red. Potential*	\$ 3,1	\$ -	\$ 0,2	\$ 1,6	\$ 4,5
Distributors	Credit terms	8	25	15	21	-
	DSO	12	33	22	12	13
	Cash red. Potential*	\$ 12,3	\$ 1,6	\$ 0,1	\$ -	\$ 11,4
TOTAL	DSO	13	27	27	20	17
	Cash red. Potential*	\$ 17,1	\$ 5,4	\$ 2,0	\$ 27,6	\$ 52,1

- 1 día de DSO puede representar \$ 8,3 millones de liquides disponible.

### Análisis de otros indicadores de gestión



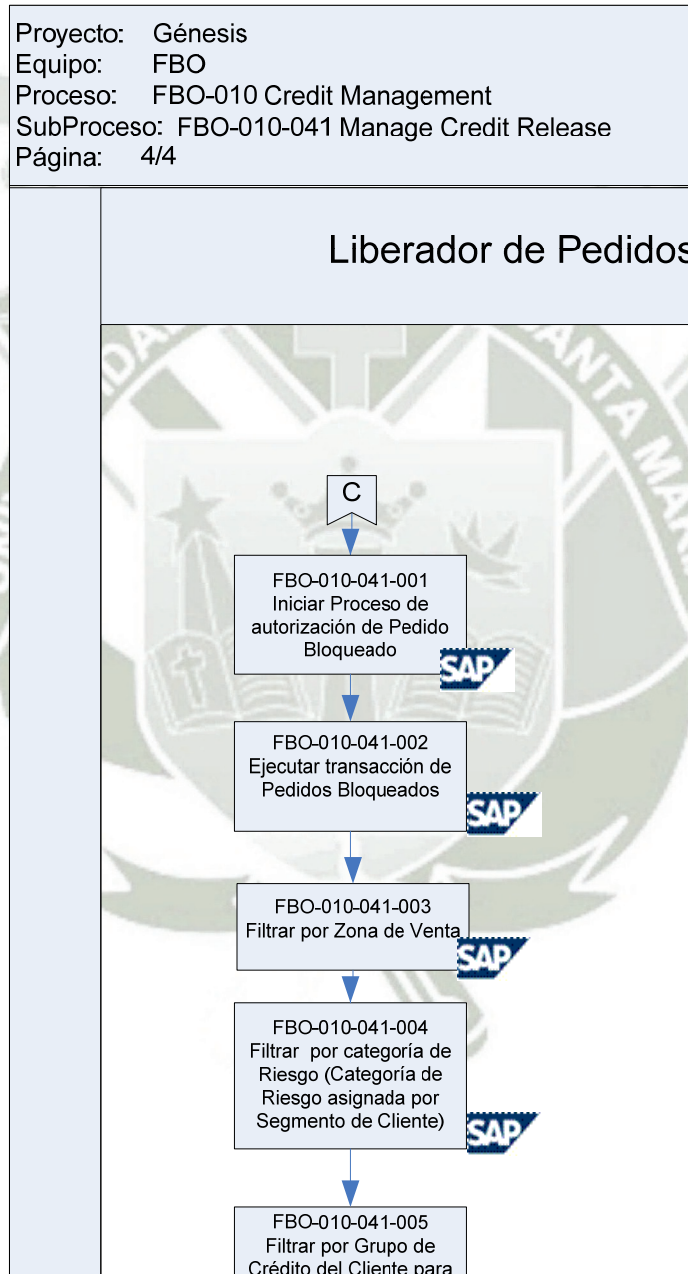
- El análisis de las cuentas por cobrar demuestran que solo el 0,3% son provisionadas (Aprox. \$ 3,9mll por año), sin embargo existe un porcentaje alto de deudas con más de 60 días que representan un riesgo muy grande (\$ 19 millones por año)

#### Propuesta de mejora

- Estandarización regional de la política de crédito y procesos funcionales.
- Simplificar el mantenimiento del modelo global, reglas de negocio que permitan flexibilidad para adaptarse a las necesidades comerciales de cada país.
- Estándar tratamiento, terminología de crédito y estructuras organizativas
- Definición estándar de tipos de clientes, clases de riesgo etc.
- Asignación de condiciones de pago por tipo de cliente
- Manejo de garantías y reglase de cobertura
- Escalabilidad y uso de workflows de aprobación
- Reglase de excepción

- Reglase para nuevos clientes de crédito
- Reglas para crédito por temporada
- Definición de máxima deuda vencida por tipo de riesgo
- Máximo permitido de exceso de crédito por tipo de riesgo

Revisión de flujo de proceso y análisis de cuellos de botella para modificar la causante de inconsistencias o cuellos de botella.



Adaptacion del sistema basado en nuevos procesos o modificación de procesos actuales.

Identificacion de propuesta y validación con los países.

Ejemplo. Reacciones de crédito.

### Preventa

Categoria de Riesgo (HH)	Punto de Venta Toma de Pedido	
	Partida Vencida	Limite de Crédito
Alto	X	X
Bajo	X	X

### Back End

Regional	Categoria de Riesgo	Advertencia con Bloqueo	Advertencia	Advertencia con Bloqueo	Advertencia	Tolerancia LC (%)
		Micro Credito	X		X	
	Detallistas	X		X		100%
	Mayoristas	X		X		100%
	Distribuidores Independientes	X		X		100%
	Supermercados		X		X	0%
	Gobierno/Mercados Especiales	X		X		100%
	Ferias y Eventos	X		X		100%
	Cuentas Clave	X		X		100%
	Exportadores	X		X		100%

### Entrega

Categoria de Riesgo (HH)	Partida Vencida		Limite de Crédito	
	Advertencia con Bloqueo	Advertencia	Advertencia con Bloqueo	Advertencia
Alto	X			X
Bajo	X			X

### 3.3. CONSTRUCCION Y EJECUCIÓN DE PRUEBAS

La construcción del proceso en el sistema esta basado con la configuración de SAP de acuerdo a la funcionalidad establecida en el documento de diseño. Este modelamiento puede estar conformado por configuraciones estándar en el sistema o configuraciones no estándar.

**Configuracion estándar** es aquella que se realiza dentro de las herramientas de configuración incluida en los paquetes de SAP. (Anexo 3 – Configuracion SAP)

Ejemplo creación de clases de riesgo y definición de exposición de credito de acuerdo a las políticas y estrategia a definir.

Guía de implementación Tratar Pasar a Información adicional Utilidades Sistema Ayuda

Visualizar guía de implementación

Sets CE existentes Sets CE para actividad Sets CE activados para actividad

Estructura

- Controlling empresarial
- Bienes inmuebles
- Logística en general
- Medio ambiente, Salud y Seguridad
- Comercial
  - Datos maestros
  - Funciones básicas
    - Determinación de precio
    - Bonificación especie
    - Compra de rappel
    - Impuestos
    - Imputación/Cálculo
    - Verificación de disponibilidad y transf.de necesidades
    - Programación de expedición y transporte
    - Control de mensajes
    - Determinación de material
    - Propuesta dinámica de producto
    - Asignación GTIN
    - Cross Selling
    - Listado/Exclusión
    - Determinación de interlocutor
    - Control de texto
    - Datos incompletos
    - Gestión de crédito/Gestión de riesgo
      - Parametriz.previas p.gestión de crédito/gestión de riesgo
      - Gestión de riesgo p.créditos
      - Gestión de créditos
        - Definir grupos de créditos
        - Efectuar asignación de documentos de ventas y de entrega
        - Especificar control automático de crédito
        - Verificación simple de límite de crédito

Vista de tabla Tratar Pasar a Selección Utilidades Sistema Ayuda

Modificar vista Vista para actualizar control automático de créditos:

Entradas nuevas

ACC CTR GC ControlCrédito Mon. Act.  
BK00 017 02 Microcrédito Entrega PEN 000012

Los documentos liberados quedan sin verificar

Control documentos

Sin verificac.  Desviación %   
 VerPosición Cantidad días

Límite de crédito factor temporada

% Validez de a  
100  Menos 2008.01.01 9999.12.31

Verif.contabilidad financiera/vector créd.ant.

Responsable de pago  
 Días permitidos  Horas permitidas

Verificaciones

	Reacción	status/bloqueo		
<input checked="" type="checkbox"/> Estática	C	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Pedidos pend.	<input checked="" type="checkbox"/> Entregas pend.
<input type="checkbox"/> Dinámica		<input type="checkbox"/>	Horizonte	<input type="text" value="M"/>
<input type="checkbox"/> Valor doc.		<input type="checkbox"/>	Val. máx. doc.	9,999,999.00
<input type="checkbox"/> Campos críticos		<input type="checkbox"/>	Cantidad días	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> SigFechVerif	A	<input type="checkbox"/>	PartPend máx.%	<input type="text"/> Ctd.días Par <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Partida abierta		<input type="checkbox"/>	Días PA más ant	1
<input checked="" type="checkbox"/> PartAbiertAnt	C	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel recl.máx.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Nivel recl.máx.		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Usuario 1		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Usuario 2		<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Usuario 3		<input type="checkbox"/>		

**Configuración no estándar** son cambios adicionales que requieren un desarrollo o construcción, normalmente se utiliza código ABAP, para esto se presenta un documento llamada RICEFW donde se especifica funcionalmente el resultado esperado así como también los detalles técnicos para su construcción. Existen fábricas de software externas que proveen estos cambios.

#### **Pruebas Unitarias:**

La ejecución de pruebas suele ser una etapa crítica dentro de la fase ya que permiten identificar posibles errores, a continuación un resumen de la metodología de pruebas de funcionalidad.

Existen diferentes tipos de pruebas que ocurren durante el proyecto y cada una tiene un rol crítico para el éxito del proyecto. La estrategia de pruebas incluye:

- Pruebas unitarias de configuración
- Pruebas unitarias de desarrollo
- Pruebas unitarias de acceso al sistema (Roles)
- Pruebas Integrales
- Pruebas de Aceptación de Usuario (UAT)

Las pruebas unitarias son pruebas independientes de las demás pruebas de esfuerzos. Estas pruebas que se realizan para todo el sistema se producen antes de las Pruebas de Integración para garantizar que todos los programas funcionen de acuerdo a las especificaciones y el diseño de la documentación.

Este es el nivel más bajo de los ensayos cuando el programa o transacción es probado y evaluado por los errores. Unidad de prueba es normalmente la primera prueba que se ha completado durante la configuración, y se centra en el programa de configuración y funcionalidad, en lugar de hacia la integración.

#### **Enfoque de Pruebas unitarias:**

- Datos Maestros

- Transacciones comerciales
- Requisitos de campos específicos (tanto positivos como negativos)

Como por ejemplo se puede probar los datos maestros mediante la creación de un cliente o un cliente con jerarquía. Se crea un estándar para las ventas lo cual es un ejemplo de una transacción comercial del modulo de ventas y distribución.

#### **Pruebas en el Sistema:**

Pruebas unitarias se realizan en el sistema de desarrollo (si es necesario utilizar un cliente de diferentes pruebas para garantizar los ajustes de configuración tienen que ser copiado a otro cliente antes de la prueba que se inicia).

Se debe asegurar que los sistemas a seleccionar para la prueba sean compatibles con su sistema global de clientes y sus respectivos campos.

#### **Datos de Prueba:**

Se definen los requisitos a probar, los datos de pruebas y los resultados esperados de las pruebas durante la dependencia de la misma, se utilizan los flujos de procesos de negocio y seleccionaron todas las actividades relacionadas con el sistema para formar parte de la Unidad de secuencia de comandos de prueba.

Las pruebas unitarias se realizan sobre datos simulados para crear unidad de prueba, se añaden los detalles sobre los datos necesarios para que estén listos para la Unidad de ensayo o de prueba, incluido el tipo de datos necesarios (datos simulados), la cantidad de datos necesarios, tiempos estimado para la prueba de cada escenario, la persona responsable de los datos de prueba.

#### **Documentación para las Pruebas Unitarias:**

Se elaboraron matrices con los diferentes escenarios a probar para cada uno de los procesos definidos para finanzas comerciales, estas matrices estaban compuestas de las transacciones que serian evaluadas en el sistema SAP, los roles que se debían tener para cada tipo de actividad y los resultados esperados de cada una de las pruebas.

En la metodología de SABMiller todos los datos de prueba son ingresados en HPQC que permite la ejecución de la prueba por cada escenario de negocio definido

The screenshot displays the HP Quality Center interface. The top section shows a tree view of test sets under 'Global Solution R3'. The bottom section shows the 'Execution Grid' table with the following data:

Plan: Test Name	Plan: Type	Status	Plan
[1]M.G.ZZ.810.814572_G. Create SAP FSCM Business Partner Credit Exposure Report	MANUAL	Passed	Not
[1]M.G.ZZ.810.814470_Create SAP FSCM Master Data Credit Management Report	MANUAL	Failed	Not
[1]M.G.ZZ.810.814519_Create SAP FSCM Credit Limit Request Report	MANUAL	N/A	Not
[1]M.G.ZZ.810.814530_Create SAP FSCM Business Partner Creditworthiness Report	MANUAL	Passed	Not
[1]M.G.ZZ.811.199180_G. Created Blocked and Released Orders SAP Report_zfscmbkord	MANUAL	Failed	Not

### 3.4. INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS Y SU IMPACTO EN LAS FINANZAS COMERCIALES EN SABMILLER

#### 3.4.1. FINANZAS COMERCIALES EN EL CICLO DE VENTAS

Finanzas comerciales gestiona todos los procesos organizativos que configuran el entramado del negocio y dan forma al mismo, pero con los que el cliente no entra directamente en contacto.

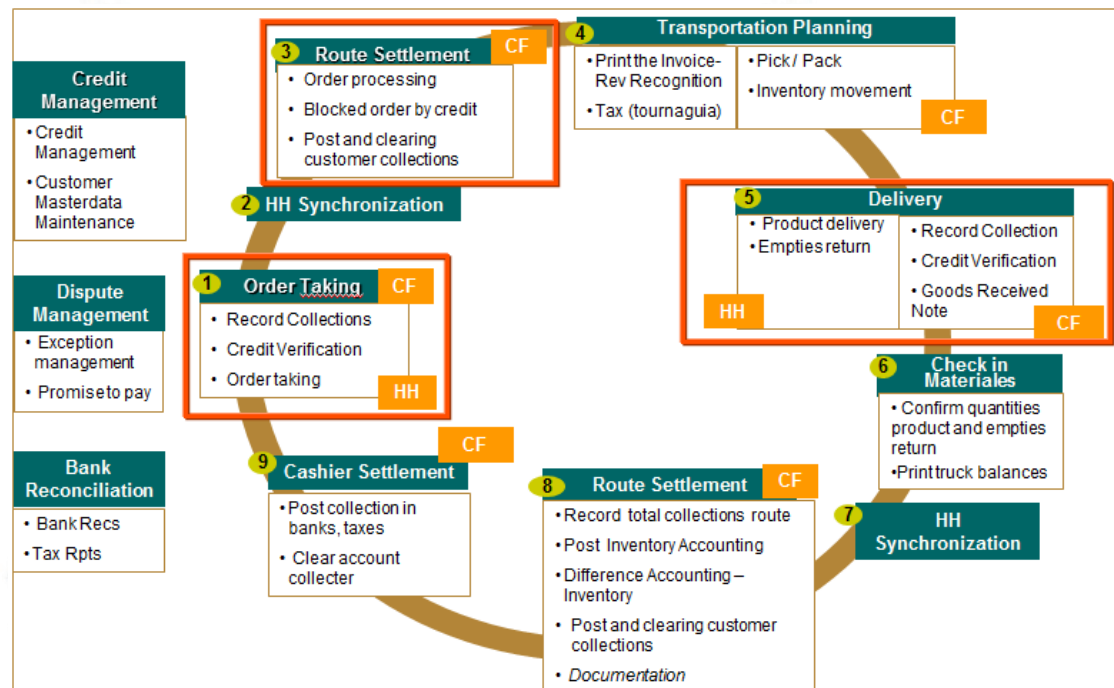


Figure 7 Finanzas comerciales en el ciclo comercial

Finanzas comerciales asegura los procesos con impacto financiero de la cadena de suministro. Estos procesos son a forma de generar valor económico a los accionistas y a los clientes, a través de un modelo de gestión que sincroniza el flujo físico de materiales y la información asociada desde el productor al consumidor final.

Este proceso de cadena de abastecimiento se inicia con la recogida del pedido del cliente, continúa con su incorporación a los procesos productivos y finaliza con el recorrido logístico y la entrega. En el Supply Chain Management interviene un extenso entramado de relaciones internas y externas altamente complejo. La coordinación entre lo que se suministra y lo que se solicita supone

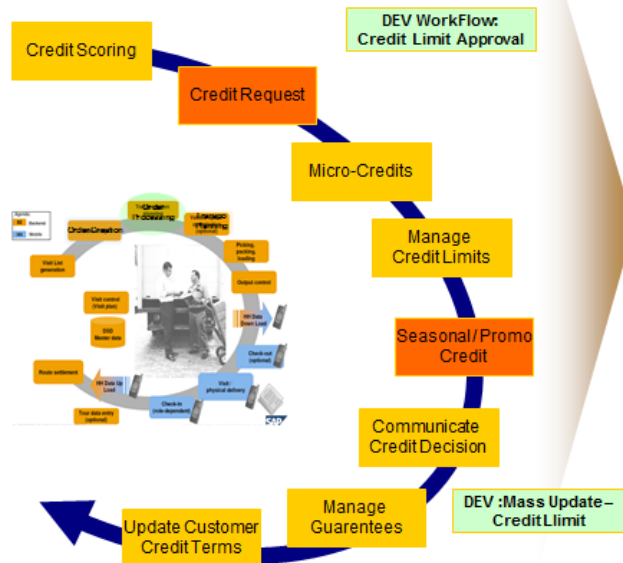
un proceso crítico en la empresa y en el que, hoy, más que nunca no podemos fallar.

Paralelamente al funcionamiento de la propia cadena de suministro, finanzas comerciales acomete toda una serie de actividades que involucran a otras áreas (Finanzas, Recursos Humanos, Logística, etc.) con soluciones tecnológicas que ayudan a su planificación, haciendo que los flujos de información que afectan a los procesos productivos y relacionales, sean fluidos y estén orientados a asegurar la viabilidad y proyección en el tiempo de la empresa.

Dentro del equipo de finanzas comerciales se busca optimizar los siguientes procesos:

- Gestión Créditos:
  - Diferenciación en manejo transaccional por cliente y país.
  - Manejo de diferencias en las condiciones de pago según líquido o vacío.
  - Gestión de solicitud, cálculo y asignación de crédito.
  - Credit scoring basado en variables financieras
  - Crédito por temporada
  - Sistema de validaciones de gestión de crédito
  - Gestión de garantías
  - Indicadores financieros relacionados

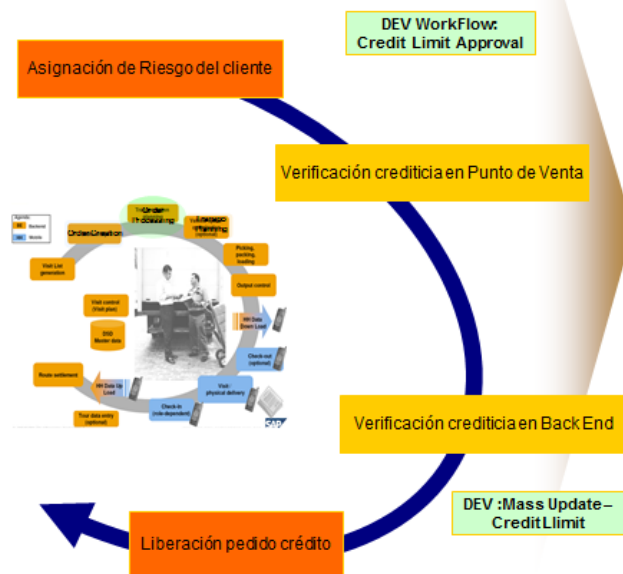
El proceso de cálculo del límite de crédito contempla los siguientes sub procesos:



**Premisas**

- Clientes nuevos necesitan como mínimo 3 meses de historia crediticia para asignación de límite de crédito.
- Se revisará cada 3 meses el historial de los clientes antiguos para ver si el LC es el correcto.
- Clientes antiguos deben pasar por el proceso de credit scoring para ser autorizado un aumento en el límite de crédito.
- En las temporadas se realizará un aumento finito del límite de crédito de manera masiva.

El proceso de Gestión transaccional de crédito contempla los siguientes sub procesos:



**Premisas**

- Cada cliente tendrá asignado una clase de riesgo que definirá el comportamiento crediticio del mismo.
- A nivel de preventa en punto de venta siempre se tomará el pedido y saldrá un mensaje de advertencia.
- En Back End durante el proceso de liquidación se realizará una nueva verificación de crédito que pudiera generar bloqueo del pedido.
- Si en el momento de la entrega se presentan partidas abiertas vencidas no se confirma la entrega.
- Se establecerán distintos niveles de autorización para liberar los pedidos bloqueados.

#### Key Results

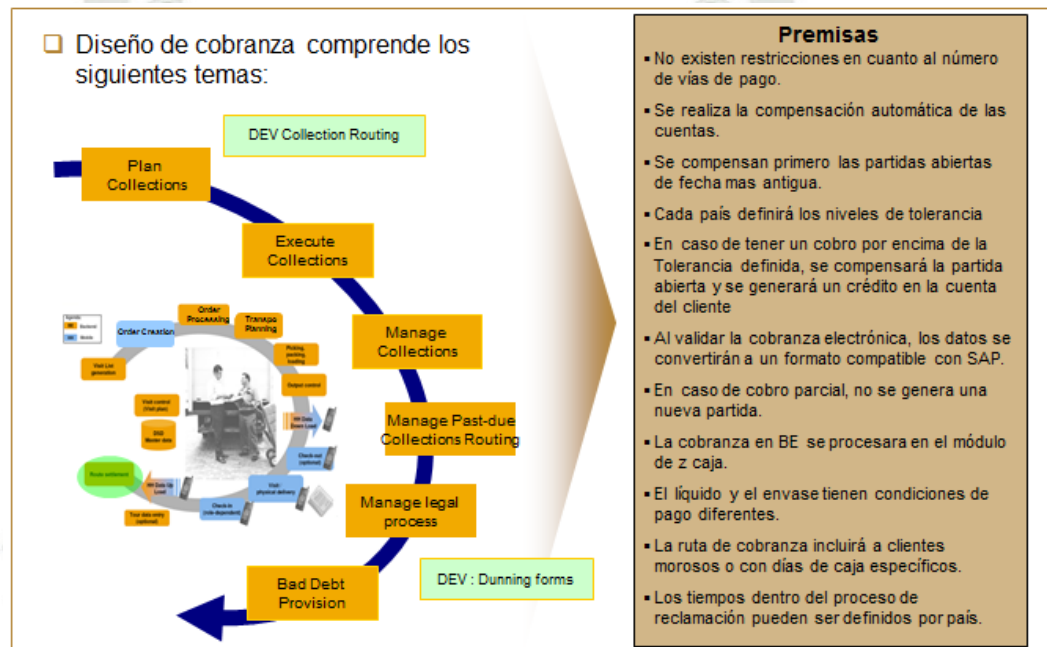
- Estandarizar la política de crédito regional.
- Minimización de la intervención manual al parametrizar la definición del LC por el credit scoring.
- Créditos pre aprobados para las temporadas.
- LC basados en el histórico de crédito de cada cliente.
- Estandarización de documentos para clientes nuevos.
- Se solicita el LC desde el punto de venta e integración con portal de aprobación
- Reacciones de crédito definidas por tipo de cliente.

#### Beneficios

- Mejorar el cumplimiento de la política de crédito basado en restricciones de sistema
- Manejo de excepciones
- Asignación de crédito de acuerdo a políticas
- Solicitudes de crédito asignadas estratégicamente
- Alertas de crédito
- Mayor control de clientes reducción de riesgo
- Créditos por temporadas disponibles para alinear estrategias comerciales



- Gestion de cobranza:
  - Gestión de recaudo electrónico y manual.
  - Procesos de recuperación y reclamación
  - Cobranza estratégica
  - Worklist de cobranza
  - Promesas de pago
  - Indicadores de gestión
  - Procesos de aprovisionamiento de clientes







#### Resultados

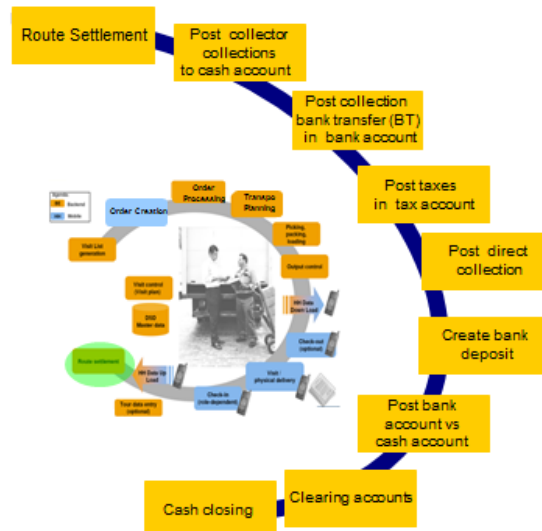
- Colaboración entre las distintas áreas para resolver los problemas de clientes con disputas.
- Forma efectiva de manejar las dudas y reclamos de los clientes.
- Forma clara de resolver los problemas. Niveles de aprobación dependiendo del caso de disputa.
- Definición del proceso de resolución de partidas en disputa.

#### Beneficios

- Disminución de disputas de cobranza – Eliminar las excusas para el no pago.
- Minimización de # de órdenes bloqueadas debido a una falta de pago de un proceso en disputa.
- Mantener / mejorar el nivel de satisfacción del cliente.
- Mejorar el control y la visibilidad sobre el crédito

- Conciliación Bancaria y aplicación de pagos
  - Conciliación Bancaria automática
  - Integración con instituciones financieras
  - Compensación de partidas abiertas
  - Estrategias de compensación y aplicación de pago
  - Herramientas y medios de pago

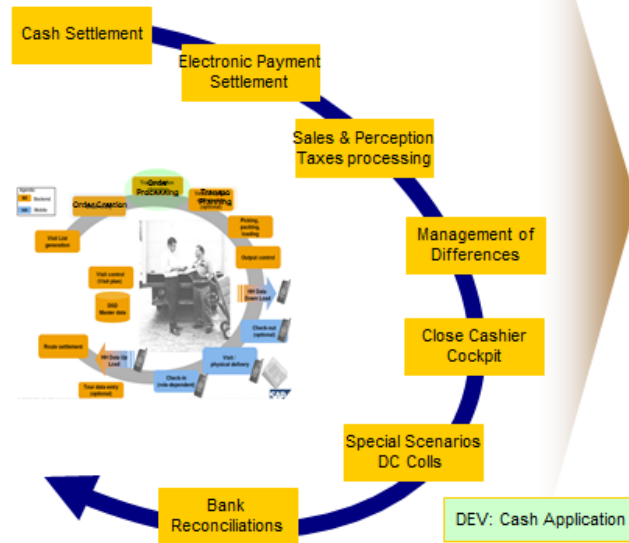
- ❑ Caja de Recaudo, permite imputar la recaudación hacia la cuenta correspondiente.



### Premisas

- **Completar Ciclo de Recaudo:**  
Asegurar que el recaudo en el punto de venta sea direccionado a la cuenta bancaria.
- **Tratamiento masivo de recaudo:**  
Contabilizar hacia las cuentas de banco de manera masiva los recaudos recibidos en puntos de venta.
- **Mantener Trazabilidad:**  
Asegurar que los datos del cliente, se mantengan completos en todo momento para facilitar la solución de cualquier problema.
- **Todos los procesos de recaudación soportados:**  
Estandarizar el procesamiento de la recaudación en la caja de recaudo.

- ❑ Conciliación Bancaria contempla los siguientes sub-procesos:



### Premisas

- **Impacto mínimo en el proceso**
- **Garantizar el registro de campos claves:**
  - Fecha de registro de la operación
  - Importe (recaudo registrado en detalle)
  - Código de la oficina bancaria
- **Mantener Trazabilidad en registros hacia la cuenta del banco:**  
Asegurar que los datos del cliente, se mantengan completos en todo momento para facilitar la solución de cualquier problema.

### Resultados Principales

- Se Asegura que el recaudo en el punto de venta sea direccionado a la cuenta bancaria.
- Se garantiza el procesamiento adecuado según la vía de pago recibida de cada punto de venta.
- La caja cierra únicamente si el saldo es cero o está dentro de los límites de tolerancia.
- Contabilización diaria hacia la cuenta de banco a partir de la recaudación recibida.
- Se garantiza la trazabilidad de la información en las distintas etapas del proceso de recaudo.
- Impacto mínimo en el proceso de conciliación bancaria.

### Beneficios

- Reduce la carga operativa vinculada con el proceso de recaudación a nivel del centro de distribución.
- Mayor control en las imputaciones de recaudos realizadas hacia las cuentas de banco.
- Se armonizan los procesos de recaudación en el CD.



### 3.5. DEFINICION DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA

Como parte complementaria a la estandarización de procesos comerciales financieros se tuvo que definir indicadores de gestión estandarizados para poder comparar de la misma forma el proyecto.

A continuación los indicadores que se definieron:

#### **PORCENTAJE DE VENTAS AL CRÉDITO**

**Tipo de Indicador:** Estratégico (KPI)

**Definición:** Mide la relación de las ventas a crédito en relación con las ventas netas totales por periodo y por dimensiones.

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Entender la participación de ventas a crédito en combinación con otros indicadores de administración ventas y distribución.

Metodo de cálculo

Ventas a Crédito / Ventas netas

#### **ANÁLISIS DE VENCIMIENTO DE CRÉDITO**

**Tipo de Indicador:** Táctico (Reporte)

**Definición:** Mide la antigüedad de la cartera por rango

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Disminuir días de vencimiento e identificar riesgos en base a periodos de antigüedad de deuda predefinidos

Metodo de cálculo

Monto vencido en \$ por rango de antigüedad

#### **ANÁLISIS DE MOROSIDAD**

**Tipo de Indicador:** Táctico (KPI/Reporte)

**Definición:**

Mide el porcentaje del monto vencido vs. total facturado a crédito.

Propósito/Apoyo a la toma de decisión:

Audiencia: Vicepresidente, Director, Gerente y Supervisor de ventas  
y Gerente de Cartera

Metodo de cálculo

Monto total vencido / total facturado a crédito

Monto total vencido / total saldo de cartera

### UTILIZACIÓN DEL LÍMITE DE CRÉDITO

**Tipo de Indicador:** KPI Estratégico

**Definición:** Mide el %del total facturado a crédito vs. total del límite de crédito otorgado

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Determinar el porcentaje del crédito utilizado con relación al límite de crédito definido por tipo de cliente y cliente

Metodo de cálculo

Total de crédito utilizado / Total de limite de crédito

### ANÁLISIS NOTAS DE CRÉDITO POR CORRECCIÓN O DEVOLUCIÓN

**Tipo de Indicador:** Operacional (Reporte)

**Definición:** Mide las notas de crédito generadas por facturas emitidas durante el mes

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Identificar el número de cambios o toques a una factura

Metodo de cálculo

# Notas de crédito / # de Facturas

Monto Total Notas de Crédito / Total facturado

### DSO (Days Sales Outstanding)

**Tipo de Indicador:** Estratégico (KPI)

**Definición:** Ciclo de tiempo en días que tarda para hacer efectivo el saldo acumulado de toda la cartera de cuentas por cobrar en un mismo periodo de tiempo

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Medir las desviaciones a las políticas de Créditos y cobranzas.

Metodo de cálculo

$$\frac{\text{(Saldo de cartera/Ventas al crédito)} * \text{por } \# \text{ días}}{\text{calendarios del periodo de análisis}}$$

### CLIENTES QUE EXCEDEN LÍMITE DE CRÉDITO

**Tipo de Indicador:** Operativo (KPI/Reporte)

**Definición:** Mide la relación de clientes al crédito que exceden su límite de crédito por tipo de cliente.

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Permite conocer que tipo de cliente excede el limite de crédito asignado.

Metodo de cálculo

$$\frac{\text{Monto de créditos excedidos}}{\text{Monto de crédito operativo de clientes excedidos}}$$

$$\frac{\# \text{ de créditos excedidos}}{\# \text{ de créditos otorgados}}$$

### PORCENTAJE DE COBERTURA DE DEUDAS

**Tipo de Indicador:** Operacional (KPI/Reporte)

**Definición:** Análisis de cobertura de deuda por tipo de cliente y canal para aquellos clientes sujetos a constituir garantía.

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:**

Determinar la capacidad de cobertura que se tiene sobre la deuda al crédito por tipo de cliente y cliente.

Metodo de cálculo:

$$\frac{\text{Total de garantía}}{\text{Total saldo de créditos}}$$

## PARTICIPACIÓN DE LAS FORMAS DE PAGO

**Tipo de Indicador:** Operacional (KPI)

**Definición:** Cobranzas en las diferentes formas de pago (Cantidad # y valores \$) / Total de cobranzas efectuadas en un determinado periodo (Cantidad # y valores \$).

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Determinar la participación de las diferentes formas de pago, a fin de evaluar las acciones a seguir para incrementar la transferencia electrónica o motivar a nuestros clientes a que depositen el dinero en las cuentas bancarias predefinidas por la Cervecería. Evaluación por localidad y Región.

Metodo de cálculo:

Numero de pagos por cada forma de pagos / numero total de pagos realizados

Monto de pagos por cada forma de pagos / Monto total de pagos realizados

## BEST POSSIBLE DSO (BPDSO)

**Tipo de Indicador:** Estratégico (KPI)

**Definición:** Ciclo de tiempo óptimo en que se recupera la cartera de cuentas por cobrar no vencida en un mismo periodo de tiempo.

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Medir las desviaciones a las políticas de Créditos y cobranzas.

Metodo de cálculo:

Cuentas cobrar vigentes\*# días del periodo analizado / total de ventas al crédito

## AVERAGE DAYS DELINQUENCY (ADD)

**Tipo de Indicador:** Estratégico (KPI)

**Definición:** Refleja el promedio de numero de días que facturas al crédito están vencidas.

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Medir las desviaciones a las políticas de Créditos y cobranzas.

Metodo de cálculo:

DSO - BPDSO

### ÍNDICE DE EFECTIVIDAD DE CUENTAS POR COBRAR

**Tipo de Indicador:** Estratégico (KPI)

**Definición:** Muestra la efectividad del esfuerzo de cobranza sobre el tiempo. IEC puede ser usado como una medición de rendimiento de ventas regionales, grupo de cobranza o de manera individual

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Permite determinar la efectividad de los esfuerzos de cobranza.

Metodo de cálculo:

$$\left( \frac{((\text{Cuentas. Cobrar Inicial} + (\text{Ventas al Crédito} / \# \text{Meses}) - \text{Saldo Total Cuentas.. Cobrar}))}{(\text{Cuentas. Cobrar Inicial} + (\text{Ventas al Crédito} / \# \text{Meses}) - \text{Cuentas.. Cobrar Vigentes}))} \right) * 100$$

**Ejemplo:**

Cuentas x Cobrar Inicial = Partidas abiertas al cierre del último mes anterior al periodo analizado (Mes inicial – 1 mes )

Saldo total Cuentas x Cobrar = Partidas abiertas del período analizado (Mes Final – Mes Inicial)

Ventas al Crédito = Acumulado de Facturas hechas al crédito del periodo analizado (Mes Final – Mes Inicial)

# Meses = Contar el numero de meses entre el mes inicial y el mes final

Cuentas x Cobrar Vigentes = Partidas abierta no vencidas (fecha actual menor a termino de pago)

### PORCENTAJE DE BLOQUEOS LIBERADOS 24HORAS

**Tipo de Indicador:** Estratégico (KPI)

**Definición:**

Muestra la gestión de liberación de bloqueos financieros por nivel de autorización.

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Visualizar la gestión de los niveles de autorización.

Metodo de cálculo:

# de pedidos bloqueados- en el día - #bloqueos liberados el día / # de pedidos liberados

\$ de pedidos bloqueados- en el día - \$bloqueos liberados el día / \$ de pedidos liberados



## PORCENTAJE DE DEUDAS PAGADAS A TIEMPO

**Tipo de Indicador:** Estratégico (KPI)

**Definición:** Muestra el porcentaje de partidas abiertas que son pagadas en los días establecidos en los términos de pagos.

**Propósito/Apoyo a la toma de decisión:** Permite identificar si el cliente pago a tiempo, de tal forma que podemos hacer un seguimiento. Si el cliente paga a tiempo eso nos indica que todo el proceso se realizo de manera correcta.

Audiencia: Gerente de Ventas de Canal, Gerente de Cartera.

Metodo de cálculo:

Día de pago / Dias de termino de pago



## **CONCLUSIONES**

Dentro del Proyecto del cual se tuvo la oportunidad de formar parte, se trabajó fuertemente por lograr entender, primero, todos los procesos que eran ejecutados a nivel de las sucursales comerciales de la Empresa; para ello se consideró necesario conocer al detalle cada una de las actividades que eran realizadas en el día a día de las sucursales puesto que únicamente de esta forma se podía tener una visión real de las debilidades que el sistema que se tenía era incapaz de cubrir.

Una vez que se lograron conocer ampliamente los procesos a ser optimizados, se procedió a entender la manera como el sistema SAP R/3 podía utilizarse y aprovecharse de la mejor manera dentro del escenario que se tenía. A partir de aquí, se procedió a identificar si existían brechas entre el sistema y lo que el usuario quería que el mismo ofreciera.

Los resultados de este Proyecto, lejos de constituir islas dentro de la organización, vienen a ser engranajes con los cuales se pretenden integrar las operaciones realizadas a nivel de la Empresa. La ejecución del mismo constituye un claro ejemplo de reingeniería de negocio, en la cual no se está empezando de cero sino que se está entendiendo primeramente el objetivo primordial de cada proceso y posteriormente se está trabajando por lograr mejoras en él. Ahora bien, es importante hacer énfasis en que el éxito o el fracaso de las mejoras propuestas, además de estar vinculado al cabal conocimiento de los procesos y de las formas como el sistema SAP R/3 es capaz de responder a las demandas de dichos procesos, requiere también de la realización de una Reingeniería Humana; en la cual se logre generar en las personas, la necesidad de querer cambiar realmente los procesos, la necesidad de querer aprender a utilizar las nuevas herramientas como una manera de poder no sólo mejorar la operatividad del día a día, sino también enriquecerse individualmente. Sólo si se logra manejar de manera exitosa la parte humana, se logrará obtener los resultados que las mejoras del proceso son capaces de brindar.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones antes expuestas, es posible identificar las siguientes recomendaciones:

### **Recomendaciones a la Empresa de Consumo Masivo**

- Es importante conocer, realmente, el alcance que cada Proyecto tiene, de manera de evitar limitar recursos humanos y económicos que pudieran afectar la óptima ejecución del mismo.
- El factor humano, lejos de ser el último punto a considerar, debe ser siempre abarcado dentro de cualquier tipo de análisis, puesto que más allá de las mejoras que pudiera brindar la implantación de un sistema, es imperativo entender que es el elemento humano, el encargado de ejecutar las operaciones dentro del sistema.
- Únicamente si se conocen y se entienden totalmente los procesos que se pretenden optimizar, será posible identificar mejoras reales, que puedan agregar valor a los procesos.
- Se deberían asignar mayor tiempo para cada una de las fases y tener un tiempo prudencial al final de cada fase del proyecto con lo cual se pudiera cerrar las brechas que han quedado y dar solución a problemas que puedan surgir en la próximas fases por ítems que no hayan sido resueltos o se dejen pasar por alto.
- Es importante resaltar la comunicación entre los equipos de trabajo ya que este es uno de los factores mas importantes para llegar al éxito del proyecto, en realidad no se tiene una comunicación adecuada entre los equipos lo cual hace que se retrasen algunos procesos.

BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

[www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com)

[www.sap.com](http://www.sap.com)

SABMiller express methodology 2008

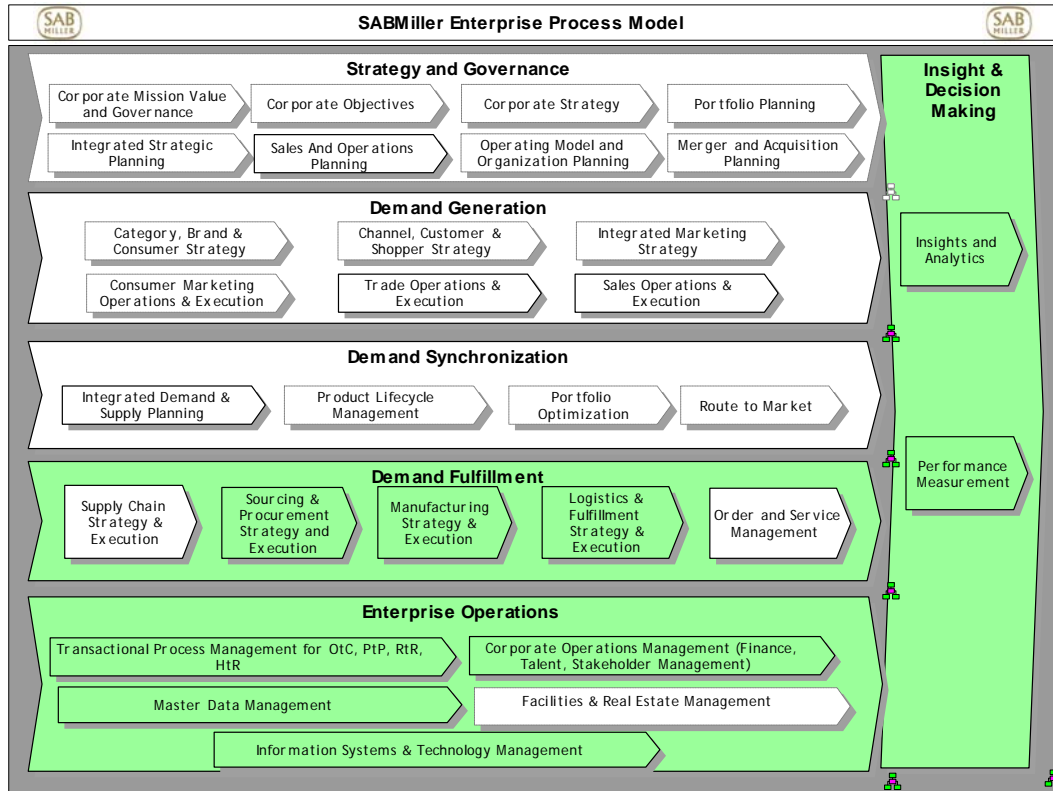
Revista Dinero, Agosto 2005



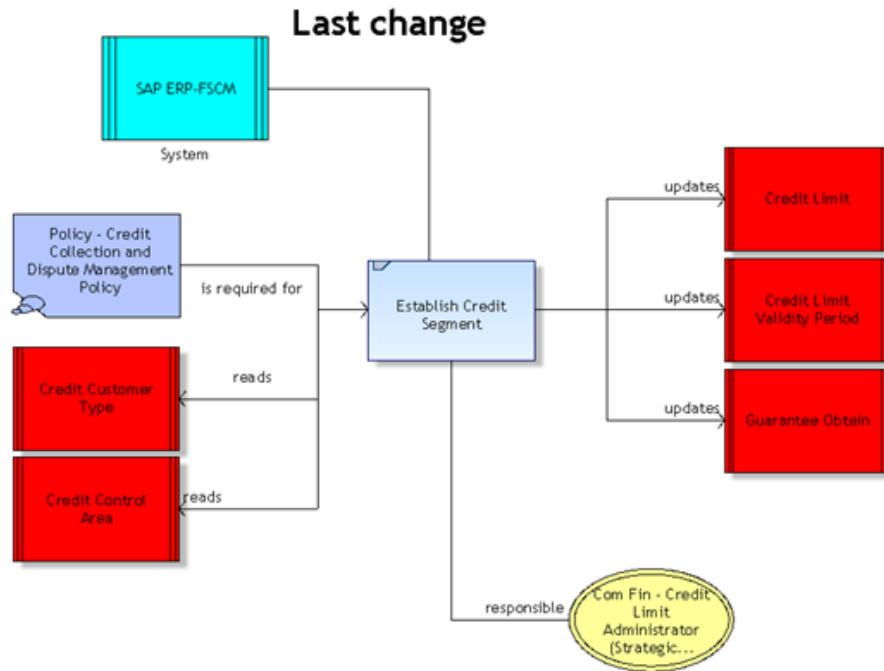


ANEXO 1 - Flujo de procesos


1. LEVEL 0 - SAB Logical Operating Model



### G. Establish Credit Segment



ANEXO2 Ejemplo documento de racional de configuración



## AP326 Configuration Rationale – FSCM Collection Management

---

**Project Name:** Global FSCM  
**Team:** FSCM

---

**Document Owner**

Document Owner(s)	Project/Organisation Role

**Version Control**

Version	Status	Date	Author	Change Description
[v0.001]	[Draft]	2011.04.12	Francisco Jose Mahecha	New document
[v0.002]	[Review]	2011.04.26	Jorge Lima	Version: 1.0 • Rationale Comments Update • Configuration Lines assignment to FAD's
[v1.000]	[Final]	2011.04.27	Susana Rodriguez	Version: 1.5 • Scope update
[v1.001]	[Final]	2011.12.14	Nicole Dopfer	Version: 2.0 • Scope update

**Approved By**

Name	Project / Organisation Role	Version Approved	Sign-off	Date
[Name]	[Role]	[v0.00X]	[Signature]	[Date]
[Name]	[Role]	[v1.000]	[Signature]	[Date]

FSCM Collection Management

## 1 OBJECTIVE OF DOCUMENT

### 1.1 Overview

The purpose of this document is to provide a system configuration detailed description, associated with the Collections Management module. Such module is not only necessary for collections management but for its interaction with Dispute Management

Manage and account collections involves defining and executing the collection and treatment strategies and policies for new and existing customers in order to minimize uncollectible debts and obtain the highest possible recovery of overdue items. Apart from Collection Strategies defined in the system, the process also includes the engagement of third party debt collection agencies to support collection of overdue balances or to undertake any other collection efforts in line with the business decision.

This module gives the company the ability to increase the proportion of collected receivables, reduce the cost of processing receivables and improve customer relationships. This is done by optimizing the cash flow cycle, optimizing the monitoring and analysis of the cash flow cycle and optimizing the FSCM processes. Some of the functions that allow this items to be controlled are the ability in the system to select and prioritize customer accounts according to the collection strategy defined, display and process receivables for each customer, and to manage the agreements for promises to pay, besides being fully integrated with SAP Dispute Management and SAP Accounts Receivables Accounting.

### 1.2 Scope

The scope of this document is to describe and define the necessary elements to configure the basic settings of collection management and the integration with accounts receivable accounting in SAP.

The description of the basic settings of collection management involves the definition of the basic data for this module, the collection strategies to be defined in the global structure with its respective collection rules and priorities, how will the promise to pay scenarios be managed by defining the type of cases that are generated by the promise to pay, the definition of the results of customer contacts when executing the collection process (successfully or unsuccessfully), the different resubmission types to be used, and how the worklist going to be managed in SAP.

The description of the integration with accounts receivable accounting involves the FI documents transfer from FI-AR to FSCM.

The dunning strategy and the penalty interests will be mentioned in this document but they are not part of the scope of FSCM Collection Management.



FSCM Collection Management

### 1.3 Modules

The Following SAP modules are included in the Global Solution for FSCM implementation:

MODULE	SUB-MODULE
FSCM- Collections Management	Basic Settings for Collections Management
FSCM- Collections Management	Integration with Accounts Receivables Accounting

### 1.4 Country Codes

COUNTRY	MOLGA	ISO CODE
Ecuador	EC	EC
Panama	PA	PA

### 1.5 Languages

The following languages will be supported for the implementation of FSCM in SABMiller.

Country	ESS / MSS Language	SAP Data Language
Ecuador	Spanish	Spanish
Panama	Spanish	Spanish

### 1.6 Assumptions

- 1- The rationale to be customized in FSCM Collection Management is described according to the business needs.
- 2- The manual FAD's are enlisted with a brief comment, to continue or finish the collection process
- 3- The interface for integration and communication with 3<sup>rd</sup> party collection agencies are not described in this document.
- 4- The posting of the worklist in the 3<sup>rd</sup> party telecollection portal for their administration is not described in this document.
- 5- The customer contact report and the KPI's used to calculate the collection efficiency and the debt of the overdue items are part of BI scope.



## 2 DETAILED CONFIGURATION RATIONALE

### 2.1 Configuration Rationale – Business Processes



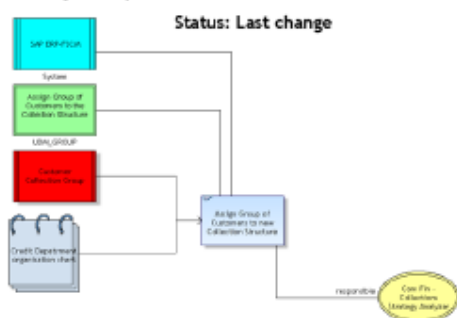
Collection processes are divided into 5 major steps. They encompass the processes that execute SABMiller's collection strategy using SAP FI and SAP FSCM modules. The scope of this Configuration Rationale is for the FSCM Module, not for the FI module.

#### 2.1.1 L4. Define and Manage System Customer Collection Strategies and Penalty Interests Settings (2.1)

Previous L4 Process	NA
Subsequent L4 Process	Define Collection Strategy and Assign Interests Indicator to New Customer
Related Processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse Output of Collection Contact</li> <li>Process Legal Collection for Balance Recovery</li> <li>Evaluate Blocked Customers Lists</li> </ul>



This process involves the update or creation of a collection strategy and the final assignment to a collection group. The process involves analyzing the impact that a new company policy may have to a collection strategy, and consequently, to the customizing in the system. After the analysis has been made, the new collection strategy is defined. If necessary, pro-active collection rules are also defined, and finally, the collection strategy is assigned to a collection group.

FSCM Collection Management	
FAD Name	<b>2.1.3 Assign Group of Customers to new Collection Structure</b>
Previous FAD sub process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine nature of impact of update to system Collection Strategy (Manual)</li> </ul>
Subsequent sub process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define Collection Strategies in the system</li> </ul>
Diagram	<p style="text-align: center;"><b>G. Assign Group of Customers to new Collection Structure</b></p> <p style="text-align: center;">Status: Last change</p> 
Configuration	<p>Transaction Code: BP</p> <p>Menu Path: SAP Menu → Accounting → Financial Supply Chain Management → Collection Management → Master Data → UDM_BP - Business Partner Master Data</p>
Rational Comments	This SAP activity does not need any customization since it is an activity performed manually by the user using the transaction UDM_BP



ANEXO 3 – EJEMPLO DE CONFIGURACION ESTANDARD EN SAP

<p><b>Título:</b> Parametrizaciones básicas: Estructura organizativa</p> <p>01/Definir área control de crédito</p>	<p><b>Módulo:</b></p> <p>FI-GL</p>
<p><b>Pasos del Menú:</b></p> <p>SPRO/Estructura de la empresa/Definición/Gestión financiera/Definir área de control de créditos</p>	<p><b>Transacción SAP:</b></p> <p>OB45</p>
<p><b>Descripción del punto de configuración:</b></p> <p>Copiar, o crear un área de control de créditos para una o varias sociedades.</p>	
<p><b>Preguntas/Notas:</b></p> <p><b>1) Para que se hace la Parametrización?.</b> Para el control del limite de créditos de una o varias sociedades</p> <p><b>2) Como se hace la parametrización?</b> Ver pantallas de parametrización</p>	
<p><b>Instrucciones:</b></p> <p>No Aplica.</p>	
<p><b>Símbolos:</b></p> <p>No aplica.</p>	

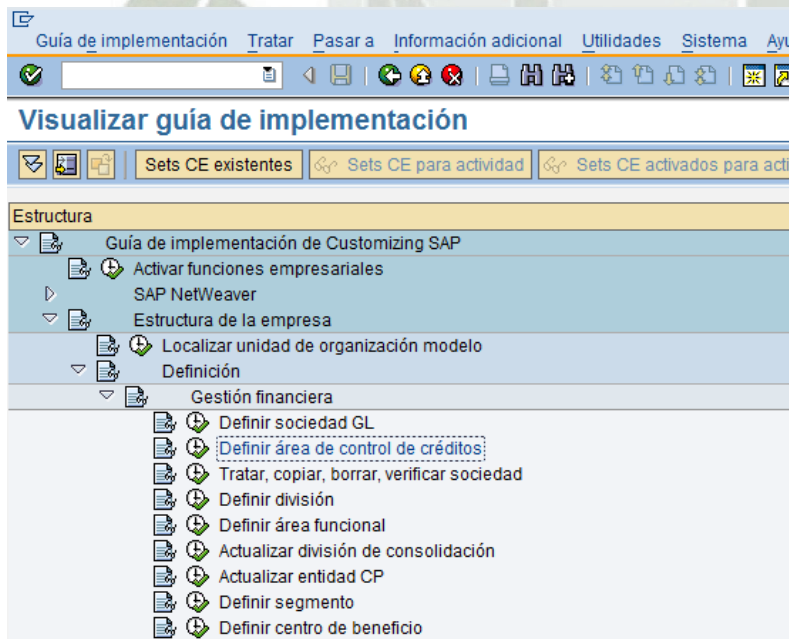
**Ejemplos:**

No Aplica.

**Valores:**

CODIGO	DESCRIPCION
BK00	Contr.Créd.Backus-Perú
DN00	Contr.Créd.Dist. San Ignacio-Perú
DO00	Contr.Créd.Dist. Oriente-Perú
SC00	Contr.Créd.Sporting Cristal-Perú
SJ00	Contr.Créd.San Juan-Perú

**Pantallas de parametrización:**



Vista de tabla Tratar Pasar a Selección Utilidades Sistema Ayuda

Modificar vista Áreas de control de créditos: Res

Entradas nuevas

ACC	Denominación
0001	Área de control de créditos 0001
AG00	Contr.Créd.Agrilsa-Ecuador
AN00	Contr.Créd.CCN.-Ecuador
BA00	Contr.Créd.Bavaria-Colombia
BB00	Contr.Créd.CBBSA-Bolivia
BK00	Contr.Créd.Backus-Perú
BSP0	Contr.Créd Portuaria-Colombia
CN00	Contr.Créd.CCN.-Ecuador
CV00	Contr.Créd.Cervalle-Colombia
DN00	Contr.Créd.Dist. San Ignacio-Perú

Vista de tabla Tratar Pasar a Selección Utilidades Sistema Ayuda

2. Clic para ver detalle

Modificar vista Áreas de control de créditos: Resumen

Entradas nuevas

ACC	Denominación
BB00	Contr.Créd.CBBSA-Bolivia
BK00	Contr.Créd.Backus-Perú
BSP0	Contr.Créd Portuaria-Colombia
CN00	Contr.Créd.CCN.-Ecuador
CV00	Contr.Créd.Cervalle-Colombia
DN00	Contr.Créd Dist. San Ignacio-Perú

1. Seleccionar Área de Control de Créditos

Vista de tabla Tratar Pasar a Selección Utilidades Sistema Ayuda

Modificar vista Áreas de control de créditos: Detalle

Entradas nuevas

Área ctrl.cdto. BK00 Contr.Créd.Backus-Perú

Moneda PEN

Datos para actualización en Comercial

Actualización 000012

Var.ejercicio K4

Datos por defecto para creac.automática de nuevos clientes

Clase de riesgo

Límite crédito 1,00

EquipResp nuevo

Datos de organización

Todas soc.

1. Indique clave de área control de crédito y denominación
2. Indique clave moneda de país
3. Datos para actualización en comercial (Actualización)
4. Indique la variante de ejercicio.





ANEXO 4 – PLAN DE TESIS

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

### PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



#### TRABAJO INFORME EXPERIENCIA PROFESIONAL EN SABMILLER LATINOAMERICA – COMO EXPERTO EN LA SOLUCIÓN GLOBAL FINANZAS COMERCIALES”

INFORME: Para obtención del título profesional de  
Ingeniería  
Comercial

AUTOR: ANTONIO MIGUEL RIOS AZA  
BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL

FECHA: FEBRERO - 2013

AREQUIPA – PERU

## I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 2.1. PROBLEMA – TITULO

**“TRABAJO INFORME EXPERIENCIA PROFESIONAL EN SABMILLER LATINOAMERICA – COMO EXPERTO EN LA SOLUCIÓN GLOBAL – FINANZAS COMERCIALES”**

### 3.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo –informe contiene las experiencias profesionales adquiridas durante la gestión de trabajo por el autor en el área de finanzas comerciales en la multinacional cervecera SABMiller Latinoamerica; durante el periodo de Marzo 2010 a la fecha.

El trabajo se divide en tres capítulos; el primer capítulo presenta la metodología del informe usada en el trabajo elaborado. Se define también el contexto en el que opera la multinacional SABMiller en las diferentes regiones del mundo.

En el segundo capítulo se definen los conceptos relacionados con los sistemas integrados denominados ERPs y su aplicación en las finanzas comerciales; así también se presenta la empresa definiendo objetivos, visión, servicios y se detallará el puesto de trabajo donde se desarrolla el informe.

En el tercer capítulo se describen las funciones del cargo que desempeño en la empresa, resaltando las actividades más importantes que se relacionan con la aplicación de conocimientos propios de la especialidad de ingeniería comercial.

### 2.1. CAMPO, ÁREA, LÍNEA.-

**Campo:** Ciencias Sociales  
**Área:** Ingeniería Comercial  
**Línea:** Finanzas Comerciales

#### **4.1. OBJETIVOS.-**

Desarrollar el informe de experiencia laboral en la multinacional SABMiller Latinoamérica como experto en la solución global de finanzas comerciales.

Dar a conocer la relación de la profesión del ingeniero comercial en la empresa privada en el área de finanzas comerciales.

Dar a conocer las labores realizadas en temas de proyectos de financieros, sistemas integrados de gestión (ERP), estandarización de procesos.

#### **5.1. MARCO TEORICO.-**

##### CAPITULO I

Metodología del informe

##### CAPITULO II

Presentación de la empresa  
Contexto global del mercado cervecero  
Historia de la empresa  
Misión, visión de la empresa  
Cobertura y servicios de la empresa  
Nuevos retos del mercado cervecero  
Sistemas de Gestión ERP (SAP R/3)

##### CAPÍTULO III

Descripción de las actividades desarrolladas en el ámbito laboral  
Actividades específicas  
Proyectos de estandarización de procesos en una multinacional  
Integración de los procesos internos bajo el enfoque de gestión ERP y su impacto en las finanzas comerciales

##### CONCLUSIONES

##### RECOMENDACIONES

##### BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

## II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizara la técnica de recopilación de datos, trabajo de campo como recolección de fuentes de la empresa en forma de archivos, información de páginas web relacionadas

### 2.1. CAMPO DE VERIFICACION

#### 2.1. ÁMBITO GEOGRAFICO.- (UBICACIÓN ESPACIAL)

La investigación se desarrolla en el ámbito comercial; haciendo mayor énfasis en la inteligencia de negocios y sistemas de gestión aplicado a la industria cervecera de Latinoamérica donde SABMiller tiene presencia.

#### 2.2. TEMPORALIDAD.- (UBICACIÓN TEMPORAL)

El trabajo informe desarrollado en la empresa SABMiller Latinoamérica abarca el periodo laboral desde el año 2008 al 2013

### 2.3. RECURSOS NECESARIOS

#### 2.3.1. RECURSOS HUMANOS

Sera redactado por el mismo solicitante al ttítulo profesional

#### 2.3.2. RECURSOS MATERIALES

Se usara una computadora, útiles de escritorio, internet, revistas y libros.

#### 2.3.3. RECURSOS FINANCIERO

Financiado con recursos propios.

### 3. CRONOGRAMA

Actividades	MES 1				MES 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de información para el desarrollo del trabajo del trabajo informe	X	X	X					
Análisis o investigación de los datos				X	X	X	X	
Presentación borrador del trabajo informe								X
Atención de modificaciones y observaciones del dictamen								X
Presentación final y sustentación del trabajo informe								X

