

MEJORAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS ALINEADO CON EL *BALANCED SCORECARD*.

CASO: EMPRESA COMERCIALIZADORA

IMPROVEMENTS FOR THE CREDIT AND COLLECTIONS DEPARTMENT ALIGNED WITH THE BALANCED SCORECARD. CASE: TRADING COMPANY

ANA CRISTINA ESCOBAR MURILLO¹

aescobar@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)

DORIS CARMEN BAPTISTA CARRILLO²

dbaptista@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de mejora, alineado con el *Balanced Scorecard*, en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Comercializadora Romher Caracas, C. A., dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en la Gran Caracas. Su problemática era producto de la dinámica del mercado, las políticas establecidas por el gobierno nacional para el sector, la situación económica que ha provocado el ajuste de las condiciones comerciales de los proveedores y hacia los clientes, elementos que han impactado a todo nivel en la organización, especialmente en el área de Crédito y Cobranzas, debido a la ausencia de una metodología y de herramientas necesarias para mejorar los tiempos de respuesta, ejecución y capitalización de oportunidades. Se utilizó una

1 Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia de Empresas, Universidad Metropolitana. Licenciada en Comercio Internacional, Universidad Alejandro de Humboldt. Gerente de Ventas, Comercializadora Romher Caracas.

2 Doctor en Proyectos Ingeniería e Innovación, Universidad Politécnica de Valencia, España. Maestría en Ingeniería Gerencial, Universidad Metropolitana, e Ingeniería de Sistemas, Universidad de los Andes. Profesor Titular de la Universidad Metropolitana.



metodología cualitativa y a través de las fases de investigación, se desarrolló un mapa mental para el departamento, herramienta que sirvió para definir los factores críticos de éxito y con las entrevistas se levantaron los procesos del departamento para constatar su ejecución. Una vez analizada la información, con una matriz FODA se construyó el *Balanced Scorecard*, ajustado al área en cuestión, y la propuesta de las acciones para su implementación. El resultado de esta investigación ofrece una base para indagaciones futuras sobre cómo un mapa mental de procesos de un departamento, basado en el concepto de la cadena de valor, puede ser un instrumento valioso en el estudio de mejora en las áreas llamadas secundarias por Porter (2005).

Palabras clave: *Balanced Scorecard*, indicadores, crédito y cobranzas.

Abstract

The main aim of this research work was to develop an improvement plan for the Credit and Collections Department aligned with the Balanced Scorecard, at Comercializadora Romher Caracas, C. A., dedicated to the commercialization and distribution of mass consumption products in Caracas, Venezuela. The company presented some issues due to the dynamics of the market, the policies established by the National Government for the sector, the economic situation that has caused the adjustment of the commercial conditions of the suppliers and towards the clients. Those elements have affected all organizational levels, especially in the department under study, due to the absence of a methodology and the lack of application of the necessary tools to improve response times, the management execution and capitalization of opportunities. A qualitative methodology was used and through the research phases, it was possible to develop a mental map for the department, a tool that served to define the critical success factors which in addition of the interviews made possible to know the processes of the Credit and Collections Department and verify its execution. Once the information was analyzed with a SWOT matrix, the Balanced Scorecard adjusted to the department was built and the actions proposed for its implementation. The result of this research offers a basis for future research on how a mental map of a department's processes based on the concept of the value chain could be a valuable tool in the study of improvement in the areas called secondary by Porter (2005).

Key words: *Balanced Scorecard*, indicators, credit and collections.

RECIBIDO: 09-03-2021 / ACEPTADO: 11-05-2021 / PUBLICADO: 15-12-2021

Cómo citar: Escobar A. C. y Baptista D. (2021). Mejoras para el Departamento de Crédito y Cobranzas alineado con el *Balanced Scorecard*. Caso: Empresa comercializadora. *Anales*, 37, 83-98.
<https://doi.org/10.58479/acbfn.2021.74>

CONTENIDO

Resumen	83
Introducción	87
Fundamentación teórica	88
Consumo masivo	88
Balanced Scorecard	90
Metodología	91
Resultados y discusión	92
Factores críticos en los procesos administrativos y gerenciales en el Departamento de Crédito y Cobranzas	92
Matriz FODA	94
<i>Balanced Scorecard</i> para el Departamento de Crédito y Cobranzas	94
Acciones clave	96
Conclusiones	96
Referencias bibliográficas	97

Introducción

Comercializadora Romher Caracas, C. A. es una empresa dedicada a la distribución y servicio posventa de productos de consumo masivo y en sus más de 20 años en el mercado venezolano cuenta con dos sedes principales en Caracas, cada una de las cuales tiene un centro de distribución, y además posee tres sedes en el interior del país. La empresa ha logrado obtener la exclusividad de portafolios de la estatura de Sc Johnson & Son de Venezuela, Colgate Palmolive, Mary lancarina, Kraft, Cargill, La Giralda, entre otras marcas líderes en el mercado, comercializándolas tanto en el canal moderno (cadenas de supermercados y farmacias), en el canal tradicional (supermercados, drugstores independientes) y en canales bajos (abastos, panaderías y restaurantes).

En el año 2010, la empresa Comercializadora Romher Caracas logra mejorar la ejecución de algunos procesos mediante su estandarización bajo una guía de procesos, la cual se denominó *Guía Evolution*. Este instrumento ha servido como base de la profesionalización del trabajo que se realiza dentro de la compañía. Para el momento de la ejecución de esa obra, el Departamento de Crédito y Cobranzas no fue considerado dentro de la *Guía Evolution* con respecto a los procesos que debía seguir. Hasta el año 2019 solo fue incluido el módulo de algunos indicadores financieros relacionados con su gestión.

El Departamento de Crédito y Cobranzas incluye dentro de sus funciones la recaudación del dinero con las condiciones comerciales adecuadas atendiendo a la realidad económica actual, para gestionar y destinar estos fondos como garantes de la continuidad y rentabilidad del negocio. En este contexto, indica Ortiz (2015, ¶ 1) que la “importancia de las finanzas en la empresa se puede ver desde tres perspectivas básicas: Gestión financiera, Gestión de Deudas y Gestión de Inversión”.

Específicamente, el tema de estudio de la presente investigación está relacionado con la gestión de deudas, la cual incide en todas las áreas funcionales de la empresa, y tiene como objeto garantizar la renta y la correcta recaudación del dinero, analizando las adquisiciones y proyectos que se generen desde la gestión de inversión, cuya finalidad es proveer a la compañía de los incentivos y herramientas mínimas que requiere para su desarrollo en las diferentes unidades de negocio. Para alcanzar esto, es preciso cumplir con los compromisos adquiridos con los proveedores y clientes, gestionando efectivamente las cuentas o deudas, bajo un esquema adecuado que vaya en línea con la dirección del negocio.

Asimismo, la empresa enfrenta las trabas provenientes de políticas y restricciones legales impuestas por el gobierno nacional desde el año 2018, además de estar inmersa en el proceso inflacionario venezolano, por lo que el Departamento de Crédito y Cobranzas pasa al centro de importancia en la salud financiera de cualquier organización.

La compañía llevó a cabo una automatización de procesos incluyendo el área de Ventas y Cobranzas con la migración al sistema SAP en el año 2012. En contraste con los resultados esperados, si bien ha funcionado positivamente en ventas, ha presentado fallas en el área de Crédito y Cobranzas, específicamente en la compensación y conciliación de documentos financieros, lo que impacta negativamente en la autorización de nuevos pedidos y genera un retrabajo en el Departamento de Ventas. Adicionalmente, tal situación afecta al flujo de caja de la empresa en la honra de sus compromisos con los proveedores aliados, lo que repercute en el servicio a sus clientes y en complicaciones al momento de realizar los cierres financieros.

En consecuencia, surge la necesidad de elaborar un plan de mejora que garantice la fluidez, efectividad y eficacia del Departamento de Crédito y Cobranzas de la compañía. Por eso, la presente investigación pretende aplicar el *Balanced Scorecard* al departamento en cuestión. En esta línea, Francés (2006) señala:

En la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) la estrategia competitiva, una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos (p. 53).

De allí la importancia de esta investigación para la compañía, considerando como punto de partida la revisión, la planificación estratégica, la definición de objetivos, el diseño de los indicadores y las tareas para ejecutar la gestión en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Adicionalmente a lo planteado, el estudio cobra gran relevancia, ya que la alta gerencia desea extender el *Balanced Scorecard* al resto de las sucursales de la organización como parte de la *Guía Evolution*.

Fundamentación teórica

Consumo masivo

Un producto de consumo masivo se define o está constituido por los bienes de alta demanda por todos los niveles de la población. De acuerdo con Martínez (2016), dentro de las características de estos productos, destaca su consumo o rotación rápida o inmediata en el hogar, su compra cotidiana o con alta frecuencia, el fácil acceso que se tiene al bien. Tomando en cuenta que hay una alta cantidad de empresas dedicadas al sector, la oferta de estos productos es elevada y se pueden conseguir en una cantidad importante de puntos de venta o negocios; de igual forma, los precios juegan un papel fundamental en el área, ya que la demanda de los bienes fluctúa de acuerdo con esta variable.

Cada año, empresas como la consultora internacional Kantar Worldpanel (2015) realiza estudios de mercado y define las principales marcas de consumo masivo mayoritariamente elegidas en el mundo. En países como Estados Unidos, Brasil, España, México, Venezuela, entre otros, algunas de estas compañías utilizan empresas especializadas en el ramo para la distribución de sus productos en cada país y, son estas la que garantizan los productos de las

grandes marcas internacionales a disposición del consumidor final en los anaqueles. La Comercializadora Romher es una de las compañías que lleva esta responsabilidad en Venezuela dentro de la cadena de suministros del consumo masivo.

Como país productor de petróleo, Venezuela, con una baja inflación durante varias décadas del siglo XX, ha vivido importantes épocas de bonanza, sin embargo, a mediados de los setenta comenzó a registrar un alza inflacionaria por los aumentos de la oferta monetaria como resultado de las de políticas y condiciones fiscales expansivas que se tradujeron en recursos en la economía, que tuvieron un impacto importante en los niveles de consumo de la población (Palma, 2016). Esto ha facilitado que inversionistas, tanto locales como de capital extranjero, hicieran vida en el país y movieran la economía durante muchos años, lo que permitió un acceso más rápido a los bienes y servicios y marcó pauta para desarrollar el perfil del consumidor venezolano, que por la frecuencia de compras de bienes y el estatus del mercado, se podía considerar como consumista.

En los últimos años, las políticas de protección social del Estado han incrementado el gasto público; esto se ha aunado al aumento del índice inflacionario, que de acuerdo con datos del Fondo Monetario Internacional (citado en el diario *El Universal*, 2018), se proyecta hasta en 1.000.000 % con una contracción del producto interno bruto (en adelante por sus siglas en español: PIB) de 18 %, indicador que de acuerdo con Mankiw (2012) “es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un periodo determinado” (p. 494). Todo lo cual ha devenido en regulaciones y trabas en la adquisición de bienes y servicios, afectando el parque industrial en general. El FMI ya previó una recesión de 45 % en tres años. Datos que naturalmente afectan el consumo y el acceso a la adquisición de bienes y servicios.

En este contexto, uno de los factores determinantes para que la economía y el mercado se muevan es el consumidor y el nivel de confianza que este maneja, ya que su postura ante los bienes y servicios (atendiendo a los precios y la oferta) es lo que determinará la demanda.

Según el *Insight* realizado por The Nielsen Company (2017) en lo relativo al índice de confianza del consumidor en Latinoamérica, en el año 2017 el nivel de optimismo para Venezuela es el más bajo entre los países consultados, se encuentra en un valor de 58, donde el promedio es de 85. El índice de confianza del consumidor calcula la percepción de las perspectivas laborales locales, las finanzas personales y las intenciones de compra inmediatas. Los niveles de confianza de los consumidores por encima y por debajo de una línea de base de 100 indican grados de optimismo y pesimismo, respectivamente. Desde este punto de vista y en un entorno de incertidumbre política y económica, muestra cómo el consumidor venezolano es poco optimista y ha tenido que cambiar sus hábitos de compra y consumo adaptándose a su realidad.

En la medición realizada por Kantar Worldpanel (2015), la consultora arrojó que en Venezuela, para el año, las empresas tienen el reto de reinventar sus estrategias, enfilar sus estructuras, garantizar la rentabilidad, la retención del talento humano y demás factores que ayuden a mantener la continuidad de los negocios, no solo en el caso de las marcas y compañías que sobresalieron en el estudio sino de todas aquellas que hacen vida en la economía nacional.

Además, deben buscar las herramientas y estrategias para sobrellevar el fenómeno hiperinflacionario que se vive en el país para el momento de la elaboración de este trabajo.

El Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores, por sus siglas Cenda (2020), indicó que el costo de la canasta alimentaria para junio de 2020 fue de 41.386.644,17 bolívares soberanos, lo que representa un incremento del 2.842,57 % con respecto a junio del 2019, lo que se traduce en que un grupo familiar requiere 103 salarios mínimos para cubrir la canasta. El análisis refleja que la toma de decisiones del consumidor al momento de la compra es crítica y busca distribuir su gasto de la mejor manera para garantizar lo básico, por lo que las empresas deben mover sus esfuerzos para impulsar que los productos que el comprador lleve correspondan a su marca, tomando en cuenta que los tiempos de recompra han variado considerablemente a raíz de la mencionada hiperinflación, la cual se aúna a la escasez de ciertos rubros.

Balanced Scorecard

La organización CEEI (Creación y Desarrollo de Empresas), en su *Guía de Apoyo al Emprendedor* (2013, p. 4), define el *Cuadro de Mando Integral* de la siguiente manera:

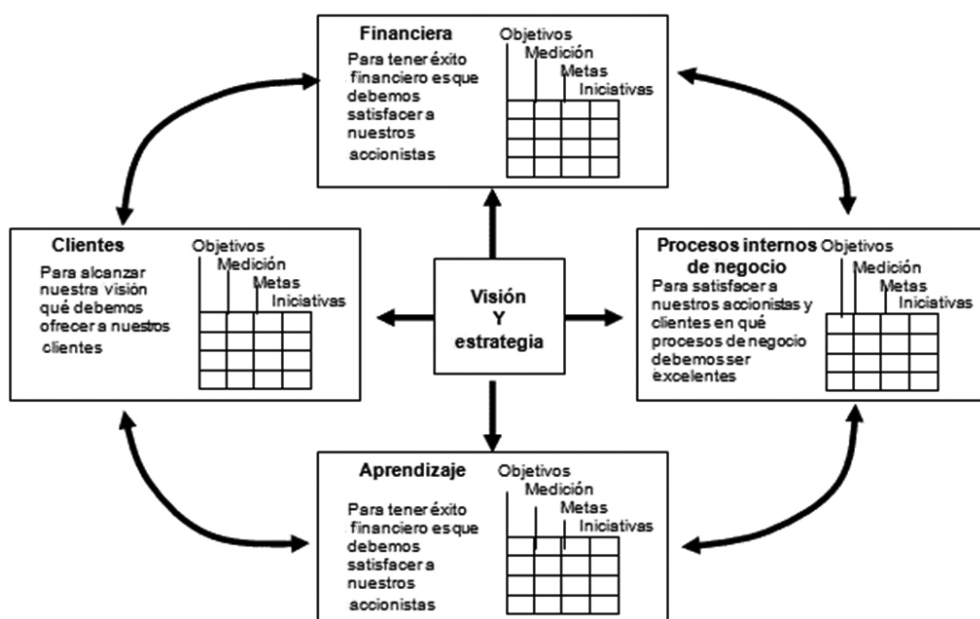
El *Cuadro de Mando Integral* es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

De acuerdo con esta definición, el *BSC* busca integrar elementos clave en línea con la estrategia que se plantea una compañía, bien sea en su conjunto o en un departamento en específico, en función de la planificación estratégica y atendiendo a un espectro más amplio del negocio, para sentar bases sólidas y sostenibles en orden a la dirección y ejecución eficaz. La clave para cualquier estrategia es medir la aplicabilidad y ejecución de la misma. Kaplan y Norton (2002, citados en Altair Consultores, 2005) han escrito que la capacidad de llevar a cabo una estrategia es más importante que la estrategia en sí, ya que solo el 10 % de las estrategias se realizaban con éxito, pues las tácticas cambiaban o se ajustaban en el tiempo mientras las herramientas para medirlas no sufrían cambios.

Si bien en tiempos pasados la tierra respondía al capital de trabajo más importante, hoy en día, el capital humano, el conocimiento y las estrategias fungen como motores fundamentales en lo que a las compañías y la rentabilidad de las mismas se refiere. Así que conocer a fondo su estructura, la operación, el entorno externo, coloca a cualquier organización en una ventaja competitiva importante y abre el camino para adaptarse a los cambios bruscos del mercado global hoy en día. La diferencia del *BSC*, con respecto a otras herramientas, es que busca balancear los indicadores financieros y no financieros de las organizaciones traducidos

en un lenguaje comprensible a todas las áreas. Por eso, lo hace con cuatro perspectivas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje/formación y crecimiento, como se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Perspectivas del Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan y Norton (2000, p. 22).

En una definición sencilla de los indicadores, Cuellar y Toro (2005) exponen que se trata de los “elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos” (p. 3). En este contexto, los indicadores son una importante herramienta de diagnóstico que permite medir o cuantificar cualquier elemento dentro del BSC, el cual sirva para encaminar la operación de la compañía hacia una posición de ventaja competitiva con sus planes y objetivos estratégicos establecidos en las cuatro perspectivas mencionadas antes; será responsabilidad de cada área el diseño e interpretación de cada uno de ellos.

Metodología

Por los rasgos propios y la naturaleza que definen esta investigación, se utilizó una metodología de carácter cualitativo, la cual tiene un alcance explicativo. De acuerdo con el objetivo general de desarrollar un plan de mejoras para el Departamento de Crédito y Cobranzas, alineado con

el *Balanced Scorecard*, en la empresa venezolana Comercializadora Romher Caracas, C. A., la investigación buscó analizar la situación de dicho departamento para el momento del trabajo con la finalidad de conocer y evidenciar los puntos críticos dentro de la gestión del mismo y diseñar el *BSC* a partir de los resultados; lo anterior viene a reforzar su alcance explicativo.

Para entender el proceso y documentarlo, se realizó una inmersión inicial en la empresa que permitió al investigador recolectar los primeros datos sobre el problema planteado, conocer los pocos procesos documentados del departamento en cuestión y las limitaciones de la Guía Evolution con respecto a la gestión de Créditos y Cobranzas.

Una vez establecido el orden para abordar este primer acercamiento, mediante entrevistas a través de un muestreo intencional no probabilístico conformado por los actores principales del Departamento de Crédito y Cobranzas, se procedió a recabar información sobre las descripciones de cargos de la muestra establecida y el cumplimiento de las mismas en su ejecución diaria.

Por otro lado, se diseñaron cinco modelos de entrevistas con la finalidad de documentar los procesos del departamento con el apoyo del jefe, las analistas y las asistentes de Crédito y Cobranzas, además de personal externo al departamento identificado como clientes o proveedores internos tales como representantes de ventas y transportistas (responsables del despacho y cobranza).

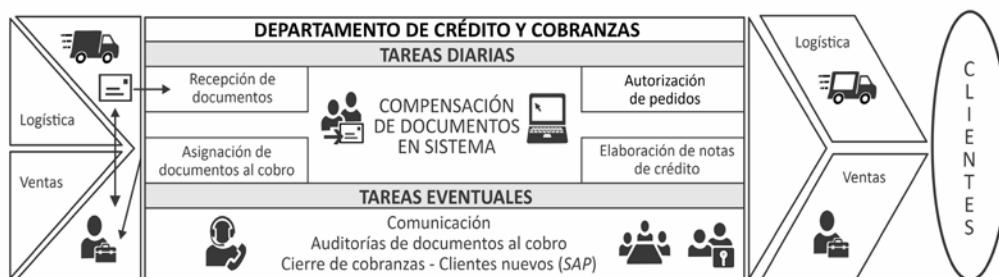
La técnica de documentación sirvió para entender la actuación del Departamento de Crédito y Cobranzas con sus clientes y proveedores internos a través de la información primaria de la empresa y, con la revisión bibliográfica se logra levantar un marco conceptual para la construcción del *BSC* del departamento. Finalmente, a través de varias sesiones de focus group con la directiva de la compañía y el personal clave del departamento, se edificó la matriz FODA, el mapa mental (basado en el esquema de cadena de valor) para generar el principal aporte de esta investigación: el *BSC* para el departamento en cuestión con un plan de acciones que facilitó y garantizó la implementación.

Resultados y discusión

Factores críticos en los procesos administrativos y gerenciales en el Departamento de Crédito y Cobranzas

La Figura 2 muestra el mapa mental de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas basado en la cadena de valor de Porter (2005). Los departamentos de Logística y Ventas son los entes que producen documentos que sirven de insumos para los procesos del departamento y, al mismo tiempo, son los clientes internos, ya que reciben el producto del servicio que presta Créditos y Cobranzas, además de los clientes externos.

Figura 2. Mapa mental Departamento de Crédito y Cobranzas.



Fuente: Elaboración propia.

Como producto del análisis, se tiene que solo 10 % de los clientes cancelan sus facturas al contado, así que el pago del resto del 90 % de los clientes genera un flujo importante de facturas y documentos por cobrar (notas de débito, retenciones, cheques devueltos y saldos), lo que imposibilita la aprobación automática de nuevos pedidos. Para el momento de la investigación, solo 7 % de los pedidos pasaban el proceso de autorización automático, el resto era validado por el responsable de Crédito y Cobranzas.

Existe la actividad de apoyo Comunicación, que engloba la información sobre el estado de pago/deuda/pedidos/devoluciones de los clientes de la compañía para los departamentos de Logística y Ventas, no así a los clientes externos directamente.

Otras actividades de apoyo dentro del departamento en análisis son: las auditorías al personal de Ventas con respecto a todos los tipos de documentos pendientes de cobro que están en poder de los representantes de Ventas o del supervisor. Esta actividad se realiza aleatoriamente y sin conocimiento previo del personal involucrado y no conlleva un seguimiento de las brechas encontradas y la medición de rendimiento de la fuerza de Ventas.

Paralelamente, se documentaron los procesos de las actividades primarias a través de diagramas de flujo por cada uno. Entre los factores críticos identificados se encontraron: la compensación de documentos no es realizada de forma uniforme, sino de acuerdo con la experiencia de cada uno de los asistentes y analistas de crédito; no hay comunicación entre el Departamento de Crédito y Cobranzas y los clientes; no existe apoyo en la cobranza por Ventas y Logística, lo que genera cuellos de botella en el cobro; el personal del departamento en análisis desconoce los procesos medulares del sistema administrativo SAP; la motivación del personal es baja; se detectaron diferencias entre las descripciones de cargos y las actividades que realizan; el reporte del cierre de cobranzas mensual se entrega con retraso de al menos cinco días y no se cuenta con un procedimiento para abordar los casos de clientes con problemas de pago.

Matriz FODA

Tomando en cuenta la definición de los factores críticos de los procesos analizados en la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas, se planteó la matriz que se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Matriz FODA Departamento de Crédito y Cobranzas.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con procesos construidos a lo largo del tiempo desde la experiencia del departamento. • Los trabajadores del departamento conocen la mayoría de los procesos debido a la baja rotación de personal. • Análisis de pedidos pendientes por parte de la jefatura (autorización de pedidos). • Se cuenta con un sistema de información consolidado: SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ofrece posibilidad de formación en diferentes áreas. • Experiencia del resto de los departamentos en análisis de gestión. • Sistema SAP robusto con data oportuna lista para el análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición inexistente de indicadores de gestión; la medición que existe proviene del área comercial. • Debilidad en la comunicación clientes internos /externos. • Disparidad entre las funciones que se ejecutan versus las descritas en el perfil de cargos. • El seguimiento de las auditorías de documentos al cobro no se adapta a la realidad actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en gestión de cobro de los departamentos de Ventas y Logística. • Generación de los extractos bancarios a destiempo por parte de la directiva. • Situación económica actual (retrasos en los pagos). • Conexión a internet no confiable por lo que se restringe el acceso al sistema para realizar las tareas inherentes al departamento.

Fuente: Elaboración propia.

Balanced Scorecard para el Departamento de Crédito y Cobranzas

Junto con el análisis de los factores críticos de éxito identificados en unión con la matriz FODA, a continuación se detalla el *Balanced Scorecard* para el Departamento de Crédito y Cobranzas.

La misión del Departamento de Crédito y Cobranzas queda definida como sigue:

Garantizar el cumplimiento de los procesos asociados a la gestión de crédito y cobro a nuestros clientes, contribuyendo a la eficiente recuperación del dinero, minimizando los factores de riesgo de morosidad y desarrollando el mejor equipo de trabajo.

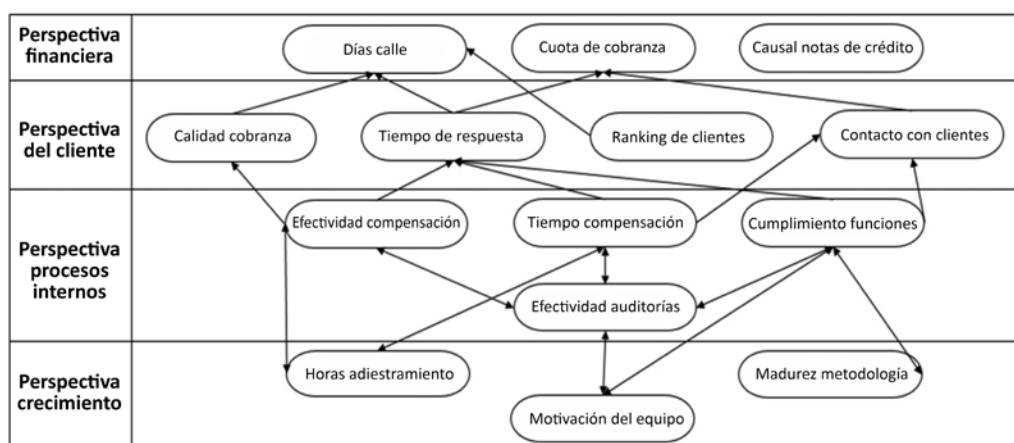
La visión del Departamento de Crédito y Cobranzas se formula en los siguientes términos:

“Ser un departamento estratégico por sus servicios de gestión de cobranzas en Comercializadora Romher Caracas, C. A. innovando constantemente en la búsqueda de la excelencia”.

Los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas planteados para el año son: cumplir con las metas en los indicadores de gestión de crédito y cobranzas; asegurar los procesos legales y administrativos en la compensación y conciliación de documentos; actualizar líneas de crédito otorgadas a los clientes en función del comportamiento de pago y compras de los clientes y mantener la excelencia con un plan de adiestramiento continuo al personal.

De acuerdo con las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, se diseñó el mapa estratégico para el Departamento de Crédito y Cobranzas (véase Figura 4) con los indicadores de gestión asociados.

Figura 4. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de gestión propuestos en la Perspectiva Financiera son: (1) días calle, que mide días promedio de cobranza: la meta establecida es de cinco días; (2) cuota de cobranza, que compara la cobranza versus el objetivo semanal. Meta 98 %; (3) causales de notas de crédito: el porcentaje de notas de crédito según causas definidas. Medición mensual; (4) relación de facturas al cobro entregadas a tiempo. Medición semanal.

Indicadores de gestión propuestos en la perspectiva del cliente: (1) calidad de la cobranza, cumplimiento de las condiciones comerciales por parte de los clientes. Meta 98 % de 0 a 5 días. Medición mensual; (2) tiempo de respuesta a solicitudes realizadas al Departamento de Crédito y Cobranzas. Medición mensual; (3) *ranking* de clientes según récord de pago establecido. Medición bimensual; (4) contacto con los clientes. Medición bimensual.

Indicadores de gestión propuestos en la perspectiva Procesos Internos: (1) efectividad en la compensación, mide el porcentaje de cobranzas compensadas con relación a las recibidas. Medición semanal; (2) tiempo de compensación. Medición semanal; (3) nivel de cumplimiento de las funciones. Medición bimensual; (4) efectividad de las auditorías, mide la efectividad entre las auditorías realizadas y las planificadas por vendedor. Medición mensual.

Indicadores de gestión propuestos en la Perspectiva de Crecimiento: (1) horas de adiestramiento en mejora de procesos y desarrollo profesional. Medición trimestral; (2) índice de madurez alcanzado por el personal con la metodología en función de los parámetros establecidos en el proceso. Medición trimestral.

Acciones clave

Una vez estudiados los factores críticos de éxito y teniendo el diseño del modelo del *BSC* para el Departamento de Crédito y Cobranzas, se recomienda acompañar el modelo con las siguientes acciones clave:

1. Realizar el cierre de cobranzas de forma semanal. Se hizo una prueba y la ejecución del reporte duró 45 minutos. Facilitará su seguimiento y el abordaje a tiempo de posibles inconvenientes o demoras en los pagos por parte de los clientes.
2. Realizar el seguimiento de las brechas encontradas en los resultados de las auditorías de cobranzas a la fuerza de ventas, con un equipo de supervisores de ventas y analistas de cobranzas.
3. Para la implementación del *BSC* en el Departamento de Crédito y Cobranzas se consideró validar en un tiempo prudente las metas establecidas para los indicadores con la directiva y la Gerencia de Ventas, la Gerencia de Finanzas y el Departamento de Crédito y Cobranzas; compartir las bondades y beneficios entre todos los involucrados del modelo del *Balanced Scorecard*, con la finalidad de obtener la aceptación del mismo; implementar un Plan de Adiestramiento al Personal de Crédito y Cobranzas sobre el uso completo de *SAP*; calcular los valores de los indicadores propuestos bajo un desarrollo basado en Excel y proyectado en la presente investigación e incluir en la *Guía Evolution* los procesos y recomendaciones de este trabajo.

Conclusiones

Dentro del marco de la presente investigación, resultó medular conocer y constatar los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas para así definir los factores críticos de éxito. La técnica de la entrevista al personal fue fundamental para ahondar no solo en la ejecución técnica sino en las habilidades específicas de cada cargo, lo que aunado a la observación permitió detectar y plasmar los pasos que se siguen en la gestión, impactada en gran medida por la ausencia de manuales y guías específicas para el departamento.

El desarrollo del mapa mental, basado en la cadena de valor de Porter (2005), de las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas facilitó el entendimiento sobre las actividades clave y de apoyo, la importancia de la relación y el impacto en el resto de los departamentos así como el engranaje que entre ellos deben tener para garantizar la calidad de servicio al cliente externo.

Al conocer los elementos clave a desarrollar, la técnica del *focus group* fue un complemento valioso para la construcción de la matriz FODA, instrumento fundamental para identificar el alcance y la viabilidad de las herramientas a desarrollar en el plan de mejoras, atendiendo a la madurez de la gestión de los colaboradores del departamento, así como el impacto que puede tener en el entorno.

El principal aporte de la investigación es la creación de un modelo alineado con la estructura del *Balanced Scorecard* dirigido al Departamento de Crédito y Cobranzas; así también, brindarle una perspectiva distinta, construir la misión, visión y objetivos personalizados y ajustados con los de la organización, lo que supone un cambio en los paradigmas establecidos. Se concluye al respecto:

1. La inexistencia de análisis de indicadores tiene como consecuencia que una organización carezca de referencia alguna sobre la efectividad e impacto de su gestión.
2. Un *Balanced Scorecard* es viable para cualquier organización cuando se considera el nivel de madurez del personal y los recursos con los que cuenta para el cálculo y el seguimiento de los indicadores.
3. El mapa estratégico es una pieza efectiva en la consolidación de la organización.

Finalmente, se lograron los objetivos de la presente investigación además de la entrega a la organización de un conjunto de acciones y una herramienta de manejo de indicadores creada en Excel que le facilitará la implementación de la propuesta de mejora desarrollada. Vale la pena mencionar que los resultados obtenidos pudieran ser trasladados a cualquier otra empresa comercializadora con condiciones similares en su departamento de Crédito y Cobranzas, pues se enfrenta a los mismos problemas de consolidación de documentos, formación insuficiente del personal, entre otros.

Para futuras investigaciones, se sugiere estudiar de qué manera las metodologías ágiles pueden realizar su aporte en el desarrollo de la planificación estratégica, así como también el impacto del entorno hiperinflacionario y las políticas del gobierno nacional en el desempeño financiero y la recaudación del dinero de este sector.

Referencias bibliográficas

- ALTAIR CONSULTORES (2005). "El Cuadro de Mando Integral". *Revista Economía* 3. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/\[PD\]Documentos-Elcuadrodemandointegral.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/[PD]Documentos-Elcuadrodemandointegral.pdf) (Consulta: 2 de agosto de 2018).
- CENDA (2020). *Canasta alimentaria*. Julio-noviembre 2020. Recuperado de http://cenda.org.ve/fotos_not/pdf/CENDARESUMENEJECUTIVOCATJUNIO2020WEB.pdf (Consulta: 20 de agosto de 2020).
- CUELLAR, L. y TORO, H. (2005). *Los indicadores de gestión como herramienta de dirección en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://www.tablero-decomando.com> (Consulta: 2 de agosto de 2018).

- EL UNIVERSAL (23 de julio de 2018). "FMI prevé en Venezuela inflación de hasta 1.000.000 % para finales de 2018". Caracas. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/economia/15745/fmi-preve-en-venezuela-inflacion-de-hasta-1000000-para-finales-de-2018> (Consulta: 30 de agosto de 2018).
- FRANCÉS, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- GUÍA DE APOYO AL EMPRENDEDOR (2013). "Cómo realizar un Cuadro de Mando Integral". Recuperado de <http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro de Mando Integral.pdf> (Consulta: 28 de agosto de 2018).
- GUÍA EVOLUTION (2010). Comercializadora Romher Caracas.
- KANTAR WORLD PANEL (2015). "Las marcas de gran consumo más elegidas del mundo". Recuperado de https://es.kantar.com/media/1027961/rdp_brand_footprint_2015_def_imprimir.pdf (Consulta: 30 de agosto).
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. (2ª. ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- MANKIW, G. (2012). *Principios de Economía*. (6ª. ed.). México: Cengage Learning Editores, S. A.
- MARTÍNEZ, C. (2016). *Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/> (Consulta: 28 de agosto).
- ORTIZ, J. (2015, agosto). *Importancia de las finanzas en la empresa*. Recuperado de <https://finanzasproyectos.net/importancia-de-las-finanzas-en-la-empresa/> (Consulta: 17 de febrero de 2018).
- PALMA, P. A. (2016). "La inflación en Venezuela: sus causas y corrección". Revista *DEBATES IESA*, Vol. XXI (1), pp. 10-11.
- PORTER, M. (2005). *Ventaja competitiva (edición revisada) creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (4a. ed.). México: Editorial Cecsca.
- THE NIELSEN COMPANY, LLC. (2017). *A 85 puntos aumenta la confianza del consumidor latinoamericano*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/ve/es/insights/news/2017/a-85-puntos-aumenta-la-Confianza-del-Consumidor-Latinoamericano.html> (Consulta: 23 de octubre de 2018).