UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ANA MARIA ROJAS CHAVARRO

"ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLAMOS PARA CLIENTES DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE SALÓN PROFESIONAL DE PROCTER & GAMBLE LATINOMÉRICA"

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PANAMÁ, NOVIEMBRE DE 2013

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ANA MARIA ROJAS CHAVARRO

"ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLAMOS PARA CLIENTES DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE SALÓN PROFESIONAL DE PROCTER & GAMBLE LATINOMÉRICA"

TRABAJO DE GRADO

TUTORES
LUIS LEVY LEGUIZAMÓN AMAYA
JOSE MANUEL TINOCO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PANAMÁ, NOVIEMBRE DE 2013

.

Dedicado a los dos grandes soportes de mi vida:

Dios y mi familia.

Agradecimiento

Gracias especialmente a mi familia quienes con su apoyo y esfuerzo lograron que la culminación de esta meta fuera posible. Infinitas gracias por ser durante toda mi vida, la más grande motivación.

Un agradecimiento muy especial a la Universidad del Rosario quien durante estos años creó los cimientos para mi desempeño como futura profesional.

Un gran reconocimiento al profesor Luis Levy Leguizamón quien con su guía y liderazgo me inspiró a dar lo mejor de mí para desafiar los parámetros de lo posible y entregar los resultados que hoy se lograron.

Mil gracias a Jose Manuel Tinoco, gerente y tutor en la empresa Procter & Gamble por su constante motivación y apoyo; por su infinito entendimiento de las frustraciones y por su confianza en que los retos siempre serían superados satisfactoriamente.

Tabla de contenido

Glosario 10

Resumen Ejecutivo del Proyecto 11

Palabras claves 11

Abstract 12

Key Words 12

Introducción 13

1. Marco Teórico 13

1.1 Teoría de las restricciones (TOC) y Manejo en base a actividades (ABM) 13

2. Descripción de la compañía 16

2.1 Procter & Gamble 16

2.2 Wella: La unidad de negocios profesional de Procter & Gamble 18

3. Justificación del problema de investigación 19

3.1 Problema de Investigación: 19

3.2 Objetivo general 20

3.4 Objetivos específicos 20

4. Análisis de la situación de la empresa 20

4.1 Descripción del proceso de Reclamos: 20

4.2 Análisis de reclamos presentados por los clientes de Salón Profesional: 21

5. Benchmarck Interno: Salón Profesional vs. Departamento Global de Manejo de Distribuidores - GDM 24

6. Análisis de los clientes con descuento de No Devolución – Salón Profesional 27

6.1 Análisis por cliente 28

Elite Brands: 28

6.2 Ondabel Chile: 28

6.3 Sedeca Honduras: 29
Química Suiza: 30
6.4 Varela y Rodriguez Cia. 30
6.5 SBCBSG 31
6.6 Jose Gerardo Ibarra Romo 32
7. Aplicación de la Teoría de las Restricciones (TOC) 32
7.1 Identificar la restricción del sistema total 32
7.2 Tomar decisiones para explotar la restricción en el sistema 33
7.3 Subordinar los demás elementos a las decisiones tomadas para explotar las restricciones en el sistema. 35
7.4 Incrementar la capacidad de la restricción 36
7.5 Identifique la nueva restricción del sistema y repita los anteriores pasos. 36
8. Conclusiones 37
9. Recomendaciones 37
10. Bibliográfías 39

Listas especiales - Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura corporativa de Procter & Gamble 18
Ilustración 2: Tendencias de reclamos del total de clientes con Descuento de No Devolución ... 27
Ilustración 3: Tendencias de reclamos presentados por Elite Brands 28
Ilustración 4: Tendencia de reclamos presentados por Ondabel Chile 29
Ilustración 5: Tendencia de reclamos presentados por Sedeca Honduras 29
Ilustración 6: Tendencia de reclamos presentados por Química Suiza 30
Ilustración 7: Tendencias de reclamos presentados por Varela y Rodriguez 31
Ilustración 8: Tendencia de reclamos presentados por SBGBSG 31
Ilustración 9: Tendencia de reclamos presentados por Jose Gerardo Ibarra Romo 32

Listas especiales – Tablas

Tabla 1:Crecimiento de ventas de P&G 2009-2013 17
Tabla 2: Descripción de los clientes con reclamos presentados 22
Tabla 3: Distribución de los reclamos por clientes/motivo (basado en % de valor de los reclamos por rubros)..... 23
Tabla 4: Promedio por reclamo presentado de los clientes de Salón Profesional 24
Tabla 5: Promedio por reclamo presentado de los clientes de GDM 25
Tabla 6: Promedio por reclamo presentado de los clientes de GDM 33
Tabla 7: Promedio mensual de reclamos de re-etiquetado de Ondabel Argentina 34
Tabla 8: Promedio mensual de reclamos por diferencia de precios de Tiendas Sindicales..... 34
Tabla 9: Estimación de valor de re etiquetado por caja 35

Glosario

Teoría de restricciones-TOC: Planteamiento formulado por Eliyahu M. Goldratt, (1984 citado en Dettmer, 1997) que quien propone que los organismos sistémicos, como las empresas, se asimilan a redes de cadena donde no se puede aplicar fuerza indefinida pues eventualmente *uno*, de los eslabones se romperá impidiendo que el sistema alcance su meta. TOC nos motiva a enfocar nuestros esfuerzos, en fortalecer el eslabón más débil, mediante 5 pasos para fortalecer el sistema.

Costeo basado en actividades-ABM: es un método que puede llegar a ser considerado como complementarios al TOC y fue desarrollado por Robert Kaplan y Robin Coope (1998) en su libro *Cost & Effect: Using integrated to drive profitability and performance*. Este método se basa en la identificación y evaluación del desempeño del negocio, tomando data de los sistemas financieros de la compañía para medir el costo de las actividades, procesos, productos, servicios, clientes, unidades organizacionales entre otros.

Manejo en base a actividades-ABC: Concepto complementario al ABM que se basa en a) Identificar las actividades que consumen los recursos de la organización, b) determinar cuales son las actividades principales, c) estimar los costos de las actividades y procesos de negocio que se estan ejecutando, 4) determinar la cantidad de actividades requeridas para desarrollar el producto de la organizaición.

Restricción: Según Goldratt (1984), la restricción es una limitación impuesta en cualquier provisión o recurso de la empresa que no permite obtener más ventas/ganancias a la compañía.

Recursos: Representan los bienes, personal, capacidad de planta, maquinaria, demanda de mercado, entre otras variables que afectan el desempeño de ventas de la empresa y que restringen el funcionamiento del sistema en general.

Resumen Ejecutivo del Proyecto

Las decisiones en el mundo empresarial se basan en el supuesto de la existencia de recursos limitados. Sin importar el tamaño de las compañías, existen procesos cruciales que no pueden ser ejecutados dadas limitaciones de personal, activos físicos, financieros entre otros. Por lo anterior, propuestas como las Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints - TOC) y el Manejo en base a Actividades (Activity-Based Management – AMB) se han posicionado como un marco de desarrollo dentro de los procesos administrativos y de producción de las compañías.

En el presente proyecto se analizará el caso del proceso de reclamos presentados por los clientes en Salón Profesional, una de las Áreas de Negocio de la empresa Procter & Gamble, con el objetivo de formular una alternativa financieramente viable para mejorar el nivel de servicio en la resolución de reclamos para los clientes de Salón Profesional de Latinoamérica.

Palabras claves

- Teoría de restricciones
- Costeo basado en actividades
- Manejo en base a actividades
- Procter & Gamble.

Abstract

Business decisions are base on the assumtion that companies have limited resources. No matter the size of the enterprises, there are critical processes that cannot be executed due to personal, asssets or financial resources limitations. Therefore, hypothesis as Theory of Constrains –TOC and the Activity-Based Management – ABM provide a framework for administrative and production process within the companies.

This project will analyze the claims process for Salon Professional (a business unit from Procter & Gamble) with the objective to formulate a financial feasible alternative to improve the service level in claims resolution for Salon Professional customers in Latin-American.

Key Words

- Theory of Constrains –TOC
- Activity-Based Management –ABM
- ABC
- Procter & Gamble.

Introducción

Este proyecto nace de la necesidad que tiene Salón Profesional, la división de cuidado capilar para estilistas de Procter & Gamble de mejorar sus procedimientos internos y el nivel de servicios presentados a sus clientes en todo Latinoamérica.

Como en todas las compañías, y sin importar su tamaño, las empresas tienen recursos limitados para prestar sus servicios y obtener ganancias. Al tener restricciones, es posible que en algún momento se presenten oportunidades de mejora en el servicio las cuales pueden ser abordadas desde las diversas teorías como mejoramiento continuo, Six Sigma, Lean Manufacturing, y la teoría planteada por Goldratt (1984) denominada Teoría de las restricciones (TOC por sus siglas en inglés). Goldratt plantea que los organismos sistémicos, como las empresas, se asimilan a redes de cadenas cuyo objetivo es transmitir la fuerza desde el inicio hasta el final de la misma. Goldratt asegura que no se puede aplicar fuerza indefinida a la cadena pues eventualmente *uno - y solo uno*, de los eslabones de romperá impidiendo que el sistema alcance su meta.

Debido a un diagnostico previo realizado en la empresa, se identificó que el proceso de reclamos era una de las áreas de mejora que podrían aumentar el nivel de asistencia suministrada; por lo cual se escogió como el foco del Proyecto Aplicado a Práctica.

En este documento se realiza un análisis del estatus actual y se hacen recomendaciones financieramente viables para solucionar las falencias y aumentar el nivel de satisfacción de los distribuidores en Latinoamérica.

1. Marco Teórico

1.1 Teoría de las restricciones (TOC) y Manejo en base a actividades (ABM)

Las decisiones en el mundo empresarial se basan en el hecho de la existencia de recursos limitados. Sin importar el tamaño de las compañías, existen procesos cruciales que no pueden ser ejecutados de acuerdos a las expectativas debido a las limitaciones de personal, activos físicos, financieros entre otros. Dado lo anterior, propuestas como las Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints - TOC) y el Manejo en base a Actividades (Activity-Based Management – AMB) se han posicionado como un marco de desarrollo dentro de los procesos administrativos y de producción de las compañías (Gupta et al.,2002).

El modelo TOC se basa en el libro La Meta (1984) de Eliyahu M. Goldratt, (1984 citado en Dettmer, 1997) quien plantea que los organismos sistémicos, como las empresas, se asimilan a redes de cadenas cuyo objetivo es transmitir la fuerza desde el inicio hasta el final de la misma. Goldratt asegura que no se puede aplicar fuerza indefinida a la cadena pues eventualmente *uno - y solo uno*, de los eslabones de romperá impidiendo que el sistema alcance su meta. Para gestionar una compañía, la teoría propone 4 pasos para enfocar los procesos de mejora (Goldratt & Cox, 1984):

1) Identificar la restricción del sistema total
2) Tomar decisiones para explotar la restricción en el sistema
3) Subordinar los demás elementos a las decisiones tomadas en el paso (2)
4) Incrementar la capacidad de la restricción
5) Para evitar inercia, identifique la nueva restricción del sistema y repita los anteriores pasos.

El TOC nos motiva a enfocar nuestros esfuerzos, única y exclusivamente, en fortalecer el eslabón más débil, pues cualquier intento de mejorar los otros eslabones no creará ventajas en el

total del organismo sistémico y se convertiría en un desperdicio de recursos que, bajo los supuestos el modelo, son limitados.

Por su lado, la teoría de ABM y costeo basado en actividades (Activity Based Costing – ABC) es un método que puede llegar a ser considerado como complementarios al TOC y fue desarrollado por Robert Kaplan y Robin Coope (1998) en su libro *Cost & Effect: Using integrated to drive profitability and performance*. Este método se basa en la identificación y evaluación del desempeño del negocio, tomando data de los sistemas financieros de la compañía para medir el costo de las actividades, procesos, productos, servicios, clientes, unidades organizacionales entre otros.

Segun Suthummanon, Ratanamanee, Boonyanuwat, y Saritprit (2011) el ABC se basa en 4 pasos principales: a) Identificar las actividades que consumen los recursos de la organización, b) determinar cuales son las actividades principales, c) estimar los costos de las actividades y procesos de negocio que se estan ejecutando, 4) determinar la cantidad de actividades requeridas para desarrollar el producto de la organizaición.

Kaplan y Coope (1998) hablan de 2 tipos de ABM: Operacional y Estratégico. El primero incluye acciones para incrementar la eficiencia "haciendo las cosas correctamente"; y el segundo trabaja en el mix de actividades que debe ser ejecutada para asegurar una mayor creación de valor mediante el menor costo, es decir "hacer las cosas correctas".

Actualmente existen estudios que aplican las teorías del TOC y ABM dentro de compañías, y que permiten tener una cuantificación del impacto del uso de las medidas de mejoramiento. El caso de Gupta et al. (2002) sobre la compañía XYZ siguen el proceso descrito a continuación:

Paso 1: Observación

a) Formar el ABC/TOC team
b) Identificar los principales clientes, grupos de producto, o los mercados
c) Identificar el principal proceso de negocio
d) Desarrollar una lista de Efectos No-Deseados (UDE's)

Paso 2: Inicio y recolección de datos

a) Seleccionar un proyecto piloto
b) Identificar las principales procesos primarios y secundarios (o actividades)
c) Determinar los limites de demanda para los productos
d) Mapear el proceso
e) Iniciar un diagrama efecto-causa-efecto

Paso 3: Construcción del modelo

a) Desarrollar una hoja de cálculo con el modelo ABM/TOC
b) Desarrollar un modelo de programación matematica
c) Desarrollar un Árbol de Realidad

Paso 4: Modelo de verificación y validación

a) Verificar el modelo ABM/TOC
b) Validar el modelo ABM/TOC
c) Comparar el modelo ABM/TOC con CRT

Paso 5: Estrategias para mejora del proceso usando el modelo ABM/TOC

a) Identificar la restricción del sistema total
b) Tomar decisiones para explotar la restricción en el sistema
c) Subordinar los demás elementos a las decisiones tomadas en el paso (2)
d) Incrementar las restricciones
e) Para evitar inercia, identifique la nueva restricción del sistema y repita los anteriores pasos.

Paso 6: Implementación/recomendación

a) Implementación de las estrategias de mejora
b) Explorar opciones estratégicas para futuras mejoras.

La aproximación de Gupta et al. (2002) es un punto conciliador entre dos teorías que parecerían ser íntegramente diferentes. Como explica Hou en su tesis "Studying and Applying TOC in Traditional Industry" (2001) Goldratt llama a la contabilidad de costos "el enemigo número uno de la productividad" argumentando que el termino costo se refiere al énfasis de la reducción de costos, especialmente al monto de costo por unidad.

Estos pasos fueron aplicados a la compañía XYZ[1] quien es una empresa líder a nivel mundial en la fabricación y distribución de aditamentos de comida en polvo con sedes de operaciones en más de 45 lugares alrededor del mundo (Gupta, Baxendale, & Raju, 2002) con resultados preliminares

2. Descripción de la compañía

2.1 Procter & Gamble

La compañía donde se va a desarrollar el proyecto es la multinacional Procter & Gamble (P&G). La compañía fue fundada en 1837 por los señores William Procter & James Gamble y empezó como un negocio familiar de jabones y velas, hasta convertirse en la comapañía de consumo masivo más grande del mundo (Procter & Gamble, 2009).

Como se puee observar en la Tabla 1, el 2012 la empresa cerró el año con ventas de 83 billones de dolares a nivel mundial con un portafolio bastante robusto pues 25 de sus marcas lideres tienen ventas de más de 1 billón de dolares anuales. Actualmente tiene operaciones directas en más de 4.8 billones de consumidores en todo el mundo.

[1] Nombre asignado a la empresa por los autores para proteger la confidencialidad de la verdadera compañía. (Gupta, Baxendale, & Raju, 2002)

Tabla 1: Crecimiento de ventas de P&G 2009-2013

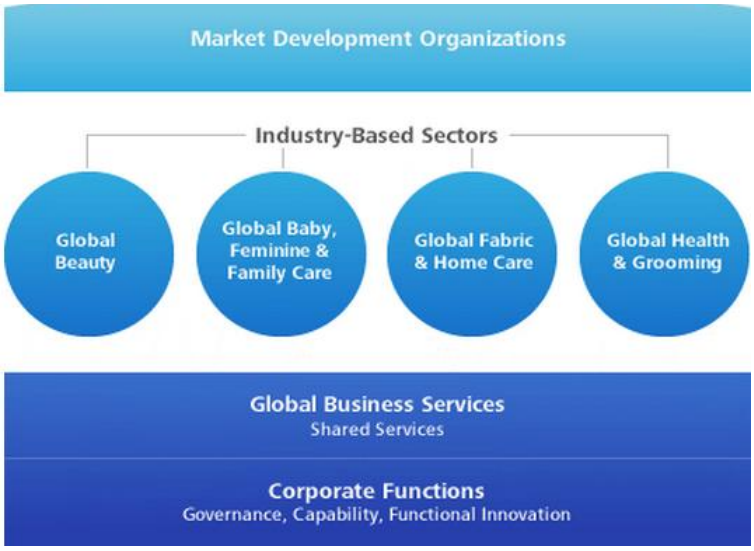
	2013	2012	2011	2010	2009
NET SALES	$84,167	$83,680	$81,104	$77,567	$75,295
OPERATING INCOME	14,481	13,292	15,495	15,732	15,188
NET EARNINGS	11,312	10,756	11,797	12,736	13,436
NET EARNINGS MARGIN FROM CONTINUING OPERATIONS	13.5%	11.1%	14.4%	14.0%	14.1%

Fuente: Procter & Gamble. (2013). Financial Highlights. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de Financial Reporting: http://www.pg.com/en_US/investors/financial_reporting/financial_highlights.shtml

Las marcas de P&G se dividen básicamente en 2 grandes sectores (Procter & Gamble , 2013) Belleza y Cuidado Personal -*Beauty and Grooming*- y Cuidado del Hogar -*Household Care*-, dentro de las cuales se subdividen en unidades de negocios como se muestra en la Ilustración 1.

Cada uno de los sectores de Unidades de Negocios (Business Units) se basa en una división por industrias entre las cuales están *Belleza*; *Cuidado del Bebé, Mujer y Familia*; *Cuidado del Hogar y la Ropa*; *Salud y Aseo personal* (Procter & Gamble, 2010). Esta agrupación se hizo para aprovechar las sinergias entre las cadenas productivas de las marcas y tomar ventaja de la escala de una empresa de este tamaño.

Ilustración 1: Estructura corporativa de Procter & Gamble



Fuente: Procter & Gamble. (2010). Corporate Structure. Recuperado el 18 de 11 de 2013, de Procter & Gamble Corporation Web Site: http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml

2.2 Wella: La unidad de negocios profesional de Procter & Gamble

Una de las unidades de negocios de Procter & Gamble es Salón Profesional. La unidad está dedicada a proveer productos especializados para estilistas en todo el mundo con marcas tan reconocidas como Wella Profesional, Sebastian, Sassoon Profesional, Clairol y Nioxin (P&G Salon Professional).

En Latinoamerica el negocio se maneja desde 2 paises: Brasil y Panamá. Desde el primero se maneja todo el mercado Brasileño de manera directa, es decir que los representantes de ventas de P&G se encargan de la distribución y venta de los productos de Salon Profesional; mientras que en Pananmá se maneja el resto de paises latinoamericanos y del Caribe mediante distribuidores, quienes son los encargados de las ventas directar a los salones de belleza.

3. Justificación del problema de investigación

El departamento de Cuentas por Cobrar (Account Receivable – AR) entre otras funciones, se encarga de manejar los reclamos provenientes de los clientes por motivos como diferencias de precios, mercancía averiada, excedentes o faltantes, gastos extras y re etiquetados para las unidades de negocio de la empresa Procter & Gamble. El equipo encargado de Salon Profesional es un recurso compartido con la organización del mercado centroamericano de P&G y al ser un recurso compartido, ambos negocios deben procurar mantener la carga de reclamos procesados al mínimo para no colapsar el sistema interno ni afectar el nivel de servicio prestado a los clientes. Adicionalmente, los reclamos por los conceptos antes expuestos resultan en ineficiencias para la compañía, ya que resultan en re-trabajo innecesario y revisiones adicionales de procesos que no añaden valor.

El tiempo de respuesta oficial definido por la compañía para los reclamos es de 1 mes contado desde el día en que se presenta el reclamo, sin embargo, en los últimos 8 meses distintos clientes de Salón Profesional han presentado quejas pues sus reclamos han tardado incluso 9 meses en ser resueltos y pagados (900% de diferencia vs. objetivo). Este tipo de inconformidades está afectando el flujo de caja de nuestros compradores lo que los ha llevado a descontarse el monto adeudado de las facturas a cancelar, generando problemas de controles internos, carteras vencidas e impactos en su historial de pago.

Existen restricciones internas que no permiten aumentar el número de recurso humano dedicado a la resolución de reclamos.

3.1 Problema de Investigación:

La pregunta que surge es *¿Cual es la manera más eficiente en términos financieros para mejorar el nivel de servicio en el proceso de reclamos para los clientes de Salón Profesional de LA?*

3.2 Objetivo general

Formular una alternativa financieramente viable para mejorar el nivel de servicio en la resolución de reclamos para los clientes de Salón Profesional de Latinoamérica.

3.4 Objetivos específicos

- Determinar las principales causas, montos y clientes generadores de los reclamos presentados por los clientes de Salón Profesional desde el 1 de Febrero de 2012 hasta el 31 de Octubre de 2013 (20 meses).
- Cuantificar el impacto del descuento de No Devolución firmado en OND'12 en los clientes que aceptaron el acuerdo (7 clientes).
- Realizar un estudio comparativo entre el número de reclamos presentados por los clientes de Global Distributor Markets y los clientes de Salón Profesional.

4. Análisis de la situación de la empresa

4.1 Descripción del proceso de Reclamos:

El departamento de Cuentas por Cobrar (Account Receivable - AR) se encarga del manejo de los reclamos de los clientes de la Unidad de Negocios de Salón Profesional Latinoamérica y al Departamento Global de Manejo de Distribuidores –GDM por sus siglas en inglés.

Todos los clientes de las dos unidades de negocios, al tener algún reclamo respecto al servicio de P&G que les genere un impacto económico, deben presentar una reclamación formal ante el Departamento de Cuentas Por Cobrar, ubicado en Costa Rica, para que se analice su caso y se decida si se procede con el pago mediante una nota de crédito a ser descontadas de sus facturas.

Una vez las reclamaciones son recibidas por el departamento de Cuentas Por Cobrar, se inicia un proceso de 6 pasos tal como se describe a continuación:

1) Ingreso en el sistema del formulario estándar diligenciado por el cliente (Departamento de Cuentas Por Cobrar)
2) Análisis de factibilidad del reclamo por el área encargada según corresponda el gasto (Finanzas, Logística, Departamento de Cuentas Por Cobrar, Manejo de Órdenes)
3) Depuración de los análisis técnicos y envió de solicitud de aprobación para el pago (Departamento de Cuentas Por Cobrar)
4) Aprobación del pago según monto (Gerente Financiero, Gerente General, Director Financiero)
5) Actualización y cierre de caso en el sistema (Departamento de Cuentas Por Cobrar)
6) Generación de la nota de crédito por el monto aprobado (Departamento de Cuentas Por Cobrar)

Este proceso involucra a 4 recursos distintos (empleados de la empresa) y dentro del departamento de AR se tiene como compromiso con los clientes que todo el proceso debe durar 30 días desde la recepción correcta del formulario de reclamo.

4.2 Análisis de reclamos presentados por los clientes de Salón Profesional:

Según la información suministrada por el sistema, los siguientes clientes contenidos en la Tabla 2 han presentado reclamos para Salón Profesional desde el 1 de Febrero de 2012 al 31 de Octubre de 2013.

Tabla 2: Descripción de los clientes con reclamos presentados

Cliente	Pais
Alpintrading	**Argentina**
Colorcom	**Paraguay**
Daniel Espinal	**Republica Dominicana**
Delarin	**Uruguay**
Distribuidora Suizos	**Nicaragua**
Elite Brands	**El Salvador**
Eurocosmetica	**Guatemala**
Gama Colombia	**Colombia**
JGIR	**México**
Labin	**Costa Rica**
Laboratorios Suizos	**El Salvador**
Mercantil Garzozi & Garbu	**Ecuador**
Ondabel Chile	**Chile**
Quimica Suiza	**Perú**
SBCBSG	**México**
Sebastian Del Caribe	**Dominicana**
Sedeca Honduras	**Honduras**
Sedeca Panama	**Panamá**
Varela y Rodriguez	**Panamá**

Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

Como se puede ver en el Anexo 1, el monto total de los reclamos presentados en los 20 meses analizados fue de **$1'001.378 dólares americanos**. Los conceptos presentados fueron Daños, Estadías, Producto Expirado, Fletes, Excedentes, Diferencia en Precios, Faltantes y Otros.

En la Tabla 3 se pueden verificar la distribución de los reclamos por clientes/motivo, donde se aprecia que el mayor motivo de reclamos son los de nuestro cliente Alpintrading por concepto "Otros". Después de revisar los motivos de cada uno de los reclamos de Argentina por concepto "otros", para esclarecer a que motivo pertenecen, se determinó que el ~85% corresponden a Gastos de Re-etiquetado y el restante ~15% a Gastos Extras pagados al distribuidor por errores internos que afectan el proceso de nacionalización de la mercancía.

El siguiente gran rubro que se presenta dentro de los reclamos del total de Salón Profesional es por excedentes del cliente SBCBSG en México. Estos reclamos fueron presentados por el envío de producto adicional al solicitado por el cliente por parte del centro de distribución de P&G, el

cual no fue recibido pues de hacerlo, afectaría los inventarios de SBGBSG generando un impacto negativo en sus resultados financieros. Como consecuencia de esto, el distribuidor ha venido presentando las reclamaciones, el producto ha sido devuelto al centro de distribución de P&G y se generan las notas de crédito correspondiente al valor facturado de la mercancía adicional.

Tabla 3: Distribución de los reclamos por clientes/motivo (basado en % de valor de los reclamos por rubros)

Cliente	Dañado	Estadías	Producto Expirado	Flete	Excedentes	Diferencias de Precios	Faltantes	Otros	Total
Alpintrading	0%	7%		4%		1%	1%	**47%**	**61%**
Colorcom	0%	0%		2%	0%		0%	0%	**3%**
Daniel Espinal								0%	**0%**
Delarin		1%			0%		0%	0%	**1%**
Distribuidora Suizos				0%	0%	0%			**1%**
Elite Brands					0%	0%		3%	**4%**
Eurocosmetica					1%	0%			**1%**
Gama Colombia				3%	0%		0%	4%	**7%**
JGIR						0%		0%	**0%**
Labin	0%			0%	2%	0%	0%	1%	**4%**
Laboratorios Suizos	0%						0%	0%	**1%**
Mercantil Garzozi		0%			0%				**0%**
Ondabel Chile		0%					0%	0%	**1%**
Quimica Suiza	0%	0%		1%			1%	1%	**3%**
SBCBSG	0%		0%		**10%**	2%	0%		**12%**
Sebastian Del Caribe				0%					**0%**
Sedeca Honduras				0%		0%			**0%**
Sedeca Panama		0%			0%			1%	**1%**
Varela y Rodriguez	0%						0%		**0%**
Total	**1%**	**9%**	**0%**	**11%**	**14%**	**4%**	**3%**	**58%**	**100%**

Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

Como se puede observar en la Tabla 3, estos 2 rubros resaltados en la Tabla 3, representan el 57% del total de todos los reclamos presentados en todo Salón Profesional Latinoamérica.

Con el objetivo de realizar una comparación entre los reclamos presentados entre los clientes de Salón Profesional, en la Tabla 4 se presenta el número de reclamos presentados por los clientes en el periodo de estudio. El promedio de toda la Unidad de Negocio es de $2,427 por reclamo presentado con una desviación estándar de $1,119 y un coeficiente de variación de 0.46 lo cual representa una gran diferencia entre los promedios de todos los clientes.

El cliente con mayor promedio por reclamo presentado es Alpintrading con un valor de $3,811 mientras que el menor valor lo tiene Varela y Rodriguez con un promedio de $119 por reclamo.

Tabla 4: Promedio por reclamo presentado de los clientes de Salón Profesional

Distribuidor	# de Claims	Valor Claims	Promedio x Claim
Alpintrading, S.A.	159	605,980	3,811
Elite Brands S.A. de CV	11	37,814	3,438
Sedeca Panama	3	10,224	3,408
Eurocosmetica, S.A.	3	7,778	2,593
Mercantil Garzozi & Garbu S.A.	2	4,312	2,156
Delarin S.A.	6	12,806	2,134
Gama Colombia LTDA	48	73,400	1,529
Distribuidora Suizos	6	8,606	1,434
Ondabel Chile	6	7,227	1,204
Laboratorios Internacionales Labin S.A.	37	42,907	1,160
Quimica Suiza S.A.	28	26,617	951
Colorcom S.A.	29	26,933	929
Sedeca Honduras	2	1,526	763
Laboratorios Suizos	15	10,561	704
Daniel Espinal	1	646	646
Sebastian Del Caribe	1	570	570
Varela y Rodriguez Cia, Ltda.	5	595	119
Total	**362**	**878,501**	**2,427**

Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

Esta medida resulta de gran importancia a la hora de medir la eficiencia del trabajo, pues sin importar el monto del reclamo, los recursos necesarios por parte de la empresa para resolverlo no varían, disminuyendo la productividad por empleado que participa en el proceso.

5. Benchmarck Interno: Salón Profesional vs. Departamento Global de Manejo de Distribuidores - GDM

Al ser un recurso compartido, la eficiencia en el servicio de los clientes de Salón Profesional también está relacionada con el comportamiento de los reclamos de GDM.

Después de realizar un análisis comparativo interno se determinó que los clientes de GDM presentan mayor número de reclamos utilizando de mayor manera los recursos del departamento de Cuentas Por Cobrar. Como se puede ver en la Tabla 5, durante el periodo de estudio, los clientes de GDM presentaron 2,034 reclamos (562 idx vs. Salón Profesional) por valor de

$3’875.435 dólares (441 idx vs. Salón Profesional), con un promedio de $1,905 dólares por reclamo presentado (79 idx vs. Salón Profesional). La reducción del promedio por reclamo presentado se explica básicamente por la gran volatilidad entre los montos pagados en GDM; mientras que Peruana de Abastecimiento (mayor promedio por reclamo) tiene una media de $28,530 por operación, Premium Brands Group (menor promedio) presenta un ponderado de $39 dólares. Estas distancias provocan un coeficiente de variación de 2.73 ratificando la dispersión de los datos en la muestra analizada.

Tabla 5: Promedio por reclamo presentado de los clientes de GDM

Cliente	# de Claims	Valor Claims	Promedio x Claim
A&R Tempro (1986) LTD	4	4,175	1,044
Aconcagua	49	40,704	831
Alonso & Cia, S.A.	4	2,221	555
Alstons Marketing Company	41	47,333	1,154
AML FOOD	3	634	211
Asa Pritchard	74	16,226	219
Axis Commercial Corp. (Grupo Beka)	11	288,424	26,220
B. Fernandez & Hnos., INC	9	1,863	207
C Imberton, S.A. de C.V	46	47,030	1,022
Carimed, LTD.	8	3,575	447
Cia Distribuidora (Codisa)	9	4,620	513
Comercializadora y Mercadeo	5	6,504	1,301
Comestibles Preferible (Compra LTD)	9	5,600	622
Companex Bolivia S.A.	6	7,873	1,312
Consumer Brands Limited	56	34,660	619
Corporacion El Rosado	1	700	700
Cost U Less, The North West Company	13	110,859	8,528
Curacao Foods Trade N.V.	10	31,707	3,171
Daniel Espinal C. por A.	12	14,402	1,200
Del Valle Brands	24	24,529	1,022
Dipo, S.A.	1	125	125
Distribuidora Corripio C por A	244	159,719	655
Distribuidora Corripio S.A.S.	59	41,951	711
Distribuidora de Productos Alimenticios	3	1,986	662
E. Chamorro Industrial	6	7,849	1,308
Establecimiento las Marias	52	43,767	842
Euroart Com. De Prod de Beleza	3	1,490	497
Food Warehouse DBA Hunter	21	3,310	158
Foster's Food Fair LD	1	4,455	4,455
Gifan Intl de RL de CV (Masari)	30	319,304	10,643
Global Products & Logisic Services (Dicarina)	155	57,061	368
Globalbev Bebidas e Alimentos LTDA	4	9,939	2,485

Graceway Trading	5	24,923	4,985
Grupo Skies International	3	41,919	13,973
Guimar N.V. (Suriname)	5	1,794	359
ICB (Cafe Do Brasil)	1	787	787
Inredisa	3	1,489	496
J.Gasso Gasso C. por A.	1	62	62
James Brodies & Co. Ltd	5	3,924	785
Kirk Supermarket LTD	1	64	64
Leopoldo Gross	8	3,563	445
Lowes Wholesale Drug	5	19,548	3,910
Magil's Mexican Products Co	14	36,942	2,639
Marketing & Distribution	57	81,974	1,438
Operadora del Sur, S.A.	6	1,606	268
PBG, S.A. (Premium Brands Group, S.A.)	1	39	39
Pennywise Cosmetics	13	52,219	4,017
Peruana de Abastecimientos (Pedabiso)	7	199,709	28,530
Prebel, S.A.	111	273,803	2,467
Price Premier Products Ltd.	6	10,528	1,755
Price Smart INC 1% (CACM)	168	164,546	979
Price Smart INC 2% (CARIBE)	87	52,227	600
Price Smart Panama	42	29,375	699
Prime Distributors	11	5,570	506
Quifatex	5	22,958	4,592
Quimica Suiza	66	62,302	944
Roadtown Wholesale	7	3,035	434
Sea Grace International S.A. (Grupo Beka)	24	228,475	9,520
Sinax Corporation, S. A. de C. V.	44	14,189	322
Spanish Wells Food	3	7,810	2,603
Super Centre LTD	7	22,163	3,166
Super Value Food Store	2	2,137	1,068
Tiendas Sindicales	328	1,093,884	3,335
Tommasi Importacao Exportacao, LTDA	1	11,089	11,089
TOP BRANDS INT , SA	8	52,656	6,582
Unisuper S.A	5	2,084	417
WRT (Corpoaracion la Favorita)	1	1,450	1,450
Total	**2,034**	**3,875,435**	**1,905**

Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

Una vez se analizar a fondo las causas de los reclamos por clientes, se observa que el mayor numero de reclamos pagados a GDM es por Diferencias de Precios de su distribuidor Tiendas Sindicales, con un $695.109 dólares y representando un 18% del total de los reclamos de GDM.

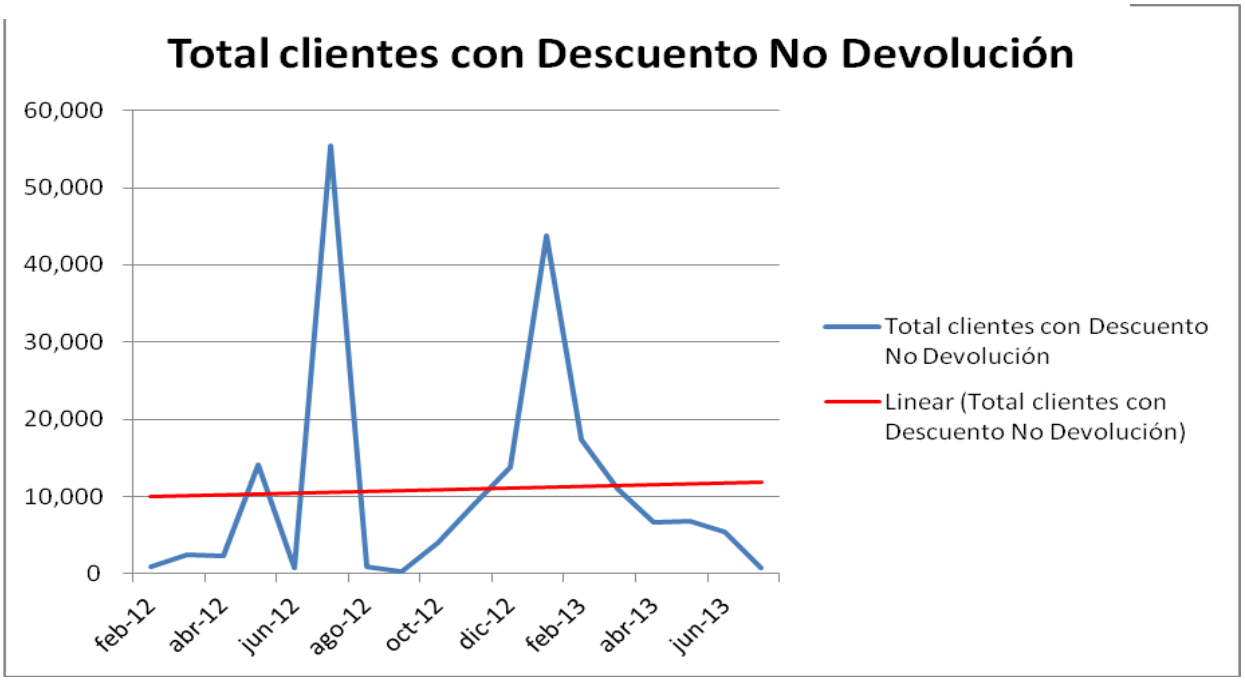
Los reclamos por diferencias de precios corresponden a discrepancias entre el precio vigente y comunicado al distribuidor/cliente y el precio al que se emite la factura. Estos reclamos son

fácilmente solucionables con una depuración de la data errónea en el sistema, asegurando que no se genere re trabajo al equipo de Cuentas por Cobrar.

6. Análisis de los clientes con descuento de No Devolución – Salón Profesional

Como medida para la reducción de los reclamos, la unidad de negocios de Salón Profesional modifico sus términos comerciales para otorgar un Descuento de No Devolución a los clientes como un porcentaje fijo de las compras de cada trimestre con el objetivo que no presentaran más reclamos por *producto faltante*, *dañados* o *expirados*. Este descuento fue aceptado por 7 clientes de Salón Profesional y a continuación, en la Ilustración 2, se muestra los comportamientos que tuvieron los reclamos por cada uno de los clientes en un intervalo de ±9 meses desde la firma del contrato para analizar el impacto/beneficio que trajo este descuento.

Ilustración 2: Tendencias de reclamos del total de clientes con Descuento de No Devolución



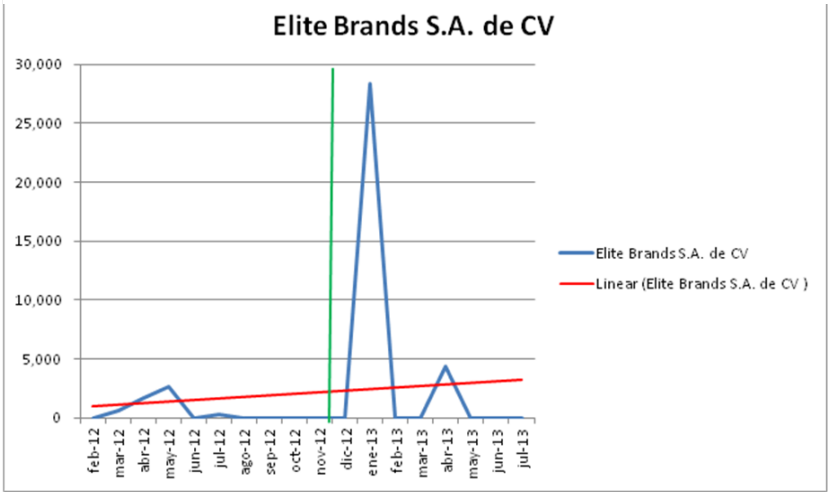
Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

6.1 Análisis por cliente

Elite Brands:

El cliente Elite Brands de El Salvador firmó el acuerdo en Noviembre de 2012. Después de la firma, ha presentado reclamos en 2 meses por conceptos no relacionados a los firmados en el acuerdo. Debido a estos casos el comportamiento de los claims se considera *creciente* después de la firma del Descuento de No Devolución como lo muestra la línea de tendencia lineal representada en la Ilustración 3.

Ilustración 3: Tendencias de reclamos presentados por Elite Brands

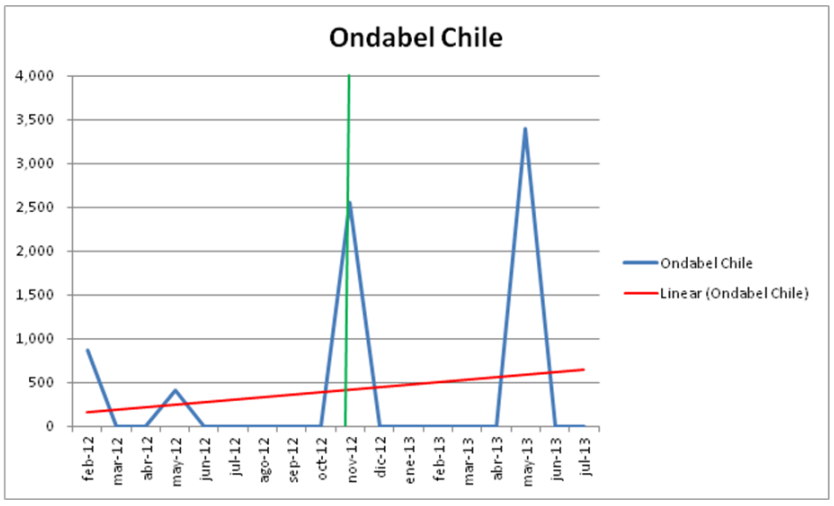


Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

6.2 Ondabel Chile:

El cliente Ondabel de Chile firmó el acuerdo en Noviembre de 2012. Después de la firma, Ondabel ha presentado claims por estadías, productos faltantes y otros. Debido a estos casos el comportamiento de los claims se considera *creciente* después de la firma del Descuento de No Devolución como lo muestra la línea de tendencia lineal representada en la Ilustración 4.

Ilustración 4: Tendencia de reclamos presentados por Ondabel Chile

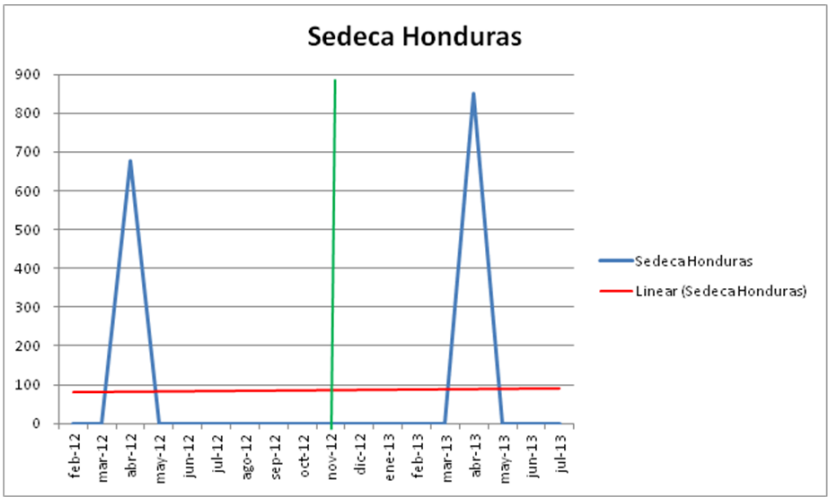


Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

6.3 Sedeca Honduras:

El cliente Sedeca de Honduras firmó el acuerdo en Noviembre de 2012. Después de la firma, Sedeca de Honduras ha presentado claims por fletes y diferencias de precios. Debido a estos casos el comportamiento de los claims se considera *creciente* después de la firma del Descuento de No Devolución como lo muestra la línea de tendencia lineal representada en la Ilustración 5.

Ilustración 5: Tendencia de reclamos presentados por Sedeca Honduras

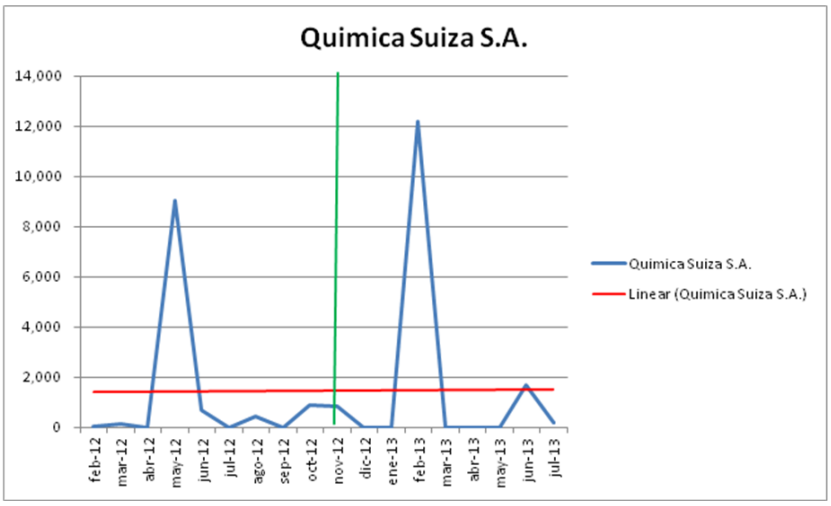


Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

Química Suiza:

El cliente Química Suiza firmó el acuerdo en Noviembre de 2012. Después de la firma, el cliente ha presentado claims por estadías, fletes y estadías. Debido a estos casos el comportamiento de los claims se considera *estable* después de la firma del Descuento de No Devolución como lo muestra la línea de tendencia lineal representada en la Ilustración 6.

Ilustración 6: Tendencia de reclamos presentados por Química Suiza

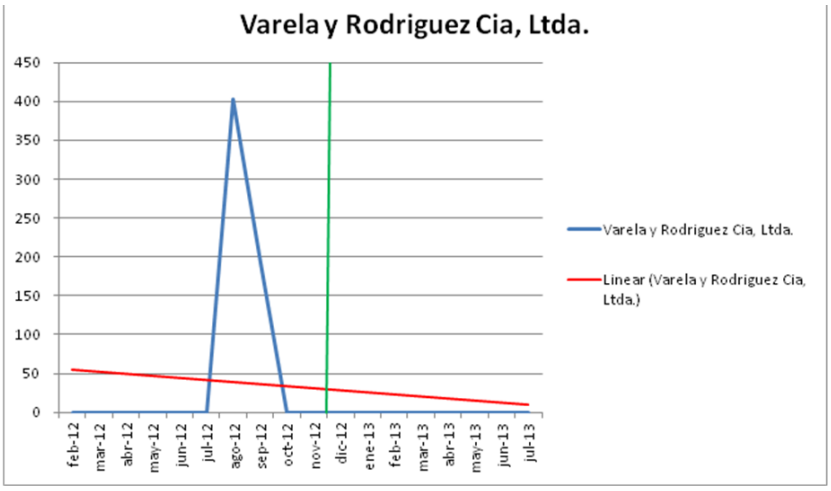


Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

6.4 Varela y Rodriguez Cia.

El cliente Varela y Rodriguez firmó el acuerdo en Noviembre de 2012. Después de la firma, el distribuidor no ha presentado claims por ningún motivo. Debido a estos casos el comportamiento de los claims se considera *decreciente* después de la firma del Descuento de No Devolución como lo muestra la línea de tendencia lineal representada en la Ilustración 7.

Ilustración 7: Tendencias de reclamos presentados por Varela y Rodriguez

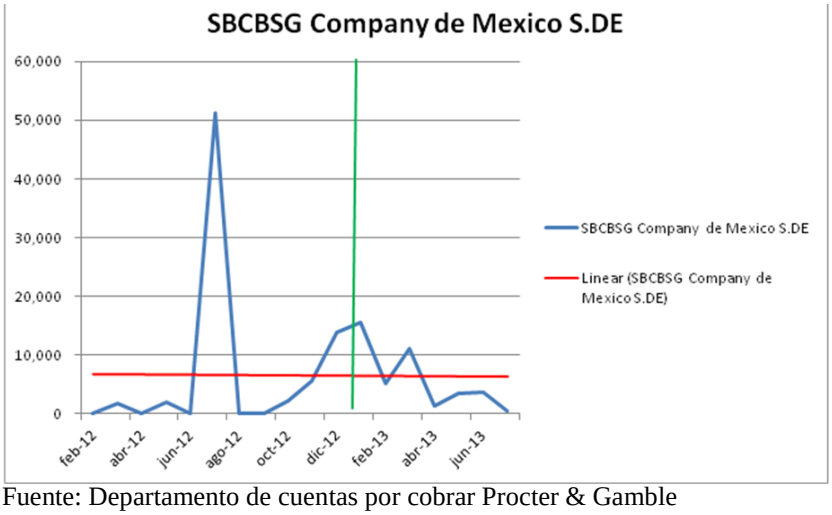


Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

6.5 SBCBSG

El cliente SBCBSG firmó el acuerdo en Noviembre de 2012. Después de la firma, el cliente ha presentado mayoritariamente claims por exceso de producto embarcado (causa que no estaba incluida en el acuerdo comercial firmado); Debido a esto, el comportamiento de los claims se considera *constante* después de la firma del Descuento de No Devolución como lo muestra la línea de tendencia lineal representada en la Ilustración 8, básicamente debido a que antes del acuerdo se presentó un pico de reclamos del cliente hacia el centro de distribución.

Ilustración 8: Tendencia de reclamos presentados por SBGBSG

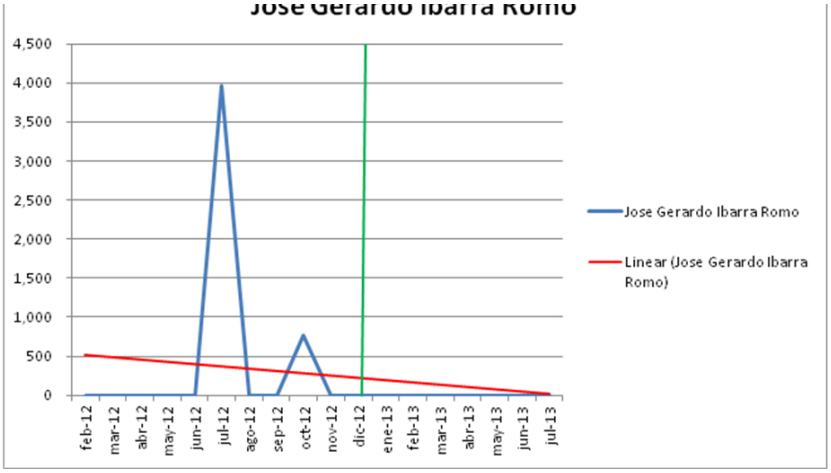


Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

6.6 Jose Gerardo Ibarra Romo

El cliente Jose Gerardo Ibarra Romo firmó el acuerdo en Diciembre de 2012. Después de la firma, el distribuidor ha no ha presentado ningún tipo de reclamos. Debido a estos casos el comportamiento de los claims se considera *decreciente* después de la firma del Descuento de No Devolución como lo muestra la línea de tendencia lineal representada en la Ilustración 9.

Ilustración 9: Tendencia de reclamos presentados por Jose Gerardo Ibarra Romo



Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

7. Aplicación de la Teoría de las Restricciones (TOC)

Después de realizar el diagnostico completo de la situación, para la resolución este caso tomaremos en cuenta la metodología establecida por Goldratt & Cox (1984) relacionada a la Teoría de las Restricciones-TOC y seguiremos los siguientes pasos descritos a continuación:

7.1 Identificar la restricción del sistema total

Después de analizar el sistema completo de resolución de reclamos para los clientes de Salón Profesional, y con ayuda del departamento de Cuentas por Cobrar, se determinó que la restricción del sistema que no permitía prestar el nivel de servicio en los tiempos previstos era la *capacidad asignado para el manejo de los claims de las dos aéreas de negocio*.

Como se puede ver en la Tabla 6, entre los clientes de GDM y los de Salón Profesional en promedio se presentan 120 reclamos al mes. Según información suministrada por el

departamento de Cuentas por Cobrar, en promedio la ejecución de de los 4 pasos asignados en el procesamiento toman 1.2 horas por reclamo, los cuales deben ser cubiertos por un único recurso de personal asignado para esto.

Al ser un recurso técnico (y no gerencial), por políticas de la compañía, su horario de trabajo está establecido en 8 horas diarias, con la posibilidad de trabajar horas extras bajo previa autorización del Director del área y con el correspondiente cargo incremental a la nómina. Por lo anterior, bajo el salario actual del técnico encargado se tienen a disposición 160 horas de trabajo en las cuales se deben ejecutar también otras funciones como las de la contabilización de las reservas de cartera, cobros a los clientes, entre otras.

Tabla 6: Promedio por reclamo presentado de los clientes de GDM

Promedio de Reclamos por Mes SP+GDM	120
Tiempo DCxC (Horas por recurso)	1.2
# de Recursos (Full Time Employees)	1
Total tiempo - proceso reclamos	144

Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

7.2 Tomar decisiones para explotar la restricción en el sistema

Como se definió en el punto anterior, la restricción es *las horas/hombre disponibles* para la realización del proceso de reclamos. Con el objetivo de explotarlas al máximo y enfocarlas en los puntos verdaderamente críticos, se deben buscar opciones para disminuir las erogaciones continuas que se hacen mes a mes y que son previsibles al negocio.

Para esto, en el caso de Salón Profesional existe un grupo de reclamos que se presentan de manera recurrente y que están perfectamente identificados como Re-etiquetado de Ondabel Argentina que representan 40% del monto total de reclamos de Salón Profesional y el 27% del número de casos presentado en el periodo de estudio para la unidad de negocio.

Como se puede ver en la Tabla 7, en promedio se presentan 5 casos de re etiquetado mensualmente con una inversión de 6 horas por parte del recurso del Departamento de Cuentas

por Cobrar, sin contar con el tiempo requerido por el resto de recursos que intervienen en el proceso y el diligenciamiento de los formularios de reclamación por parte del cliente cada mes.

Tabla 7: Promedio mensual de reclamos de re-etiquetado de Ondabel Argentina

Promedio casos de Re-Etiquetado x mes	5
Valor promedio x caso en USD	21,885
Horas invertidas x mes	6

Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

El Re-Etiquetado, al ser un gasto previsible mensualmente debe ser contabilizado inmediatamente después de su causación para no afectar el resultado entre periodos contables, ni de Procter & Gamble ni del cliente.

La *recomendación* es eliminar los casos de re-etiquetados de Argentina mediante el pago de manera automática cada mes por parte del departamento financiero de Salón Profesional de estos montos sin necesidad que los reclamos entren al sistema del grupo de Cuentas por Cobrar.

En cuanto al caso de GDM, el análisis arroja que la mayor área de oportunidad son los reclamos por diferencias de precios para el cliente Tiendas Sindicales. Como se puede observar en la Tabla 8, el promedio de casos presentados por este concepto al mes es de 12 con una inversión de 15 horas mensuales.

Al ser reclamos por diferencia de precios, la recomendación para este caso es revisar con el equipo de GDM el proceso interno de listas de precios y corregir las diferencias entre los precios comunicados y los configurados en el sistema para evitar sobrecargar la restricción con 15 horas adicionales de trabajo, ya que pueden ser evitadas con una corrección interna.

Tabla 8: Promedio mensual de reclamos por diferencia de precios de Tiendas Sindicales

Promedio casos de Diferencia Precios x mes	12
Valor promedio x caso	34,755
Horas invertidas x mes	15

Fuente: Departamento de cuentas por cobrar Procter & Gamble

7.3 Subordinar los demás elementos a las decisiones tomadas para explotar las restricciones en el sistema.

De acuerdo a la recomendación de retirar del alcance del Departamento de Cuentas por Cobrar los casos de re etiquetados de Argentina, y con el objetivo de realizar pago de manera automática cada mes por parte del departamento financiero de Salón Profesional; es necesario negociar con el cliente una tarifa estándar para cada una de las cajas a re etiquetar.

Según los formularios de reclamación presentados por Ondabel Argentina, se realizó una estimación de costo promedio por caja de re etiquetado con el objetivo de encontrar el valor justo a pagar mensualmente por cada una de las cajas vendidas. Después de este análisis y basado en el promedio pagado y la desviación de los valores reportados se estimaron 2 escenarios de negociación con el cliente como se muestra en la Tabla 9.

El primero es la *propuesta óptima*, correspondiente al promedio simple de los pagos por caja realizados en cada una de las marcas (no se están considerando ponderaciones por volumen). El segundo escenario es el PMA máximo de negociación que tiene P&G con el cliente, correspondiente al 5% superior de los valores pagados en el reporte histórico. Este valor corresponde al límite de costo por caja re-etiquetada que Salón Profesional podría reconocer sin incurrir en costos incrementales por el cambio de metodología.

Tabla 9: Estimación de valor de re etiquetado por caja

	Propuesta Optima	Máximo de negociación
Color	1.70	1.80
Welloxon	0.45	0.48
Wellastrate	4.00	4.30
Blondor	0.40	0.45

Fuente: Autor

En el caso de que la propuesta del cliente este por encima del PMA se debe realizar un análisis financiero entre el valor incremental solicitado por la negociación y el costo de oportunidad por uso de recursos que tendría Procter & Gamble por la saturación de su restricción.

7.4 Incrementar la capacidad de la restricción

Para incrementar la capacidad de la restricción se tienen 3 opciones: a) aumentar las horas hombre mediante la utilización de horas extras basado en las necesidades del negocio y en la legislación laboral de Costa Rica vigente; b) contratar un recurso incremental con un costo de aproximadamente $20mil dólares americanos anuales; c) ejecutar un incremento “virtual” de capacidad mediante la reducción de los reclamos presentados por los clientes debido a una mejora de los procesos internos.

Debido a la imposibilidad de aumentar el recurso humano dedicado a la resolución de reclamos, descrita en la justificación del problema, las opciones a y b son temporalmente inviables dentro de la compañía, por lo que la opción que se recomienda para incrementar la capacidad de la restricción es el incremento virtual mediante la mejora de procesos internos que ocasionan los reclamos.

7.5 Identifique la nueva restricción del sistema y repita los anteriores pasos.

Debido al alcance de este trabajo, la siguiente restricción del sistema debe ser identificada en análisis posteriores después de implementadas las recomendaciones, como parte del proceso de mejoramiento continuo en el que se encuentra la empresa.

8. Conclusiones

Después de realizar el análisis de los reclamos presentados por los clientes se concluye que el sistema se encuentra *saturado* por la restricción de recursos disponibles y el volumen de casos registrados por ambas unidades de negocio.

Las diferencias entre el número de reclamos presentados en ambas unidades de negocio se explican por los tamaños de cada una. Al representar el 20% del total de ventas de los dos negocios, Salón Profesional está en línea con el uso del recurso pues solo está usando el 15% de la restricción, calculado sobre el total de formularios de reclamos recibidos.

Al no disponer de recursos financieros adicionales para solucionar este proyecto es necesario aumentar la capacidad de la restricción de manera virtual, mediante la optimización de su uso en los reclamos ocasionales por causas no controlables, y no en reclamos presentados de manera mensual.

El descuento de No Devolución negociados con 7 clientes en Latinoamérica no ha presentado una reducción en el valor total de los reclamos presentados desde su firma, principalmente por los clientes Elite Brands y Ondabel Chile. A pesar de que los reclamos no fueron aprobados, el recurso fue mal utilizado pues independientemente si los pagos son autorizados, se debe correr todo el proceso interno para el correspondiente análisis.

9. Recomendaciones

Basados en el análisis descrito en este documento, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones a la empresa Procter & Gamble para mejorar el nivel de servicio:

Para asegurar que todos los procesos de reclamos cumplen con el objetivo de ser resueltos en 30 días, es necesario ampliar virtualmente la capacidad de la restricción retirando del proceso todos los reclamos cuyas causas son identificables y controlables, y que se presentan de manera

periódica. Estos procesos incluyen los claims por re-etiquetado de Ondabel Argenitna (Salon Profesional) y diferencias de precios en Tiendas Sindicales (GDM).

El área financiera de Salón Profesional debe empezar a procesar las notas de crédito sin necesidad que el cliente envie un formulario de reclamo. El valor de la nota de crédito se determinará por las cajas facturadas en el sistema de los productos que se necesiten re etiquetar multiplicado por el valor negociado en el cliente por caja. Esta actividad no tiene costo incremental.

El área financiera de GDM debe revisar sus precios en el sistema para actualizarlos a los comunicados al cliente Tiendas Sindicales, y de esta manera eliminar los reclamos presentados por este concepto. Esta actividad no tiene costo incremental.

La alternativa formulada en el documento es *financieramente viable* pues sin requerir inversión incremental por parte de la compañía, mejora la productividad del recurso en un ~15%, disminuye los impactos en pago de cartera debido a la demora en la generación de las notas de crédito y mejora la precisión de la contabilización de los gastos.

10.Bibliográfías

Dettmer, W. (1997). *Goldratt's theory of constraints: a system approach to continuous improvement.* Milwaukee: Quality Press.

Dirección de Investigaciones - Escuela de Administración. (Agosto de 2013). *Documento descriptivo de las lineas de investigación: Gerencia, Liderazgo, Realidad y Estrategia.* Recuperado el 4 de Noviembre de 2013, de http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/Documento-Maestro-de-lineas-Agosto-2013.pdf

Goldratt, E., & Cox, J. (1984). *The Goal.* Croton-on-Hudson: North River Press. .

Gupta, M., Baxendale, S., & Raju, P. S. (2002). *Integrating ABM/TOC approaches for performance improvement: a framework and application.* Recuperado el 3 de November de 2013, de Business Source Complete: http://web.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f1c06845-a86c-4493-a19c-310476f33983%40sessionmgr15&vid=6&hid=24

Hou, W. (2001). Studying and applying TOC in traditional industry. (Order No. H088176, Dalian University of Technology (People's Republic of China)). PQDT - Asia, Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1024989321?accountid=50434. (1024989321).

Kaplan, R., & Cooper, R. (1998). *Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance.* Boston: Harvard Business School Press.

Procter & Gamble. (2009). *Our History - How it Began.* Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de Corporation Web Site: http://www.pg.com/en_US/downloads/media/Fact_Sheets_CompanyHistory.pdf

Procter & Gamble. (2013). *Financial Highlights*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de Financial Reporting: http://www.pg.com/en_US/investors/financial_reporting/financial_highlights.shtml

Procter & Gamble. (Noviembre de 2013). *Leadership Brands.* Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de Procter & Gamble coporation Web Site: http://www.pg.com/en_US/brands/index.shtml

Procter & Gamble . (2013). *All Brands.* Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de Procter & Gamble Corporation Web Site: http://www.pg.com/en_US/brands/all_brands.shtml

Procter & Gamble. (2010). *Corporate Structure.* Recuperado el 18 de 11 de 2013, de Procter & Gamble Corporation Web Site: http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml

P&G Salon Professional. (s.f.). *About Salon Profesional*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de Salon Professional Corporation Web Site: http://careers.pgsalonpro.com/english/

Suthummanon, S., Ratanamanee, W., Boonyanuwat, N., & Saritprit, P. (2011). *Applying Activity - Based Costing (ABC) to a parawood furniture factory.* Recuperado el 4 de November de 2013, de Academic Search Complete: http://web.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=768dcdd5-2724-47c6-a00d-83ad19ca031%40sessionmgr11&vid b =5&hid=24