



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**“OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE UNA EMPRESA DE LA
INDUSTRIA COSMÉTICA POR MEDIO DE UN ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA
FUERZA DE VENTAS.”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN ECONOMIA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

ROSA CATHERINE GORDILLO LÓPEZ

EDISON ALBERTO ROMERO MOYA

Guayaquil – Ecuador

2020

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por brindarme la oportunidad de poder haber realizado la maestría y el presente trabajo de titulación, a mi padre Sr. Luis Salvador Gordillo Caguana quien me brindo consejos y acompaño en cada término de jornada, a mi madre Sra. Elsa María López Naranjo, a toda mi familia en la que siempre encontré apoyo en el transcurso de este camino, a los docentes de la maestría MEDE XI que nos brindaron sus mejores conocimientos, en especial, a la Ms. Ing. María Elena Romero por guiarnos en el transcurso de la tesis, a mis compañeros y a la empresa Belleza S.A. que nos permitió implementar este trabajo dentro de su organización.

ROSA CATHERINE GORDILLO LÓPEZ

Agradezco primero a Dios por darme la oportunidad de poder hacer este trabajo de titulación, a todos los profesores de la maestría MEDE XI que tienen la vocación de enseñar, trasladarnos sus conocimientos y experiencias en especial a nuestra tutora Msc. María Elena Romero por los consejos en la implementación de este trabajo, a mis compañeros con los cuales compartimos muchos casos y proyectos que fueron presentados con un alto nivel de exposición, a la empresa BELLEZA S.A. que nos permitió implementar este trabajo y sin duda a mi familia que es un motor motivacional enorme para vida.

EDISON ALBERTO ROMERO MOYA

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de tesis para la obtención del título de Msc. En Economía y Dirección de Empresas MEDE XI primero a Dios, ya que por su voluntad he podido culminar esta meta y a él sea la gloria, a mi papá Sr. Luis Salvador Gordillo Caguana quién camino junto a mí en esta meta, a mi mami Elsa, a mis hermanos Javier, Patricio, Verito, Andrea y Gary a mis sobrinitos Santi, Abigail y Alexander.

Con especial cariño dedico esta tesis a mi abuelito Sr. Julio César Gordillo Saavedra, Paito (+).

ROSA CATHERINE GORDILLO LÓPEZ

La obtención del título de Msc. En Economía y Dirección de Empresas MEDE XI sin duda tiene detrás mucho esfuerzo y sacrificio el dejar de hacer actividades personales y/o familiares durante la jornada de clases, perderte de vivir ciertos momentos no es fácil, sin embargo, quiero dedicárselo a; primero a mi familia en especial a mis hijos ya que ellos son mi inspiración para seguir creciendo como persona, en mi vida académica y profesional. Espero que ellos me vean como un ejemplo para su vida profesional y por qué no dedicármelo a mí, porque sé cuánto costó el poder lograr este objetivo.

EDISON ALBERTO ROMERO MOYA

COMITÉ DE EVALUACIÓN



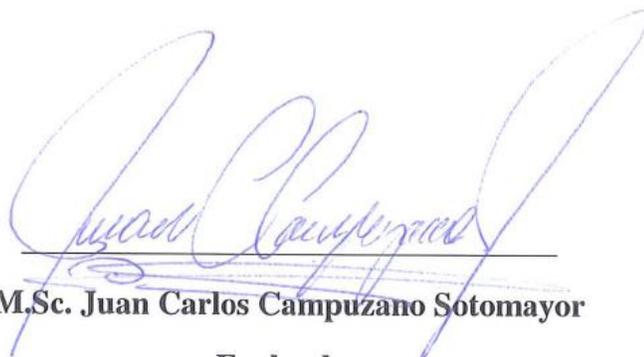
M.Sc. María Elena Romero

Director del Proyecto



M.Sc. Gabriela Vilela Govea

Evaluador



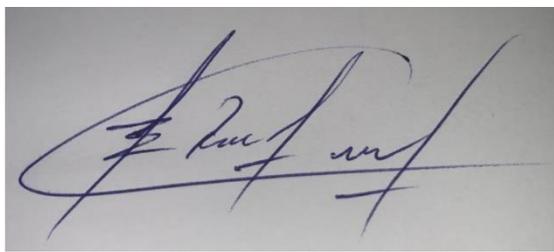
M.Sc. Juan Carlos Campuzano Sotomayor

Evaluador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

ROSA CATHERINE GORDILLO LÓPEZ

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Edison Alberto Romero Moya', is centered on a light gray background. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'E' and 'A'.

EDISON ALBERTO ROMERO MOYA

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
INDICE.....	vi
RESUMEN.....	x
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xii
ABREVIATURAS.....	xiii
1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. ARBOL DE PROBLEMAS.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA.....	7
1.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	7
1.4.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	8
1.4.3. MISIÓN.....	9
1.4.4. VISIÓN.....	9
1.4.5. PRODUCTOS.....	9

1.4.6.	MERCADO META.....	9
1.5.	ANÁLISIS MICRO Y MACROECONÓMICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.....	10
1.5.1.	ENTORNO DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN ECUADOR.	10
1.5.2.	CIFRAS MICRO Y MACROECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DEL TIEMPO.	11
1.5.3.	EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN EL TIEMPO. ...	12
1.5.4.	COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN EL ECUADOR...	14
1.5.5.	PROYECCIÓN DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA A FUTURO.	15
2.	CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.	17
2.1.	CAPITAL DE TRABAJO.	17
2.1.1.	COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	18
2.1.2.	IMPORTANCIA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN.	
21		
2.2.	LA CUENTA DE INVENTARIO EN UNA ORGANIZACIÓN.	23
2.2.1.	IMPORTANCIA DEL CONTROL DE INVENTARIO EN UNA ORGANIZACIÓN.	25
2.2.2.	GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS CON EL MODELO ABC.....	27
2.3.	LA FUERZA DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	29
2.4.	LA CUENTA POR COBRAR.....	30
2.4.1.	LA RECUPERACIÓN DE CARTERA Y SU IMPORTANCIA EN EL CAPITAL DE TRABAJO.....	31
2.5.	ESTUDIOS SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.	35
3.	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.	37
3.1.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE	

INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTA PARA OPTIMIZAR DEL CAPITAL DE TRABAJO.	38
3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	38
3.1.2. ÍNDICES DE LA CUENTA DE INVENTARIOS.	39
3.1.3. ÍNDICES DE LA CUENTA POR COBRAR.	41
3.1.4. ÍNDICES DEL CAPITAL DE TRABAJO.	43
3.2. DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL PROBLEMA.	43
3.3. PROPUESTA DE ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTA PARA OPTIMIZAR DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.	44
3.3.1. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD DE GERENTES DE RETAIL PARA CREAR ESQUEMA DE INSENTIVO PARA OPTIMIZAR EL CAPITAL DE TRABAJO.	46
3.3.2. FODA DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTA PARA OPTIMIZAR DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.	48
4. CAPITULO IV.- IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS PARA OPTIMIZAR EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.	50
4.1.1. TABLAS Y VARIABLES QUE APLICAN AL INVENTARIO.	51
4.1.2. TABLAS Y VARIABLES QUE APLICAN A LA CUENTA POR COBRAR.	53
4.1.3. PRESENTACIÓN DE ESQUEMA PARA INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS.	56
4.2. COMPARATIVOS FINANCIEROS DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS PARA OPTIMIZAR EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.	60

4.2.1.	INDICES DE LA CUENTA DE INVENTARIOS	60
4.2.2.	ÍNDICE DE LA CUENTA POR COBRAR	61
4.2.3.	ÍNDICES DEL CAPITAL DE TRABAJO.	62
	63
5.	CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	64
6.	BIBLIOGRAFIA.....	66
	Bibliografía.....	66
7.	ANEXOS.....	69

RESUMEN

La presente tesis tiene como finalidad optimizar el capital de trabajo en la empresa “Belleza” ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil, a través de la implementación de un esquema de incentivo a la fuerza de ventas que disminuya la concentración de productos de baja rotación en su inventario y mejorando la recuperación de la cartera de las cuentas por cobrar.

Este análisis se realizará basándonos en dos de las cuentas contables más importantes, como la de Inventarios y Cuentas por cobrar, considerando datos cuantitativos y cualitativos del periodo 31-01-2018 al 31-12-2018 de la empresa Belleza, para con estos y otros datos proponer un esquema de incentivos que motivará a la fuerza de venta, para poder lograr un mayor impacto en el rendimiento del capital de trabajo de la empresa.

La metodología principal que se va a emplear en este trabajo será la investigación aplicada y exploratoria debido a que la principal fuente de información será otorgada por la empresa Belleza, con la cual realizaremos los análisis financieros y administrativos necesarios previos a la elaboración de la propuesta.

En esta investigación, después de proponer el esquema de incentivos a la fuerza de ventas el mismo se implementará en la empresa Belleza a partir del segundo trimestre del año 2019, tendrá una duración de 45 días, tiempo en el que se conocerá su factibilidad. La medición de la implementación del esquema que incentive a la fuerza de ventas para optimizar el capital de trabajo en la empresa Belleza se lo hará de manera mensual una vez implementado y se tendrá un resultado con corte al 31-10-2019 para verificar si la misma genera los resultados financieros esperados.

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. RANKING EMPRESARIAL 2018 (G4649.21) SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	1
ILUSTRACIÓN 2.- ÁRBOL DE PROBLEMAS EMPRESA BELLEZA.	5
ILUSTRACIÓN 3.- LÍNEA DE TIEMPO EMPRESA BELLEZA	8
ILUSTRACIÓN 4.- COMPARATIVO ANUAL DE IMPORTACIONES DEL SECTOR COSMÉTICO EN ECUADOR.	13
ILUSTRACIÓN 5.- ANÁLISIS ABC DE INVENTARIO.	28
ILUSTRACIÓN 6.- VENTAS USD 2016 - 2018	39
ILUSTRACIÓN 7.- INVENTARIO VS ACTIVO 2016-17-18	40
ILUSTRACIÓN 8.- DETALLE DEL INVENTARIO 2018 POR MARCAS.....	40
ILUSTRACIÓN 9.- ROTACIÓN Y PLAZOS POR INVENTARIOS.....	41
ILUSTRACIÓN 10.- CUENTAS POR COBRAR VS ACTIVO.....	42
ILUSTRACIÓN 11.- ROTACIÓN Y PLAZOS DE CUENTAS POR COBRAR 2016-17-18.....	42
ILUSTRACIÓN 12.- ÍNDICE DE CAPITAL DE TRABAJO 2016 - 2018.....	43
ILUSTRACIÓN 13.- ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
ILUSTRACIÓN 14.- FODA ESQUEMA INCENTIVOS FFVV	49
ILUSTRACIÓN 15.- TABLA Y VARIABLES ESQUEMA INCENTIVOS FUERZA DE VENTAS (FFVV)..	50
ILUSTRACIÓN 16.- COMPARATIVO ÍNDICE DE INVENTARIOS	60
ILUSTRACIÓN 17.- DETALLE DE INVENTARIOS POR ROTACIÓN	61
ILUSTRACIÓN 18.- DETALLE DE CUENTAS POR COBRAR 2019(*) vs 2018	62
ILUSTRACIÓN 19.- DETALLE DEL CAPITAL DE TRABAJO 2019(*) vs 2018.....	63

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.- DETALLE DE INVENTARIO POR ROTACIÓN EN MILES.	4
TABLA 2.- IMPORTACIONES 2018 PRODUCTOS COSMÉTICOS, BELLEZA Y CUIDADO PERSONAL. ..	12
TABLA 3.- EMPRESAS QUE IMPORTAN PRODUCTOS COSMÉTICOS A ECUADOR AL 2019. (VALOR FOB).....	14
TABLA 4.- TABLA Y VARIABLES ESQUEMA INCENTIVOS FFVV	51
TABLA 5.- TABLA DE PESOS POR CANAL Y TIPOS DE MARCA (ABC)	52
TABLA 6.- INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTOS DE ACUERDO CON LOS TIPOS DE MARCAS (ABC) .	53
TABLA 7.- TABLA % DE INCENTIVOS DE GESTIÓN DE CARTERA POR RANGOS DE RECUPERACIÓN	54
TABLA 8.- TABLA DE INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE CARTERA	55
TABLA 9.- PRESENTACIÓN GRAFICA DEL ESQUEMA PARA INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS	57

ABREVIATURAS

CT	Capital de trabajo.
AC	Activos Corrientes.
PC	Pasivos Corrientes.
ACO	Activo Circulante Operativo.
PCO	Pasivo Circulante Operativo.
PGC	Plan General de Contabilidad.
G4649.21	Venta al por mayor de productos de perfumería, cosméticos (productos de belleza) artículos de uso personal (jabones).
FOB	Libre a bordo, puerto de carga convenido.
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad.
EPS	Economía Popular y Solidaria.
DSO	Días de ventas pendientes.
Push Money	Comisión que se da a los vendedores.
MO	Modelo Operativo.
Sell Out	Venta al cliente final.
FFVV	Fuerza de Ventas.

Retail Sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.

La Empresa de Belleza a la que haremos referencia en este trabajo de investigación, es una compañía ecuatoriana dedicada a satisfacer las necesidades del mercado en productos cosméticos, servicios de belleza y cuidado personal, inicio sus operaciones en el año 2004, su central se ubica al sur de la ciudad de Guayaquil y cuenta con 21 sucursales alrededor del país, su infraestructura física y capital humano la hacen una de las empresas más grandes del país en su categoría.

En el año 2018, La posición del mercado cosmético en Ecuador (G4649.21), según el ranking de la Superintendencia de compañías tiene las siguientes 3 empresas en esa categoría: Yambal Ecuador puesto 210, D'Mujeres S.A. puesto 1411 y Lansey S.A. puesto 1629.

Ilustración 1. Ranking Empresarial 2018 (G4649.21) Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2018)

La Empresa Belleza siempre se ha caracterizado por estar a la vanguardia en las tendencias de la belleza, haciendo alianzas estratégicas con proveedores de todas partes del mundo y con esto importar y distribuir productos novedosos, lo que genera que seamos la preferencia para nuestros clientes y consumidores.

La empresa tiene un modelo de negocio que es la importación, distribución y ventas de productos en la línea de belleza, entre las principales categorías de venta tenemos: Capilar y accesorios, maquillaje y cuidado facial, cuidado masculino, implementos de salón, manicure y pedicura, muebles y equipo, entre otras.

Esta diversidad de productos hace que incursione en todos los canales de ventas de acuerdo a las necesidades del cliente. En este momento la empresa atiende a canales como:

- Autoservicios
- Distribuidores
- Mayoristas
- Tiendas de belleza
- Escuelas de belleza
- Peluquerías
- Detallista
- Cliente Final – Tiendas Retail

1.1. JUSTIFICACIÓN.

Para el correcto uso de los recursos de una empresa es indispensable que las decisiones de las diferentes jefaturas que comprenden la misma generen una liquidez sólida y durable para

hacer frente a las necesidades diarias de la organización y también crear utilidad, es por esto, que nuestra mayor motivación es implementar un esquema en donde se busque atender cuentas financieras en las que se pueden encontrar faltas de prácticas correctas y mejorarlas para que pueden rendir los réditos esperados en la empresa Belleza.

Este trabajo propone implementar para la empresa Belleza un esquema en donde se permita poder mejorar los stocks actuales de inventarios, manejar un mejor diseño por pagos de comisiones por venta, lograr una recuperación de cartera con los menores retrasos para así poder lograr nuestro objetivo de optimizar el capital de trabajo generando una mayor liquidez a la empresa para seguir creciendo dentro de la industria cosmética.

La implementación de este esquema que se propone se justifica por el impacto económico y administrativo que representa para la empresa Belleza, sin embargo, el mismo, también puede ser aplicado para ponerlo en práctica en las empresas comerciales de tipo, venta por retail o a las que pueda aplicar.

Por último, es necesario mencionar que el presente trabajo es factible ya que puede aplicarse el marco metodológico planteado para la investigación, se cuenta con la información necesaria de la empresa para la implementación del esquema y además se cuenta con el tiempo necesario para llevar a cabo.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

En estos 15 años de actividad comercial la empresa ha venido experimentando cambios acelerados y radicales que le han permitido evolucionar hasta convertirse en una compañía con solidez, trayectoria y reconocimiento a nivel nacional.

La empresa brinda productos de calidad apostando a la innovación con marcas reconocidas a nivel mundial. A finales del 2018 obtuvo un crecimiento de sus ventas en USD del 15% comparado con el 2017 apalancado principalmente en nuevas líneas especialmente de maquillaje. La industria de cosméticos de forma general tuvo un crecimiento del 8% de acuerdo con la información publicada en el Banco Central siendo este un crecimiento destacado logrado por la empresa.

Sin embargo, la compañía ha presentado los tres últimos años un incremento en sus inventarios por la poca rotación de algunas marcas, lo que ha generado que el capital de trabajo no sea óptimo, los valores de inventario total de los tres últimos años son:

Tabla 1.- Detalle de Inventario por rotación en Miles.

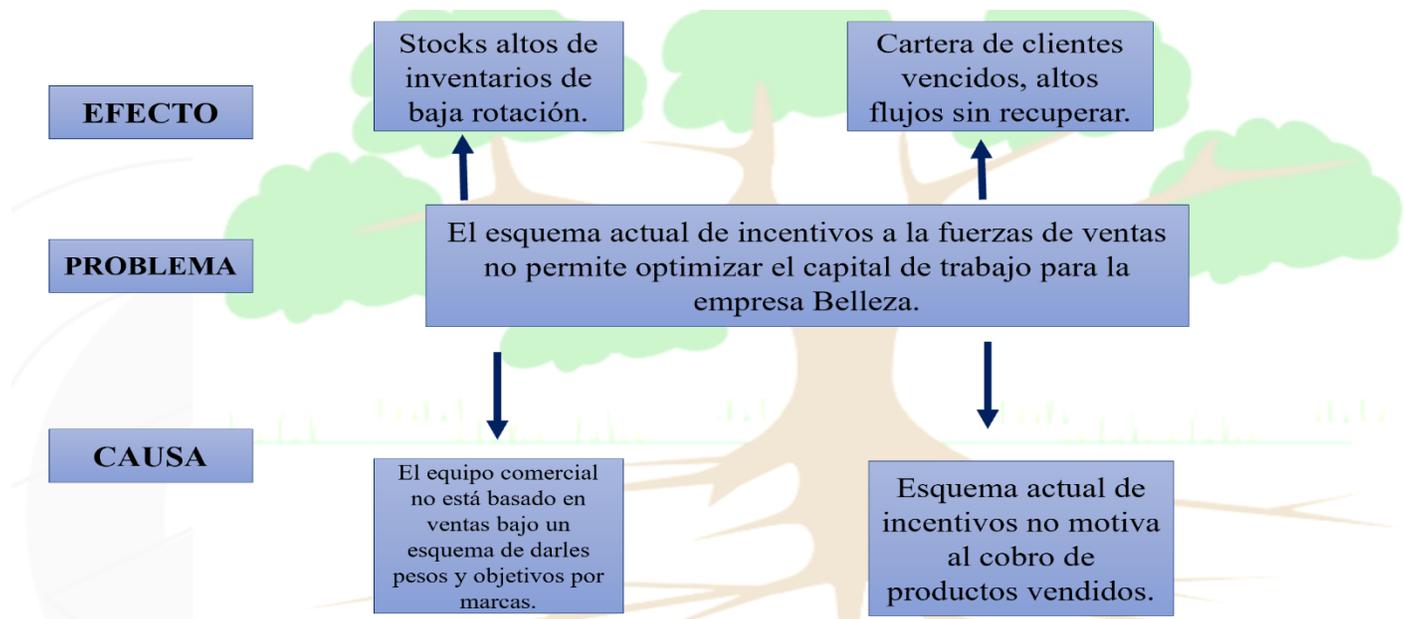
Detalle de Inventario por rotacion en Miles USD					Detalle de Inventario por rotacion % participacion				
Años	Alta	Media	Baja	Total	Años	Alta	Media	Baja	Total
2016	1,100	595	500	2,195	2016	50%	27%	23%	100%
2017	2,600	919	1,000	4,519	2017	58%	20%	22%	100%
2018	1,650	280	1,240	3,170	2018	52%	9%	39%	100%

Fuente: Empresa “Belleza”

Como se puede observar en la tabla 1 se detalla de manera global el saldo del inventario al cierre de cada año desde el 2016 hasta el cierre del 2018, el mismo ha sido clasificado por su nivel de rotación, cerrando siempre un 33% del total del inventario en baja rotación es decir en promedio un millón de dólares. Es aquí donde vamos a implementar la propuesta del incentivo a la fuerza de ventas para que puedan evacuar el inventario en mención.

1.2.1. ARBOL DE PROBLEMAS

Ilustración 2.- Árbol de problemas Empresa Belleza.



Fuente: Empresa "Belleza"

Para establecer mejor la definición del problema realizamos la técnica del árbol de problemas con el cual definimos cuales son las causas por las que se genera el problema principal y el efecto que estos tienen dentro de la empresa. Las causas que hayamos son que el equipo comercial no está basado en ventas bajo un esquema de darles pesos y objetivos por marcas, si no en función del presupuesto en dólares que se les asigna, esto conlleva como efecto a que ellos no traten de colocar productos de baja rotación y se enfocan en los productos de alta rotación. Además, el esquema de incentivos que tienen actualmente no es motivador al cobro y no está alineado con la estrategia de la compañía por lo que el cobro de la cartera no es un factor importante para el equipo de vendedores y esto genera un inconveniente a la pronta liquidez o flujo de efectivo para la organización. Adicionalmente la falta de procesos claros en

las áreas comerciales y financieras no son claras lo que se genera al momento de la toma de decisiones dentro de la empresa y hace que al final del periodo haya un bajo flujo de efectivo por el cobro tardío de las ventas realizadas y stocks de marcas saturadas por su baja rotación.

Con estos antecedentes se determinó desde un punto de vista estratégico y financiero que la compañía debería implementar un esquema de incentivos a la fuerza de ventas que permita mantenerlos motivados, que ayude a la reducción del inventario de baja o nula rotación e incluso a disminuir los tiempos en la recuperación de cartera, y con ello optimizar el capital de trabajo de la empresa.

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Implementar un esquema de incentivos a la fuerza de ventas desarrollando mejoras en la cuenta de inventarios y cuentas por cobrar para optimizar el capital de trabajo en la empresa Belleza.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer el esquema de negocios de la empresa para utilizarlo en la implementación de mejoras en el capital de trabajo.
- Proponer un esquema de incentivos que motivará a la fuerza de venta, por medio del manejo óptimo de inventario y de cuentas por cobrar.
- Validar el esquema propuesto adaptándolo a la realidad de la empresa para ver el alcance en la generación de valor que ofrece.

1.4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA.

1.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

La empresa fue creada en el año 2004 en la ciudad de Guayaquil, iniciando sus actividades como un pequeño importador y distribuidor de productos de bazar y de belleza. La misma estaba ubicada en la principal zona comercial de la ciudad más conocida como “La Bahía”, un lugar emblemático e histórico para los Guayaquileños y el Ecuador entero.

Hasta el año 2008 la empresa solo atendía a clientes de canal mayorista y distribuidores, en este mismo año empezó a negociar con las principales cadenas del canal autoservicios, logrando incursionar con los productos de la línea capilar, los mismos obtuvieron una excelente aceptación por parte del consumidor final.

Para el año 2012 después de una exhaustiva evaluación de sus líneas de negocio, se implementa una planeación estratégica que conlleva a tomar la decisión de solo dedicarse a la línea de belleza y cuidado personal, retirándose de la línea de bazar.

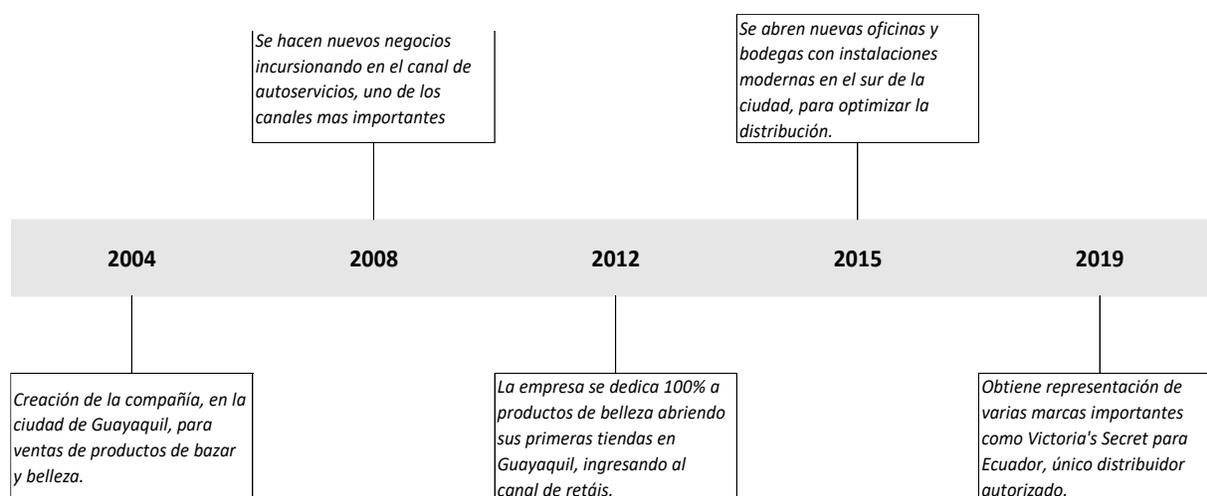
A inicios del año 2015 la empresa abre sus nuevas bodegas y oficinas, instalaciones completamente nuevas y modernas ubicadas en el sur de la ciudad por el sector del mercado caraguay, las mismas que fueron diseñadas para optimizar la distribución y el costo del almacenamiento del inventario el cual había triplicado su existencia desde que iniciaron las operaciones. Para este trabajo se contrató asesoría internacional que garantizara una óptima distribución a todos los canales que el negocio tiene en la actualidad los cuales son: retail, autoservicios, mayoristas, distribuidores, peluquerías, escuelas y tiendas de belleza.

En la actualidad la compañía se caracteriza por siempre brindar al mercado nuevas líneas y productos de gran calidad sea estos de marcas propias o de marcas ya reconocidas a nivel

mundial es por eso por lo que en el año 2019 se cierra una negociación exitosa obteniendo la representación para la venta y distribución de la marca Victoria 's Secret exclusiva para el Ecuador. Esto sin duda genera en los clientes que La Empresa sea la primera opción al momento de escoger un producto para la belleza o cuidado personal.

Adjunto el grafico de la línea del tiempo:

Ilustración 3.- Línea de tiempo empresa Belleza



Fuente: Empresa “Belleza”

1.4.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

La empresa se dedica a la importación, comercialización y distribución de productos de belleza y cuidado personal, siempre enfocado en ofrecer al mercado nuevas tendencias y opciones que permitan al cliente tener una gama de productos de calidad para su elección.

1.4.3. MISIÓN.

Brindar valor a nuestros clientes y colaboradores como medio para lograr un crecimiento rentable del negocio y contribuir al bienestar de la comunidad en la que operamos.

1.4.4. VISIÓN.

Organización con proyección internacional, socialmente responsable y orientada hacia el cliente, que busca ser el proveedor preferido de productos y servicios de belleza y cuidado personal.

1.4.5. PRODUCTOS.

La Empresa tiene una gama diversa de líneas y productos que ofrece a todos los consumidores entre las principales podemos mencionar las siguientes:

- Cuidado Capilar
- Tratamientos
- SPA & Belleza
- Máquinas de Belleza
- Sillonera

1.4.6. MERCADO META.

El Ecuador es un país que tiene gran aceptación a la industria de la belleza es por eso que el objetivo es atender al cliente final de una manera directa, por tal motivo la empresa esta implementado un proyecto de apertura de nuevas tiendas a nivel nacional, en la actualidad julio del 2019 tiene 24 tiendas la gran parte en la región costa. El proyecto es de abrir 10 tiendas más en un año en la zona de la sierra.

Esto no significa que se va a dejar de atender a los canales tradicionales que son el foco de nuestra distribución como las peluquerías.

1.5. ANÁLISIS MICRO Y MACROECONÓMICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.

1.5.1. ENTORNO DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN ECUADOR.

Las empresas del sector cosmético contribuyen en el desarrollo industrial del país, tanto en la transformación de materias primas como en la manufactura de productos terminados. Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) este grupo está diversificando su oferta internacional, beneficiando a los actores de la Economía Popular y Solidaria (EPS), promoviendo la igualdad de género a nivel laboral y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (mis pymes).

El mercado de la belleza representa en el país 1,6% del PIB, genera \$ 1.000 millones al año, crece a un ritmo de 10% anual y genera 3.500 puestos de trabajo directos y 400 mil indirectos, entre las que están las consultoras de venta por catálogo (Revista Gestión)

El crecimiento de esta industria se debe a que actualmente los ecuatorianos están más atentos a su imagen que hace diez años, dicen los empresarios consultados y lo confirma una encuesta realizada por la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal (Pro cosméticos) en 2018, que descubrió que 98 de cada 100 ecuatorianos tienen al menos cinco productos cosméticos en su casa(Revista Gestión).

Un ejemplo de ello fue la inversión realizada por el consorcio inglés Beautik Laboratories para construir y equipar Laboratorios Beautik S.A. en el kilómetro 5 de la vía Durán-Tambo, en

Durán (Guayas). La compañía destinó \$ 6'383.486 para la planta industrial que desarrolla, manufactura y distribuye cosméticos, perfumes y productos de cuidado del hogar. Con esta iniciativa de inversión en el país, el laboratorio se proyecta como la mejor planta de producción de cosméticos en su categoría de 6 millones de unidades al año. También prevé exportar sus productos a mediano plazo. Hacia la exportación también se proyecta la marca nacional Tai, que tiene perfumes, lociones, body splash y una línea de cuidado facial (Revista Gestión).

1.5.2. CIFRAS MICRO Y MACROECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DEL TIEMPO.

La tendencia de consumo de los ecuatorianos cada vez más está en aumento, el verse y sentirse bien hace que el consumidor final siempre este en la búsqueda de nuevas opciones que le permitan satisfacer sus necesidades, es por ello que las industrias del sector apuntan a traer productos que satisfagan la demanda, adjunto detalle de las importaciones de 2018 que fueron un 7% más que el 2017, La importación de las demás preparaciones de belleza, así como las demás preparaciones capilares son las de mayor importación durante el 2018. En el cuadro superior, en rojo se destaca la participación de las partidas que representan más del 50% del total de importaciones del sector cosmético durante el 2018.

También resaltamos la columna de total de las importaciones con color verde el cual indica que se importaron \$274 millones de dólares en el 2018, teniendo un comportamiento en el primer semestre de \$136 millones de dólares y en el segundo semestre \$138 millones de dólares, esto implicó un crecimiento del 1% versus el primer semestre.

Tabla 2.- Importaciones 2018 productos cosméticos, belleza y cuidado personal.

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	1er SEMESTRE	2do SEMESTRE	TOTAL	% PARTICIP.
3304990090	Las demás preparaciones de belleza	\$ 28.486.965,77	\$ 29.116.998,02	\$ 57.603.963,79	21,01%
3305900000	Las demás preparaciones capilares	\$ 18.209.114,02	\$ 18.232.607,36	\$ 36.441.721,39	13,29%
3305100000	Champúes	\$ 17.763.026,31	\$ 17.862.894,28	\$ 35.625.920,58	12,99%
3306100000	Dentífricos	\$ 10.998.344,82	\$ 10.808.379,32	\$ 21.806.724,14	7,95%
3307200000	Desodorantes y antitranspirantes	\$ 10.804.622,77	\$ 10.426.208,31	\$ 21.230.831,07	7,74%
3304200000	Maquillaje de ojos	\$ 7.781.850,80	\$ 7.814.138,57	\$ 15.595.989,37	5,69%
3401110000	Jabón de Tocado, incluso los medicinales.	\$ 8.398.577,04	\$ 6.821.703,46	\$ 15.220.280,50	5,55%
3303000000	Perfumes y aguas de tocador	\$ 5.032.565,99	\$ 5.723.012,42	\$ 10.755.578,41	3,92%
3304100000	Maquillaje de labios	\$ 4.966.711,03	\$ 5.491.774,30	\$ 10.458.485,33	3,81%
3307909000	Las demás preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	\$ 5.145.160,70	\$ 5.078.573,16	\$ 10.223.733,86	3,73%
3304910000	Polvos, incluidos los compactos	\$ 3.987.230,39	\$ 4.615.053,35	\$ 8.602.283,75	3,14%
3401199000	Jabones tensoactivos	\$ 3.449.145,43	\$ 3.280.026,83	\$ 6.729.172,26	2,45%
3307490000	Las demás preparaciones para perfumar o desodorizar locales	\$ 3.115.721,61	\$ 3.084.100,72	\$ 6.199.822,33	2,26%
3304300000	Preparaciones para manicuras y pedicuras	\$ 2.832.148,09	\$ 3.281.003,94	\$ 6.113.152,03	2,23%
3401300000	Las demás preparaciones orgánicas tensoactivos para el lavado de la piel, líquidos o en crema	\$ 1.637.166,28	\$ 1.942.994,52	\$ 3.580.160,80	1,31%
3306900000	Las demás preparaciones de higiene bucal	\$ 1.228.771,12	\$ 1.549.238,50	\$ 2.778.009,62	1,01%
3304990010	Preparaciones de belleza en gel inyectable que contengan ácido hialurónico	\$ 953.303,81	\$ 767.735,85	\$ 1.721.039,66	0,63%
3401200000	Jabón en otras formas	\$ 425.052,43	\$ 502.243,50	\$ 927.295,93	0,34%
3307100000	Preparación para afeitar y para antes y después de afeitar	\$ 369.349,00	\$ 446.165,33	\$ 815.514,33	0,30%
3305200000	Preparaciones para ondulación o desrizado permanentes	\$ 212.313,52	\$ 287.512,51	\$ 499.826,04	0,18%
3307901000	Preparaciones para lentes de contacto o para ojos artificiales	\$ 190.188,34	\$ 227.656,36	\$ 417.844,69	0,15%
3305300000	Lacas para el cabello	\$ 186.879,70	\$ 187.826,52	\$ 374.706,21	0,14%
3401191000	Jabones en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas	\$ 140.052,63	\$ 191.464,24	\$ 331.516,87	0,12%
3307300000	Sales perfumadas y demás preparaciones para el baño	\$ 39.577,21	\$ 105.516,45	\$ 145.093,66	0,05%
	TOTAL EN VALORES FOB	\$ 136.353.838,80	\$ 137.844.827,82	\$ 274.198.666,62	100,00%

Fuente: (Procosmeticos, s.f.)

1.5.3. EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN EL TIEMPO.

La industria de la belleza es muy sensible al comportamiento de la economía ecuatoriana más aun de tratarse de productos suntuarios, es por eso que durante 7 años (2013 – 2018) ha tenido altos y bajos, pero a partir del 2017 el crecimiento de esta industria es estable, aunque se prevé para el 2019 obtener un crecimiento menor del 5% por la deflación y bajo crecimiento de la economía ecuatoriana que se pronosticó en menos del 1%.

Adjunto cuadro de las importaciones que tuvieron un incremento alrededor del 7,33% comparado con 2017, este es el segundo año consecutivo en el que las importaciones muestran un incremento, sin embargo, es un crecimiento mucho menor que el registrado en el año 2017 por los factores antes mencionado de la economía.

Ilustración 4.- Comparativo Anual de importaciones del sector cosmético en Ecuador.

COMPARATIVO ANUAL IMPORTACIONES						
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FOB USD \$	\$ 281.945.140,44	\$ 192.446.428,66	\$ 220.569.645,48	\$ 204.710.968,22	\$ 255.470.072,22	\$ 274.198.666,62
		↓ -31,74%	↑ 14,61%	↓ -7,19%	↑ 24,80%	↑ 7,33%



Realizado por: (Procosmeticos, s.f.)

1.5.4. COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN EL ECUADOR.

La industria cosmética y de belleza en el Ecuador cada vez cuenta con más actores en el mercado por la tendencia del consumidor, un informe de las importaciones cortadas a junio del 2019 revela que hay 64 empresas que importaron productos para esta industria, adjunto detalle ordenado en función del monto FOB en miles de USD de las importaciones:

Tabla 3.- Empresas que importan productos cosméticos a Ecuador al 2019. (Valor FOB)

Item	Empresa	FOB 2019
1	CORPORACION FAVORITA C.A.	1,661.90
2	FEMAR S.A.	1,354.37
3	MACRONEGOCIOS S.A.	1,212.46
4	CORPORACION EL ROSADO S.A.	1,185.54
5	SANSUR IMPORTACIONES Y COMPAÑIA	1,041.29
6	COMERCIAL KYWI S.A.	992.48
7	BONILLA ALARCON DISTRIBUCIONES S.A.	666.81
8	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	653.47
9	GRUPO TRANSBEL S.A.	570.31
10	ALMACENES ESTUARDO SANCHEZ S.A. ALESSA	531.71
11	LABORATORIOS LANSEY S.A.	441.89
12	UMCO S.A.	362.10
13	PINO ARISTATA S.A.	330.99
14	TELEVISION Y VENTAS TELEVENT S.A.	328.06
15	DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A.	318.35
16	AMYCOSMETIC S.A.	275.43
17	L. HENRIQUES & CIA. S.A.	260.27
18	MUNICIPIO DE LOJA	235.68
19	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	235.09
20	CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC EP	230.46
21	BEDOYA HERNANDEZ DAGOBERTO	218.47
22	ORDOÑEZ PINOS ALEJANDRO	206.37
23	CORPMUNAB CIA. LTDA.	197.15
24	PAZMIÑO DOINAUE JIMMY HUMBERTO	196.03
25	BEBIDAS ARCACONTINENTAL ECUADOR ARCADOR S.A	190.47
26	CRAFIKLES S.A.	171.50
27	AZZORTI VENTA DIRECTA S.A	127.86
28	YANBAL ECUADOR S.A.	121.47
29	QUIMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR QSI S.A.	115.32
30	CRISOL COMERCIAL S.A.	104.95
31	EXPOCSA S.A.	101.05
32	CIA. IMPORTADORA REGALADO S.A. COMIRSA	93.18
33	ALTIDAT S A	92.26
34	TIGRE ECUADOR S.A. ECUATIGRE	90.05
35	EVEREADY ECUADOR C.A.	86.27
36	3M ECUADOR C.A.	77.14
37	QUIFATEX S.A.	73.43
38	VORFALLEN S.A.	72.15
39	INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF CIA. LTDA.	69.39
40	HAVELLS SYLVANIA N.V.	68.15
41	CASA MOELLER MARTINEZ C.A.	65.85
42	NEFROCONTROL S.A.	57.91
43	GRUPO IMAR S.A. GRUPIMARSA	57.55
44	SIKA ECUATORIANA S.A.	55.79
45	GAMMATRADE S.A.	53.00
46	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	50.86
47	GLOW BEAUTY BAR S.A. BEGLOWSA	38.14
48	DOTALTURAS EQUIPOS E IMPLEMENTOS CIA. LTDA.	36.86
49	IMPORTADORA MESIAS CIA LTDA	33.85
50	IMPORTADORA COMERCIAL ABIGAIL IMCOABI S.A.	33.01
51	DISTRIBUIDORA CORPRENAL ECUADOR CORPRENAL S.A.	29.85
52	ALVAREZ CASTRO GLENDA ARANCELY	27.30
53	NIPRO MEDICAL CORPORATION	24.75
54	ASTUDILLO ASTUDILLO JORGE ELI	24.00
55	ETRADEV ECUADORIAN TRADE DEVELOPMENT CIA. LTDA.	23.92
56	D' MUJERES S.A. D' MUJERSA	21.53
57	TRUE-INNOVATION S A	18.38
58	SUNRISECORP-ECUADOR S.A.	15.97
59	IMPORTADORA DE MUEBLES S.A., IMPORTDECCO S.A.	13.47
60	MARTINEZ CAZORLA DARIO JAVIER	11.61
61	MONTALVAN LOPEZ SEGUNDO ISAAC	10.37
62	SALTOS VALLE GLORIA NARCISA	10.26
63	CARLOS MANRIQUE MUÑOZ -CMM- REPRESENTACIONES CIA. LTDA.	9.78
64	NEFROMEDIC S.A	8.08
	Total general	16,093.42

Fuente: (Superintendencia de Compañías)

1.5.5. PROYECCIÓN DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA A FUTURO.

La tendencia de consumo es cada vez mayor, incluso ya no es un tema solo de mujeres, cada vez hay más hombres que están incursionando en la industria del “verse y sentirse bien”, es decir usan productos de cuidado capilar (shampos, acondicionador, geles, ceras, tintes) o de cuidado facial y de la piel como cremas hidratantes o antiarrugas esto hace que el mercado tenga expectativas de crecimiento por encima del 10% anual, Se prevé que en 5 años 2024 el mercado de la belleza este bordeando los \$500 millones de dólares.

Se espera que el Gobierno se apoyé a la industria cosmética de 2 formas: primero se atendiendo y asesorando a la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (Pro cosméticos) en requerimientos sobre normas ambientales y jurídicas mediante el impulso al mercado externo. Además, se trata de un proceso que involucra a Pro Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, con el que se ha desarrollado un catálogo de productos cosméticos y de limpieza que se promociona en las oficinas de la institución a escala mundial, con el propósito de fortalecer las exportaciones.

Si hacemos un análisis por separado de la información presentada de la empresa y de la industria de la belleza en el Ecuador podemos concluir que la empresa “Belleza” ha tenido crecimientos en ventas en USD por encima del 10% desde el año 2013 hasta el cierre del año 2018, sin embargo tiene un inventario de baja o nula rotación que promedia el millón de dólares equivalente al 33% del total de inventario, esto a pesar de las mejoras en la planificación de su compra y de la inversión en acciones comerciales para su colocación en el mercado.

La industria de la belleza en los próximos 5 años (2024) proyecta crecimientos de dos dígitos y la tendencia del consumidor es cada vez más cuidar su apariencia personal, condiciones adecuadas de mercado para que La Empresa ponga en marcha el modelo de incentivo a la fuerza de ventas propuesto en esta tesis, el mismo que permitirá evacuar el inventario de baja rotación.

2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

Este trabajo se centra en la optimización del capital de trabajo, a través de un esquema de incentivos hacia la fuerza de ventas, resulta fundamental aportar definiciones y teorías que respalden las bases para el análisis en las que se sustentarán nuestra propuesta.

2.1. CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo (CT), es la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo (periodo no mayor de un año), También conocido como fondo de maniobra, se define como la cifra resultante de la diferencia entre los activos circulantes operativos (ACO) y los pasivos circulantes operativos (PCO) (Eimyn Rizo y Giovanni Pablos). Esta definición muestra la posible disponibilidad del activo circulante en exceso del pasivo circulante y representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones (Eimyn Rizo y Giovanni Pablos).

$$CT = AC - PC$$

Podemos decir entonces que el capital de trabajo es un fondo económico que usa la empresa para re invertir buscando obtener utilidad. Es el excedente de activos corrientes (AC) menos los pasivos corrientes (PC).

El capital de trabajo positivo de una empresa hace que genere un flujo de caja y es este último que se encarga de incrementar dicho capital. El Gerente financiero es la persona que se encarga en la administración óptima del capital de trabajo, el objetivo de este, es maximizar el valor de la empresa.

Una eficiente generación de recursos garantiza la solvencia de la empresa. (Elias, s.f.). El correcto análisis y administración del capital de trabajo son fundamentales para la empresa por cuanto ayudan al pago de deudas u obligaciones de manera oportuna, compra de nuevos productos y dirigir las actividades de la misma.

Es importante resaltar que una de las principales fuentes generadoras del capital de trabajo lo constituyen las ventas que se realizan a los clientes, ya que es a través de la fuerza de ventas que se consigue el efectivo para hacer frente a los costos de las mercancías o productos que se han vendido y realizar los gastos que traen consigo las operaciones de la empresa.

Debido a su importancia analizaremos más adelante la importancia de la fuerza de ventas y comisiones óptimas para los vendedores.

2.1.1. COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO.

El Capital de trabajo lo constituyen los activos corrientes y pasivos corrientes, sin embargo, vamos a revisar de manera más detallada los componentes del capital de trabajo y la importancia que tienen cada uno dentro de nuestro análisis.

ACTIVO CORRIENTE

El activo corriente, también conocido en el ámbito contable como activo circulante o líquido, es el activo de una compañía que puede hacerse convertirse en dinero en un periodo menor a doce meses. Asimismo, podemos entender al activo corriente como los recursos que son precisos para realizar las actividades diarias de la empresa. Al activo corriente se lo conoce como un tipo de activo que se encuentra en continuo movimiento, este puede utilizarse, venderse, convertirse en dinero para realizar operaciones transaccionales sin demasiada dificultad.

Podemos encontrar tres tipos de partidas de acuerdo al grado de importancia, por su fluidez su clasificación es la siguiente:

- **Disponible.**

Está constituido por aquellas cuentas que representan a aquellos bienes que pueden ser utilizados para pagar las deudas a su vencimiento. La cuenta de Caja y Bancos representan el dinero líquido, compuesto por el dinero en efectivo, cheques, depósitos en cuentas bancarias, giros, las transferencias, las órdenes de pago y otros valores aceptados como medio de pago; permite cancelar deudas, realizar transacciones, intercambios comerciales (Elias, s.f.).

- **Exigible.**

Se consideran dentro de esta clasificación a todos aquellos derechos o títulos que posee la empresa, representado por los valores por cobrar a terceros en el corto plazo. Dentro de clasificación se ubican las cuentas Clientes, Cuentas por cobrar accionistas y cuentas por cobrar diversas (Elias, s.f.).

- **Realizable.**

Conformado por los inventarios de las mercaderías en las empresas comerciales destinados a las ventas, de inventarios o existencias de materias primas, de artículos terminados y productos en proceso en el caso de las empresas industriales (Elias, s.f.).

Revisado estos conceptos podemos definir al activo corriente como los valores que se hacen efectivos a corto plazo (en un periodo menor a doce meses). Se conoce como corriente porque es un tipo de activo que se encuentra en continuo movimiento, puede utilizarse, venderse, convertirse en dinero o entregarse como pago de transacciones comerciales sin demasiada dificultad. Su importancia radica en que, debido al activo corriente, la empresa puede operar a

diario, pagar nomina, deudas, adquirir mercadería, comprar activos fijos y pagar pasivos. El activo corriente define la capacidad de pago que tiene una empresa. El capital de trabajo depende del volumen del activo corriente he aquí de su gran importancia. El manejar un buen activo corriente determina como ven desde afuera a una empresa, por ejemplo, las entidades financieras revisan los estados financieros dentro de este el activo corriente para adquirir unos préstamos y los proveedores para poder dar mercancías, plazos entre otros.

PASIVO CORRIENTE

El pasivo corriente o pasivo circulante es la parte del pasivo que contiene las obligaciones a corto plazo de una empresa, es decir, las deudas y obligaciones que tienen una duración menor a un año. Por ello, también se le conoce como exigible a corto plazo (Sampier, s.f.).

Las empresas desde el momento en que hacen uso del crédito crean una obligación por tal razón cuando las mercaderías, materiales, insumos y servicios se adquieren al crédito el pasivo se incrementa y permanece mientras no se pague o amortice la obligación constituyen una de las fuentes de financiamiento (Elias, s.f.).

Podemos entonces definir al pasivo corriente como todas las obligaciones que la empresa tiene que cubrir en un periodo corto (no mayor a un año), también es importante destacar que el buen uso de los pasivos ayuda a fortalecer la empresa, es decir, si tenemos un financiamiento con una entidad bancaria de este préstamo nos podemos ver beneficiados ya que podemos adquirir mercadería o a su vez maquinarias que nos ayudan a potenciar o a que crezca nuestro negocio (Elias, s.f.).

La clasificación del pasivo corriente se realiza atendiendo al mayor y menor grado de exigibilidad que muestran los adeudos y obligaciones de la empresa (Elias, s.f.)

El pasivo corriente admite una sola sub-clasificación:

- **Pasivo Exigible**

El pasivo corriente agrupa según el Plan General de Contabilidad (PGC) las cuentas de acreedores, obligaciones por pagar, facturas por pagar, sobregiros ocasionales, proveedores, remuneraciones y participaciones por pagar, tributos por pagar, dividendos por pagar, provisiones diversas y todas las cuentas que sean menores a un año.

La importancia del buen manejo del pasivo corriente es que a través del mismo se puede obtener para la empresa financiamiento optimizando así el crecimiento de la CIA. La buena administración del activo y pasivo corriente hace que la empresa goce de buenos ratios de liquidez.

2.1.2. IMPORTANCIA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN.

Es importante mantener una relación positiva de capital de trabajo tal esquema de liquidez nos proporciona un margen de seguridad y reduce la probabilidad de insolvencia y eventual quiebra. En oposición a esto, demasiada liquidez trae aparejada la sub-utilización de activos que usamos para generar ventas y es la causa de la baja rotación de activos y de menor rentabilidad (César H. Albornoz, Miguel Angel Cuello).

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar.

(Juanita, García-Aguilar¹; Sandra, Galarza-Torres²; Aníbal, Altamirano-)

El principal objetivo del Gerente financiero es poder dirigir todas las actividades operativas de la empresa sin que éstas puedan sufrir de alguna limitación significativa, un adecuado manejo del capital de trabajo se da cuando los elementos más importantes del mismo están en sinergia para el bienestar de la empresa. Uno de los elementos del capital de trabajo son los inventarios, el mantener un stock óptimo de los materiales o productos que ofrezca la empresa va a permitir que el negocio cumpla con las necesidades y requerimientos que soliciten sus clientes, sin embargo, también la venta adecuada de los productos evita que exista inventarios sin rotar, es función del Gerente Financiero, conocer y estimar las ventas de cada producto para evitar pérdidas de inventario sin uso o sobre stocks innecesarios para la empresa.

Los inventarios, son una parte de los activos circulantes y constituyen una inversión sin retornos en bienes tangibles, debido a que el dinero utilizado para la producción o compra de los bienes está parado mientras no se logre vender los productos terminados. Por tanto es importante establecer políticas de manejo del inventario para reducir los costos de mantener los inventarios al mínimo. (Palomeque, 2008)

Otro de los elementos del capital de trabajo que el Gerente financiero debe tomar en consideración por su importancia es la administración del efectivo, proteger al negocio de los efectos micro y macroeconómicos que como consecuencia traigan una disminución del activo corriente debe ser una preocupación para el mismo.

El efectivo se refiere a la cantidad de dinero que se mantiene en caja chica de una empresa, así como al dinero depositado en las cuentas corrientes de los bancos, y puede ser utilizado en cualquier momento para realizar una transacción. En vista de que no se puede estimar las entradas y salidas de efectivo con los Estados de Resultados, se debe planificar los flujos de

efectivo desarrollando un presupuesto de efectivo, mismo que servirá para determinar cuánto efectivo se debe financiar externamente para cubrir los déficit y por el otro lado con cuánto efectivo excedente se contará en determinado momento. (Palomeque, 2008)

La administración de las cuentas por cobrar es otro de los elementos que le dan la importancia al capital de trabajo, ya que manejando adecuadamente este último se pueden ofrecer a los clientes mejores condiciones de crédito, dando énfasis y mejoras a la política de venta que se maneje con los vendedores para obtener de ellos también un apoyo para el cobro óptimo de la cartera brindando con esto una liquidez a la compañía.

Las políticas de crédito y cobranza deben estar claras entre Gerencia financiera y Comercial para que puedan manejarse periodos y porcentajes claros de ganancias en cobro o recuperación de la cartera.

2.2. LA CUENTA DE INVENTARIO EN UNA ORGANIZACIÓN.

Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. (Muller M. p.)

El inventario se puede definir entonces como la acumulación de materiales o productos que son indispensables para el desarrollo de la actividad comercial de una empresa.

En una empresa comercial en donde su principal función es la compra y venta de productos terminados, los inventarios constituyen en una de las cuentas contables más importantes por lo que la Gerencia financiera siempre buscará optimizar la misma.

Los inventarios son una inversión del capital de la organización por lo que sus principales funciones son:

- Responder a las necesidades del cliente, cuando este desee satisfacer su necesidad compra.
- Cuidarse de los ambientes externos de la empresa como inflación del país, desabastecimiento del producto o materiales y problemas políticos de inestabilidad.
- Mejorar procesos para evitar los llamados cuellos de botella.
- Obtener beneficios económicos por compra en volumen, sin embargo, es aquí que el gerente financiero tendrá que ser capaz de manejar o evitar las llamadas marcas de baja rotación y así evitar la pérdida de mercadería por caducidad.
- Controlar y garantizar la continuidad de la operación de la empresa (compra-venta), es decir proteger a la compañía de posibles fluctuaciones de la demanda.

Por todo esto la cuenta de inventarios es de vital importancia dentro de una organización ya que se debe buscar un equilibrio que permita un inventario adecuado presto a brindar un excelente servicio al cliente con puntualidad y satisfaciendo las necesidades presentadas.

El inventario es un activo no tan líquido y se debe considerar que a través del tiempo no conservan su valor, por lo que en una empresa comercial la baja rotación genera gastos tanto administrativos, como operacionales, tales como bodegaje, posible caducidad o el no manejo óptimo de un flujo de caja, el dinero invertido en mercadería de baja rotación podría ser invertido de otra manera más eficiente.

2.2.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE INVENTARIO EN UNA ORGANIZACIÓN.

El control de inventarios consiste en el ejercicio del control de las existencias; tanto reales como en proceso de producción y su comparación con las necesidades presentes y futuras, para poder establecer, teniendo en cuenta el ritmo de consumo, los niveles de existencias y las adquisiciones precisas para atender la demanda (Laveriano).

Desarrollar un correcto control de inventarios es parte fundamental de una empresa ya que las decisiones que se tomen para su control son determinantes a la hora de obtener o no beneficios financieros o flujo de efectivo, es importante, que las empresas controlen en sus inventarios posibles hurtos, baja rotación de productos o mala utilización. Es necesario que la persona encargada de inventarios o bodega sepa de manera exacta el inventario con el que cuenta para determinar cuándo debe solicitar provisiones o buscar la manera con la gerencia financiera de salir de la mercadería de baja rotación, por lo que debe contar con un sistema que le permita llevar en cuenta estos datos ya que llevarlo de manera rudimentario llevaría tiempo y costos de personal.

El objetivo de la planeación del inventario es satisfacer los objetivos de los departamentos con los que se relacionan en la empresa, en su mayoría son: Departamento de Ventas, de producción y de finanzas.

El correcto uso del inventario traerá consigo beneficios para el área financiera ya que se podrán optimizar los costos por inversión en productos o materia prima, en el área de ventas, proporciona el material o productos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes y

por último un buen control y/o planificación de inventarios en el departamento de operaciones ayuda a mantener una fluidez en los procesos de producción de la organización.

Contar con un control de inventarios acorde al giro del negocio hará que se obtenga información precisa para evitar costos de producción, conservar un nivel de unidades óptimo y generar mayor liquidez, el no contar con un buen sistema de control de inventario hará que se presenten inconvenientes tales como, exceso de inventario e ineficiencia de inventario, posibles pérdidas de mercadería por caducidad, hurto, desorden, entre otros.

Para iniciar un control efectivo de inventarios es necesario conocer y comprender el giro del negocio para el cual va a establecerse el mismo, por lo cual se pueden tomar las siguientes recomendaciones:

Realizar un catálogo con los productos que se manejan en el negocio.

Esto nos ayudará a organizar cada producto que se tiene dentro de la empresa para la venta, adicionalmente nos ayudará a categorizar por segmentos los mismos y nos ayudará a saber cuántos productos mantenemos de cada uno por existencia.

Clasificar los productos por categorías.

Separar o categorizar los productos nos ayudarán a agrupar los mismos por categorías y esto nos ayudará al momento de buscar para saber las existencias de cada uno de ellos, esta información también nos ayudará o hará más accesible la información para realizar el reabastecimiento, re ofertas de los productos.

Establecer un método y periodicidad para los inventarios.

Implementar un esquema acorde al control de inventarios es indispensable para evitar la periodicidad de los mismos, conocer el impacto que tiene cada producto en la venta y mejorar la salida de los productos con baja rotación generando procesos para el mejoramiento de la salida de productos.

Conocer giro del negocio para determinar unidades necesarias.

El gerente financiero, comercial y de compras debe estar alineados a los objetivos empresariales de la organización y deben conocer los estándares de compra y venta de los productos para poder manejar el stock máximo, mínimo y con esto generar un mayor flujo de efectivo para la organización.

Actualizar constantemente el conocimiento del inventario.

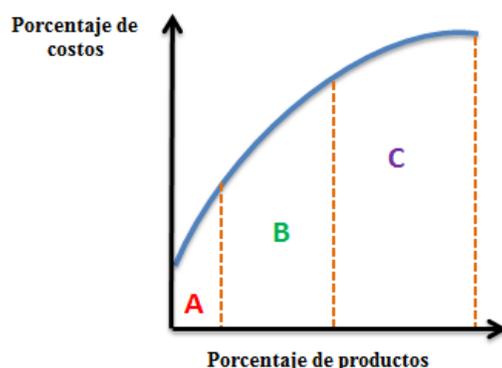
Establecer sistemas que nos permitan estar al tanto de los inventarios proporcionara a los actores de decisión herramientas para la toma de decisiones gerenciales adecuadas que puedan coadyuvar al logro de los objetivos de la organización.

2.2.2. GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS CON EL MODELO ABC.

Este enfoque sobre ubicación de artículos de basa en la “ley de Pareto”. En 1907, el sociólogo y economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) expresó su creencia de que en Italia entre el 80 y 85 por ciento del dinero lo tenía solo entre el 15 y el 20 por ciento de la población del país. Con el tiempo se conoció a esto como la “Regla 80-20” o Ley de Pareto. (Muller M.)

El análisis ABC se conoce como la “Ley de Pareto” en donde “A” representan los artículos más populares y frecuentes, “B” representa a los siguientes más atractivos para el consumidor y “C” representan a los productos con poca salida o baja rotación.

Ilustración 5.- Análisis ABC de Inventario.



Fuente: (Trujillo)

En la ilustración que antecede se explica en que se basa este principio, el análisis ABC se basa que el 20% de los productos representan el 80% de los costos de inventario. Dependiendo la empresa se toman los costos de manera anual o semestral de cada producto o ítem, ordenarlos de manera descendente y obtener con esto el porcentaje que representan cada producto sobre el total del costo, hasta llegar al 80% acumulado y estos se pueden categorizar como productos “A” los de mayor importancia para la organización, después continuamos con los porcentajes acumulados y categorizamos los productos “B” y “C”, los productos “B” van entre el 80% y 95% y los productos considerados “C” van entre el 95% y 100%.

El análisis ABC de inventarios en una empresa comercial permite que se enfoque los esfuerzos de venta en los productos más representativos, también controla los productos que realmente

afectan a los costos de la compañía y ayudan con su categorización direccionar una correcta política de inventario. Una de las ventajas más importantes de este modelo de inventario es su adaptación al giro del negocio de la empresa generando siempre resultados.

2.3. LA FUERZA DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN.

La fuerza de ventas representa, por un lado, a la empresa ante los consumidores, facilitándoles información, asesoramiento y ayuda, además, actúa como portavoz de los clientes ante la organización, trasladando a la dirección sus quejas, sugerencias o preocupaciones (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2018).

La fuerza de ventas en una organización las compone los recursos materiales y humanos que intervienen en las actividades de negociación y comercio en la organización. La fuerza de venta actúa como intermediario entre la empresa y el cliente final y entre sus principales funciones está en garantizar la venta en si del producto. La fuerzas de venta no solo tiene como objetivo garantizar la venta de corto plazo sino más bien también trabajar por un servicio que garantice la necesidad a futuro del producto para una venta a largo plazo, la persuasión del equipo de ventas ayudará a retener al cliente a toda costa porque buscará generar su fidelización y satisfacción, otro de los objetivos del equipo de ventas es buscar alternativas o estrategias para poder hacer de sus campañas de ventas todo un éxito consiguiendo las ventas presupuestadas.

Entre las funciones principales del gerente de ventas, será crear o generar planes de ventas en función del giro del negocio estableciendo estrategias para lograr los objetivos de ventas presupuestados dentro de la empresa. El equipo de ventas tiene como funciones:

Generar Ventas

El equipo de ventas debe realizar el mayor número de ventas de sus productos o servicios para generar utilidades a la empresa, generalmente, el equipo de ventas logra estos objetivos con beneficios para los vendedores como comisiones por venta, ofertas, etc.

Estudio de mercado

El equipo de ventas debe detectar las oportunidades de mercado y éstas las logra al momento de realizar estudios que le permitan conocer las necesidades o requerimientos de los clientes.

Con los estudios de mercado también se establecen FODAS por nuevos productos o competidores que existan.

Imagen de empresa y relaciones con clientes

La ética de los vendedores es muy importante dentro de la organización ya que ellos son la cara visible muchas veces de la empresa por lo que la relación con los clientes no solo debe ser para el cierre de una venta sino más bien buscando la fidelización a largo plazo del cliente. El buen vendedor sabe que él es la imagen de la organización y su comportamiento dentro o fuera de la organización es importante para generar valor a través de su comportamiento.

Para generar el mayor margen de ventas para la organización, el equipo de ventas diseña su estructura por territorio, por productos, por clientes para con esto dar el mejor servicio posible al cliente final.

2.4.LA CUENTA POR COBRAR.

Las Normas de Información Financiera en su Boletín C-3, menciona que las cuentas por cobrar figuran derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo (Moodle).

Las cuentas por cobrar dentro de la empresa representan los valores que se cobran por alguna venta o servicio que se ha prestado. Las cuentas por cobrar representan un derecho a la organización de exigir a los suscriptores de los títulos de créditos el pago de la deuda documentada.

Se clasifican en cuentas por cobrar a corto y largo plazo, las cuentas por cobrar a corto plazo se muestran en el balance general como un activo circulante, su origen puede ser a cargo de clientes y a cargo de otros deudores.

Dependiendo del giro del negocio y la competencia se otorga el crédito a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se cobra, o se recibe en efectivo el importe de la venta. Por lo tanto, las ventas a crédito se transforman en cuentas por cobrar representando generalmente en la empresa una importante inversión del activo circulante (moodle2).

Las importancias del buen manejo de las cuentas por cobrar son vitales para el capital de trabajo de la empresa ya que está relacionada estrechamente con el giro propio del negocio y afecta directamente a la liquidez ya que el cobro de una cuenta es la finalización del ciclo comercial en donde se recibe la utilidad por una venta, adicionalmente es una fuente principal de ingresos para la empresa.

2.4.1. LA RECUPERACIÓN DE CARTERA Y SU IMPORTANCIA EN EL CAPITAL DE TRABAJO.

La cobranza; Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

Esto incluye el pago de documentos como:

- Facturas
- Pagares
- Letras de cambio
- Otros títulos valores

Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo , cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes , por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración (Gestiopolis, 2017)

Dentro del proceso administrativo-comercial es de vital importancia cerrar el círculo desde la venta hasta la recuperación efectiva de la cartera, para no incurrir en costos adicionales al proceso.

Cobranza Efectiva

Una excelente gestión de cobranza se basa en aspecto como:

- **Actitud frente a la Gestión que realiza y la Empresa que representa.**

Una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que represente.

- **Organización Interna hacia el Trabajo**

Es la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta por cobrar.

- **Percepción del Cliente**

Este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión, en la medida que el cliente pueda percibir que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política de crédito definida y respetada por sus trabajadores

- **Comunicación como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros.**

Una buena comunicación y utilizar un canal apropiado de vínculo con el cliente. Es ayudar al cliente a superar situaciones difíciles. El gestor de cobros es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos. El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa. El segundo es recuperar la totalidad de los montos

- **El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones**

Sobre las cuentas que gestiona.

Es hacer conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones reconociendo que la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones Vs las reacciones que estas produce (Gestiopolis, 2017)

Muchos autores modernos, señalan que la persona encargada de ejecutar la cobranza debe convertirse en un estratega, para lograr recuperar los valores adeudados, y conservar la relación comercial con el cliente, el seguimiento de la cartera debe verse reflejado en los indicadores financieros.

El gestor o negociador de cobranzas debe personalizar cada gestión en función a las características del deudor. Una primera diferenciación viene dada por la personería jurídica del

deudor, puesto que no es lo mismo reclamar el pago a una persona particular por deudas personales, que a una empresa que sea sociedad comercial.

En cada caso el procedimiento ha de ser diferente, puesto que no es lo mismo tratar directamente con el propio deudor cuando es una persona física y que puede tomar por si mismo y sobre la marcha las decisiones que afectan el pago de su deuda, que con el empleado de una sociedad que deberá consultar con varios niveles de responsabilidad antes de dar alguna respuesta.

Por lo tanto, existen muchos factores relativos a las peculiaridades de cada deudor que hay que tener en cuenta antes de iniciar el proceso de reclamación. (Gestiopolis, 2017)

Actualmente, la industria financiera está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo asociado a cada cliente, con ello, se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación. Estas iniciativas llevan a las instituciones financieras a bajar sus costos de operación y mejorar el servicio al cliente.

El objetivo principal de un modelo operativo (MO) es permitir la aplicación de una visión o estrategia corporativa a una operación de negocio de forma simple, un modelo operativo es una representación clara de cómo están configurados los componentes de una organización y su funcionamiento integral para ejecutar una estrategia, las practicas líderes se enfocan en mejorar el proceso de cobranza en cada una de las diferentes dimensiones del modelo operativo: (Deloitte, 2012)

- Segmentos/ Clientes

- Canales
- Productos
- Procesos
- Tecnología
- Gente
- Medición del desempeño

2.5. ESTUDIOS SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo es un monto de dinero (o liquidez monetaria) que el negocio no puede disminuir ni prescindir, toda vez, que esos recursos garantizan la operación del negocio.

- Las ventas a crédito o los productos que no se venden y que están en inventarios (existencias) si son en magnitudes significativos, afectan a la liquidez del capital de trabajo y obligan a entrar al negocio al mundo de los créditos a corto plazo.
- Es recomendable que los propietarios traten de aportar un porcentaje (%) sobre su inversión total, de tal manera que garanticen la liquidez para el Capital de Trabajo.
- Es mal negocio que el empresario no aporte nada y que todas las inversiones los genere en base a créditos a corto y largo plazo; en esta situación es muy vulnerable el negocio, generalmente no soportan situaciones de inflación, restricción de las ventas (o almacenamiento de sus productos peor en casos de que sean bienes perecederos), disminución de precios por competencia, etc.
- La situación del Capital de Trabajo afecta a la rentabilidad, a la liquidez y al riesgo de la empresa.

Recomendaciones

El empresario debe acostumbrarse a aplicar o usar eficientemente las técnicas de administración financiera del Capital de Trabajo, para su utilización en la toma de decisiones. La correcta aplicación de las técnicas de administración de Capital de Trabajo, le permitirá a la empresa tener un instrumento que le permita una adecuada y oportuna toma de decisiones.

El empresario debe de manera constante realizar diagnóstico sobre la situación del Capital de Trabajo y sus índices de liquidez de su empresa.

Es mal negocio aplicar políticas de ventas a crédito (porque disminuyen la generación de liquidez monetaria o flujo de fondos) cuando el negocio es pequeño y tiene un ciclo empresarial de muy corto tiempo, es decir, requiere de manera más inmediata y seguida el Capital de Trabajo. (Manuel, 2010)

Dada la importancia de conservar un flujo importante y sano de liquidez, es muy importante la administración del efectivo, dentro del capital de trabajo se vuelve clave dicha administración.

Las organizaciones deben tener la capacidad suficiente para solventar eventualidades, contratiempos, emergencias de todo tipo, se deben evitar excesos en la caja chica a toda costa, y se recomiendan las inversiones a corto plazo, para generar capital de trabajo.

La correcta administración del capital de trabajo se encuentra en estrecha relación con la liquidez y solvencia, la liquidez es la medición de la convertibilidad de los activos en efectivo.

La administración financiera eficiente ayuda a identificar y determinar los requerimientos de recursos en la organización, es muy importante observar de manera diaria los desembolsos e ingresos de efectivo para que siempre exista un disponible mínimo.

3. CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.

Según Hernández (2014) el diseño de investigación “comprende un conjunto de actividades planeadas previamente por el investigador con el fin de obtener respuestas que ayuden a comprender los motivos por el que se genera un fenómeno en un entorno social”. (p. 44)

Para el desarrollo de la investigación se mantiene un enfoque bajo los principios del estudio de mercado, cuyo fin es el levantamiento de información que sea valiosa y que puede utilizarse con los siguientes propósitos: formular un problema o definirlo con mayor precisión, identificar alternativas de acción, obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema y sobre todo para cumplir con los objetivos establecidos.

Se resalta la importancia de establecer correctamente los métodos y técnicas a emplear para la recolección de información, mediante un proceso sistematizado que permita planificar cada acción que ayude a llegar a los resultados de la investigación.

La metodología que se va a emplear en este trabajo será la investigación exploratoria debido a que la principal fuente de información será otorgada por la compañía con la cual realizaremos los análisis necesarios previo a la elaboración de la propuesta, como lo menciona Malhotra (2008) señalando que la investigación exploratoria tiene como objetivo examinar un problema para brindar conocimientos y comprensión.

Se utilizarán fuentes de información primaria mediante entrevista a profundidad con funcionarios de la empresa y de otras industrias, con la finalidad de tener todos los datos necesarios para el plan de estudio. Posterior a la información obtenida durante la investigación y el análisis de fuentes secundarias, se procederá a elaborar la propuesta del esquema para

cálculo de incentivos a la fuerza de ventas a la empresa “Belleza S.A.” que servirá para mejorar y fortalecer su capital de trabajo.

Enfoque de la investigación

Para el estudio del caso se utilizarán los EEFF de tres años 2016 – 2018 realizando un diagnóstico y análisis financiero en las cuentas de inventario y cuentas por cobrar para evaluar el impacto del modelo planteado en el capital de trabajo.

Se resalta la importancia de establecer correctamente los métodos y técnicas a emplear para la recolección de información, mediante un proceso sistematizado que permita planificar cada acción que ayude a llegar a los resultados de la investigación.

3.1. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTA PARA OPTIMIZAR DEL CAPITAL DE TRABAJO.

En este capítulo. Vamos a presentar la situación financiera de la compañía Belleza antes de la implementación del esquema de incentivos a la fuerza de ventas, el mismo que ayudara a la optimización del capital de trabajo desde sus variables inventarios y cuentas por cobrar.

3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

La empresa en estos últimos tres años 2016 – 2018 ha tenido crecimientos de dos dígitos en lo que corresponde a sus ventas en USD.

Ilustración 6.- Ventas USD 2016 - 2018

VENTAS EN MILES USD				
2016	2017	2018	2016/2017	2017/2018
8,906	10,916	12,606	23%	15%

Fuente: Empresa "Belleza"

Este crecimiento ha sido apalancado por la inversión en nuevas marcas líneas de productos y el incremento en acciones comerciales como bonificaciones, precios, rebates, push money que permiten también se tenga un adecuado sell out en los clientes.

3.1.2. ÍNDICES DE LA CUENTA DE INVENTARIOS.

El inventario en la compañía BELLEZA S.A. es una de las principales cuentas del activo corriente el mismo que es evaluado constantemente por los directivos de la compañía. A pesar del crecimiento en ventas mencionado en el punto anterior el inventario al cierre del año 2018 tuvo un decrecimiento del -30% con relación al 2017, pero en su composición el inventario de baja rotación representa el 39% una cifra bastante alta para la empresa si la comparamos con los años 2016 y 2017.

Ilustración 7.- Inventario vs Activo 2016-17-18

Detalle del Inventario vs el Activo en USD				2016/2017	2017/2018
	2016	2017	2018		
Inventarios	2,195	4,519	3,170	106%	-30%
Total Activos Corrientes	7,543	8,726	8,053	16%	-8%
<i>% de Inventarios vs Activos corrientes</i>	29%	52%	39%		
Total Activos	10,292	12,652	11,658	23%	-8%
<i>% de Inventarios vs Activos Totales</i>	21%	36%	27%		

Detalle de Inventario por rotacion en Miles USD					Detalle de Inventario por rotacion % participacion				
Años	Alta	Media	Baja	Total	Años	Alta	Media	Baja	Total
2016	1,100	595	500	2,195	2016	50%	27%	23%	100%
2017	2,600	919	1,000	4,519	2017	58%	20%	22%	100%
2018	1,650	280	1,240	3,170	2018	52%	9%	39%	100%

Fuente: Empresa “Belleza”

Como se puede observar en el cuadro, el inventario pesa el 39% del total de activos corrientes y un 27% del total de activos, cuando el escenario optimo es que se tenga el 30% y 20% respectivamente. Adjunto detallamos la composición del inventario por sus marcas:

Ilustración 8.- Detalle del Inventario 2018 por marcas

Marcas	Clasificacion por tipo de rotacion			
	DICIEMBRE 2018	PART %	% Acum.	
Marca 1	\$ 502	15.84%	15.84%	Alta \$ 251
Marca 2	\$ 458	14.45%	30.29%	Media \$ 25
Marca 3	\$ 295	9.30%	39.60%	Baja \$ 226
Marca 4	\$ 289	9.13%	48.72%	Total \$ 502
Marca 5	\$ 228	7.18%	55.90%	Alta \$ 284
Marca 6	\$ 219	6.92%	62.82%	Media \$ 32
Marca 7	\$ 196	6.17%	69.00%	Baja \$ 142
Marca 8	\$ 149	4.70%	73.69%	Total \$ 458
Marca 9	\$ 130	4.09%	77.79%	Alta \$ 162
Marca 10	\$ 124	3.90%	81.69%	Media \$ 35
Otras marcas	\$ 580	18.31%	100.00%	Baja \$ 97
Total marcas	\$ 3,170	100%		Total \$ 295

Fuente: Empresa “Belleza”

En el detalle de inventario por marca se observa que el 80% del mismo 2.590K está concentrado en 10 marcas mientras que el 20% restante este concentrado en 35 marcas 580K. Ahora si detallamos el 80% vemos que tenemos 1.049K el 41% se encuentra en inventario por baja o nula rotación, esto equivale a que tienen más de 1 año sin tener movimiento.

Ilustración 9.- Rotación y Plazos por inventarios 2016 – 2017 – 2018.

			2016		2017		2018
Rotacion de inventarios # Veces en el año	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	=	$\frac{3,782}{2,195}$	1.72	$\frac{5,828}{4,519}$	1.29	$\frac{5,828}{3,170}$ 1.84
Plazo promedio de permanencia de Inventarios en Días	$\frac{365}{\text{Rotacion de Inventarios}}$	=	$\frac{365}{1.72}$	212	$\frac{365}{1.29}$	283	$\frac{365}{1.84}$ 199

Fuente: Empresa “Belleza”

El índice de rotación de inventario para el cierre del 2018 fue de 199 días es decir casi 7 meses, se evidencia una mejora versus el 2017 que estaba en 9.5 meses. El tener 7 meses de inventario a simple vista no está mal para la industria, el tema que preocupa es su composición el cual se evidenció en la información anterior.

3.1.3. ÍNDICES DE LA CUENTA POR COBRAR.

Las cuentas por cobrar en la compañía belleza también han tenido un crecimiento de dos dígitos desde el 2016 al 2018, claro está el mismo va ligado al crecimiento en la venta y más aún si está tuvo el mismo comportamiento en su colocación crediticia.

Detalle de las Cuentas por Cobrar vs el Activo en USD				2016/2017	2017/2018
	2016	2017	2018		
Cuentas por Cobrar	2,527	3,039	3,547	20%	17%
Total Activos Corrientes	7,543	8,726	8,053	16%	-8%
% de Cuentas por Cobrar vs Activos corrientes	33%	35%	44%		
Total Activos	10,292	12,652	11,658	23%	-8%
% de Cuentas por Cobrar vs Activos Totales	25%	24%	30%		

Ilustración 10.- Cuentas por cobrar vs Activo

Fuente: Empresa “Belleza”

Si analizamos el año 2018 vemos las cuentas por cobrar tienen una participación del 44% del total de activos corrientes y un 30% del total de activos, el mismo que tiene un crecimiento si lo comparamos con el 2016 y 2017.

El indicador de rotación en días de las cuentas por cobrar cerró en 103 en el año 2018, solo incrementándose en 1 día si lo comparados con el 2017 vs el 2016 se redujo en 1 día.

Ilustración 11.- Rotación y Plazos de cuentas por cobrar 2016-2017-2018

		2016	2017	2018
Rotacion de Cuentas por Cobrar # Veces en el año	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{8,906}{2,527}$ 3.52	$\frac{10,916}{3,039}$ 3.59	$\frac{12,606}{3,547}$ 3.55
Plazo promedio de permanencia de Cuentas por Cobrar en Días	$\frac{365}{\text{Rotacion de CXC}}$	$\frac{365}{3.52}$ 104	$\frac{365}{3.59}$ 102	$\frac{365}{3.55}$ 103

Fuente: Empresa “Belleza”

3.1.4. ÍNDICES DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Aquí mostramos el capital de trabajo que la empresa BELLEZA S.A. desde el año 2016 y como se observa en el 2017 tuvo un incremento del 16% sobre el 2016, al cierre del año 2018 se mantuvo en 3.4M equivalente al 28% sobre la venta, indicador que es aceptable para la industria en la que se encuentra. Evidencia una mejora porque la venta lo apalanca, pero si comparamos solo el capital de trabajo (activo corriente – pasivo corriente) del 2016 al 2018 vemos que existe un incremento de 500K que básicamente es por el rubro inventario que ya fue analizado anteriormente.

Ilustración 12.- Índice de Capital de Trabajo 2016 - 2018

	CAPITAL DE TRABAJO			2017/2016 2018/2017	
	2016	2017	2018		
CT = AC - PC	2,988	3,465	3,473	16%	0%
Ventas	8,906	10,916	12,606	23%	15%
% CT vs Venta	33.6%	31.7%	27.5%	-5%	-13%

Fuente: Empresa “Belleza”

3.2.DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL PROBLEMA.

La empresa BELLEZA S.A. a finales del 2018 obtuvo un crecimiento de sus ventas en USD del 15% comparado con el 2017 apalancado principalmente en nuevas líneas especialmente de maquillaje. La industria de cosméticos de forma general tuvo un crecimiento del 8% de acuerdo con la información publicada en el Banco Central siendo este un crecimiento destacado logrado por la empresa.

Sin embargo, la compañía ha presentado los tres últimos años (2106 – 2017- 2018) un incremento en sus inventarios por la poca rotación de algunas marcas, lo que ha generado que el capital de trabajo no sea óptimo. Y en el detalle del inventario clasificado por su rotación se evidencia que se tiene 1.2M en baja o nula rotación. Es aquí donde vamos a implementar la propuesta del incentivo a la fuerza de ventas para que puedan evacuar el inventario en mención, asignándoles pesos a las marcas en su presupuesto de ventas y así no se enfoquen solo en vender las marcas de mayor rotación.

3.3.PROPUUESTA DE ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTA PARA OPTIMIZAR DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.

La propuesta del presente trabajo es elaborar un esquema que optimice el capital de trabajo para la empresa Belleza S.A.

Nos enfocaremos específicamente en dos cuentas que son las de inventario y cuentas por cobrar, ya que basados en nuestra investigación nos percatamos que podemos mejorar estos componentes.

En la cuenta de inventarios encontramos que existen productos que por una débil campaña en ventas o cobros por comisión tienden a tener una baja rotación (más de un año sin movimiento) lo vemos reflejado en los EEFF al cierre del 2018, por tal motivo para el año 2019 vamos a implementar incentivos a la fuerza de ventas por marcas, en donde vamos a ligar su comisión (ingreso variable) al cumplimiento de ventas por marcas. Para ello tenemos que darle un peso porcentual a cada marca, lógicamente vamos a dar mayor peso porcentual a

las marcas que no tienen una rotación deseada, así mismo el cumplimiento de ventas en las marcas de menor rotación tendrá un incentivo mayor a las marcas que regularmente se venden.

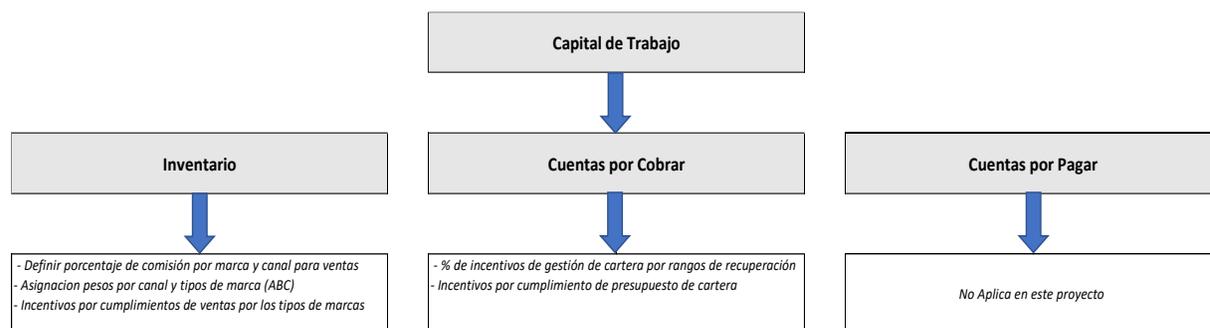
Una vez que se ha identificado el inventario por niveles de rotación, se tiene que establecer portafolios de marcas / productos por los diferentes canales de ventas.

Los principales canales de ventas que la compañía maneja son: Autoservicios, Tiendas de Belleza, Academias de Belleza, Distribuidores, Mayoristas y Peluquerías.

Si bien es cierto, lo óptimo es vender toda la gama de productos en todos los canales, el comportamiento del mercado tiene ciertas preferencias dependiendo del canal, que hace que no se pueda cumplir con este indicador, por lo que, al crear un esquema de incentivos por venta, presionaremos a nuestros vendedores a vender todas las gamas de productos, brindando así una ganancia para todas las áreas. Los vendedores contarán con un esquema atractivo de comisión, la empresa tendrá mayor rotación de productos que antes no salían con regularidad y habrá mayor circulante de efectivo en nuestra cuenta caja ya que en el esquema propuesto también se incentiva al cobro de cartera, para ganar un mayor circulante, en el esquema propuesto habrá un incentivo adicional al cumplimiento del presupuesto de cartera versus la cobranza real, el cual consiste es que si cobra antes del vencimiento tendrán un incremento en el porcentaje de su comisión, incluso considerando el vencimiento en el rango de hasta 30 días.

Adjunto la gráfica del esquema planteado con su afectación al capital de trabajo.

Ilustración 13. – Esquema de incentivos a la fuerza de ventas para optimizar el capital de trabajo.



Fuente: Empresa “Belleza”

3.3.1. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD DE GERENTES DE RETAIL PARA CREAR ESQUEMA DE INSENTIVO PARA OPTIMIZAR EL CAPITAL DE TRABAJO.

Se procedió a realizar entrevistas a gerentes de ventas de importantes empresas del Ecuador como D´Mujeres S.A, líder en el segmento de ventas de productos para la belleza y de la empresa de Retail más importante del Ecuador en construcción Disensa. Ellos manejan equipos comerciales, el objetivo de la entrevista era determinar que modelos, procesos, indicadores e incentivos que ellos tienen con su equipo de trabajo y cuál es la afectación en el capital de trabajo en las variables de inventario y cartera.

Las preguntas que realizaremos a nuestros entrevistados son las siguientes:

1. ¿Cuál es el modelo de incentivos que mantienen actualmente para la FFVV de su empresa?
2. ¿Considera que el modelo actual de comisiones cubre la venta del inventario inmovilizado?
3. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y desventajas que tiene el modelo actual de incentivos a la FFVV?
4. ¿Cómo ejecutivo de la compañía que propone usted para evacuar inventario inmovilizado a través del equipo de ventas?
5. ¿Considera que el modelo planteado ayudaría a motivar a su equipo y alinearse a la estrategia de la compañía?

Dentro de las opiniones más importantes podemos destacar:

- En una empresa innovadora lo que implica que constantemente crece es que tengamos más marcas y esto implica un impulso de ellas a través del equipo de ventas. Muchas veces con el equipo de marketing armamos promociones que ayudan a disminuir el inventario de las marcas con poca rotación.
- Es importante que la fuerza de ventas tenga claro el modelo y lo maneje a la perfección.
- Que el modelo que se aplique para la obtención del capital de trabajo beneficie a todas las áreas de trabajo o departamentos. Es por lo que el modelo debe ser sencillo y aplicable a la FFVV.

- Es importante que se tenga claro cuál es el objetivo final que es la obtención de flujo, por ello se consideró que esté atado a la recuperación de cartera.
- Se debe tener claro que la aplicación de cualquier modelo lleva tiempo y compromiso de las partes, el modelo debe estar alineado a la planificación del abastecimiento como se menciona debe verse la efectividad en todas las áreas involucradas.
- El mercado está innovando constantemente importando nuevas marcas lo que hace que la FFVV no tenga mucho foco en el inventario inmovilizado o de poca rotación, lo que sugerimos siempre es que se hagan promociones/bonificaciones con dichos productos para ayudar en el algo a bajar el inventario. Lo otro que sugerimos es hacer un show room para armar una venta de liquidación, venta por debajo de costo y tratar de recuperar parte del costo.

3.3.2. FODA DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTA PARA OPTIMIZAR DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.

De acuerdo a nuestras investigaciones realizadas, procedemos a elaborar un FODA sobre el esquema que vamos a plantear a la empresa Belleza S.A. para que puedan observar los beneficios que al implementar van a obtener como empresa.

Ilustración 13.- FODA Esquema Incentivos FFVV

FORTALEZA	DEBILIDADES
Es flexible para modificaciones - pesos Permite identificar rotación por marcas Ajustado con la estrategia de la compañía Control sistematizado - digitalizado	Debe estar alineado con un optimo abastecimiento por marca
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Puede replicarse para cualquier industria Modelo que puede patentarse	No aceptación de la FFVV en primera Instancia Deserción de vendedores por cambio del modelo

Fuente: Empresa Belleza

Como se puede observar la aplicación del esquema propuesto al incentivo a la fuerza de ventas podemos ver claramente que tiene un alto nivel de aplicabilidad, ya que las amenazas y debilidades pueden ser eliminadas con una buena planificación en el abastecimiento de inventarios y el constante feed back que se le dé a la fuerza de ventas en la aplicación y entendimiento del modelo.

4. CAPITULO IV.- IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS PARA OPTIMIZAR EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.

Este trabajo propone implementar para la empresa Belleza un esquema que incentive a la fuerza de ventas a través de la mejora en las cuentas de inventarios para obtener una mayor rotación de los stocks actuales de mercadería, manejar un mejor diseño por pagos de comisiones por venta, lograr una recuperación de cartera con los menores retrasos para así poder lograr nuestro objetivo de optimizar el capital de trabajo generando una mayor liquidez a la empresa para seguir creciendo dentro de la industria cosmética.

Para la implementación del esquema de incentivos a la fuerza de ventas hemos desarrollado 5 tablas y/o variables de medición la misma que hemos clasificado en función de su afectación al capital de trabajo sea esta al inventario o a la cuenta por cobrar.

Ilustración 14.- Tabla y Variables Esquema Incentivos Fuerza de Ventas (FFVV)

Item	Nombre de Tablas y Variables	Impacto CT
1	TABLA % COMISION POR MARCA Y CANAL	Inventario
2	TABLA DE PESOS POR CANAL Y TIPOS DE MARCAS (ABC)	Inventario
3	TABLA DE INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTOS DE ACUERDO A LOS TIPOS DE MARCAS	Inventario
4	TABLA DE % INCENTIVOS DE GESTION DE CARTERA POR RANGOS	CXC
5	TABLA INCENTIVO POR CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE CARTERA	CXC

Fuente: Empresa Belleza

La separación de las tablas y/o variables de medición sin duda ayudará a tener un mejor entendimiento para la aplicación del modelo.

4.1.1. TABLAS Y VARIABLES QUE APLICAN AL INVENTARIO.

En la parte del inventario hemos diseñado tres tablas, las mismas que hacen referencia a que porcentaje de comisión pagará cada marca en función del canal, los pesos que tendrá cada canal para poder efectuar una medición acorde al modelo planteado. Además de una tabla de incentivos por cumplimiento en ventas de acuerdo con el tipo de inventario, sea estas marcas tipo (ABC).

Lo importante e interesante de este modelo es que el mismo es flexible para cambios y ajustes en el futuro de acuerdo con la estrategia de la compañía.

Tabla 4.- Tabla porcentaje de comisión por marca y canal

MARCA	% Comision por Marca & Canales				
	Autoservicio	Distribuidor	Mayorista	Tiendas Belleza	Peluquerias
Marca 1	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 2	3%	3%	4%	5%	6%
Marca 3	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 4	2%	3%	4%	5%	4%
Marca 5	2%	3%	4%	5%	7%
Marca 6	2%	3%	4%	5%	7%
Marca 7	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 8	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 9	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 10	2%	3%	4%	5%	6%
Otras Marcas	3%	4%	5%	6%	7%
Promedio	2%	3%	4%	5%	6%

Fuente: Empresa Belleza

En esta tabla se puede apreciar que porcentaje de comisión pagará cada marca en función del canal donde sea colocada la venta, la diferenciación está basada por las diferentes acciones comerciales que se realizan y las mismas generan un margen diferente.

Tabla 5.- Tabla de pesos por canal y tipos de marca (ABC)

Marcas	Tipo Autoservicio	Tipo Distribuidor	Tipo Mayorista	Tipo Tiendas de Belleza	Tipo Peluqueria
Marca 1	A 20.00	A 20.00	A 20.00	B 15.00	A 20.00
Marca 2	A 20.00	B 10.00	A 20.00	A 20.00	A 20.00
Marca 3	B 2.00	B 2.00	B 2.00	B 2.00	A 5.00
Marca 4	A 15.00	A 25.00	B 5.00	A 15.00	B 15.00
Marca 5	B 10.00	B 5.00	B 10.00	A 20.00	B 5.00
Marca 6	B 5.00	B 5.00	B 5.00	B 5.00	B 5.00
Marca 7	B 10.00	B 5.00	B 5.00	B 5.00	A 10.00
Marca 8	A 5.00	A 15.00	A 15.00	A 5.00	A 5.00
Marca 9	B 3.00	B 3.00	B 3.00	B 3.00	B 5.00
Marca 10	A 10.00	A 10.00	A 15.00	A 10.00	A 10.00
Otras Marcas	C	C	C	C	C
A (70 %)	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
B (30 %)	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
C (0 %)					
Total :	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Empresa Belleza

En esta tabla se evidencia dos variables la primera es la clasificación que se le hace al inventario en función de su rotación (ABC) indistinto del canal ya que el comportamiento del canal de una marca es diferente en otro. La segunda variable es el peso que se le da a cada marca hasta llegar al 100% teniendo en consideración en este caso se definió como política inicial de implementación que las marcas A tengan el 70% del peso total y el 30% corresponden a las marcas B.

Al realizar esta diferenciación de pesos la compañía se asegura que se empiecen a vender las marcas que tienen baja rotación porque está dentro del esquema de ingresos variables para la fuerza de ventas.

Tabla 6.- Incentivos por cumplimientos de acuerdo con los tipos de marcas (ABC)

ABC	PESO	% incentivo por cumplimiento en ventas	
A	70%	1.2	A
B	30%	1.3	B
C		1	C

Fuente: Empresa Belleza

Esta es la última variable que está directamente ligada con el inventario, la misma tiene el objetivo de darle un incentivo por marca a la fuerza de ventas siempre y cuando cumplan el 100% de la venta, el incentivo consiste en que el peso de la marca sea multiplicado por 1.20 si es marca A y 1.30 si es marca B cuando hayan cumplido 100% el presupuesto.

Esta variable sin duda es un incentivador adicional para que traten de lograr el cumplimiento y tengan un mayor nivel de cumplimiento asegurado.

4.1.2. TABLAS Y VARIABLES QUE APLICAN A LA CUENTA POR COBRAR.

En la parte de las cuentas por cobrar uno de los componentes del capital de trabajo hemos considerado dos tablas y/o variables de medición que tienen el objetivo de recuperar la cartera de una manera más rápida y dándoles incentivos a la fuerza de ventas para que su comisión alcanzada pueda ser mayor al margen que paga la marca.

Tabla 7.- Tabla % de incentivos de gestión de cartera por rangos de recuperación

RANGOS (AUTOSERVICIOS, DISTRIBUIDOR, MAYORISTA, TIENDAS DE BELLEZA Y GABINETES)							
<= Corriente (menor o igual a los días de vencimiento de la factura)	Cartera Vencida						
	`1 - 30	`31 - 60	`61 - 90	`91 - 120	`121 - 180	`181 - 360	`361 -
105%	102%	98%	95%	90%	60%	40%	0%
<i>Inc</i>	<i>Inc</i>	<i>Dis</i>	<i>Dis</i>	<i>Dis</i>	<i>Dis</i>	<i>Dis</i>	<i>Dis</i>

Inc = Aumento del valor de la comision

Dis = Disminucion del valor de la comision

Fuente: Empresa Belleza

Lo que se busca con esta variable es incentivar la recuperación de la cartera dentro de los días de crédito que el cliente tiene para cancelar sus facturas, la misma indica que si paga las facturas dentro del plazo de crédito establecido el valor de su comisión será multiplicado por el 1.05, si cobran dentro de los primeros 30 días de vencida se multiplicara el valor de la comisión por el 1.02 a partir de que la factura este vencida desde el día 31 hasta el día 60 la comisión se multiplicará por 0.98 y así sucesivamente como se ve en la tabla.

Los dos primeros tramos tienen un incentivo, mientras que a partir del tercer tramo la comisión empezará a reducirse. De acuerdo a lo planteado la cobranza realizada hasta un año de vencido genera una comisión a pagar, esto no siempre se aplican en las empresas, pero en este modelo se da por la política planteada. El único escenario en donde no se pagaría comisión alguna es cuando se cobren valores vencidos mayor a un año.

Tabla 8.- Tabla de incentivos por cumplimiento de presupuesto de cartera

% Cumplimiento Presupuesto							
Rangos	% Comision	IDENTIFICACION	NOMBRE EMPLEADO	PRESUPUESTO	COBROS REALES	% CUMPL. SIMPLE	% CUMPL. TABLA
0%	20%	0603195116	VENDEDOR 1	24,171.98	16,141.31	67%	70%
40%	50%	1105866733	VENDEDOR 2	27,061.98	22,036.89	81%	90%
50%	60%	0104720057	VENDEDOR 3	33,748.44	33,856.00	100%	110%
60%	70%						
70%	80%						
80%	90%						
90%	95%						
95%	105%						
100%	110%						

Fuente: Empresa Belleza

Esta tabla y/o variable también es un incentivo al cumplimiento de la gestión de recuperación de cartera, que consiste en dar entre uno y diez puntos porcentuales (1%-10%) más en función del porcentaje alcanzado comparado la cartera real versus el presupuesto. Si tomamos un ejemplo y vemos la ilustración # 17 si alguien alcanza entre el 50% y 59% se toma como cumplimiento 60%, en la misma ilustración se adjuntan tres ejemplos donde se diferencia el % de cumplimiento simple contra el % de cumplimiento tabla.

Este incentivo hace que el valor de las comisiones se incremente hasta en un 10% lo que sin duda motiva a la fuerza de ventas no solo a vender todas las marcas, también a gestionar la cartera en los tiempos adecuados. Si bien es cierto el estado creditico de los clientes constantemente hay que monitorearlos y pueden cambiar sin previo aviso en cualquier momento, pero este esquema ayuda al flujo la compañía a contar con los valores a recaudar en el mes en un gran porcentaje de asertividad.

4.1.3. PRESENTACIÓN DE ESQUEMA PARA INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS.

En este punto vamos a presentar como quedaría el modelo de incentivo a la fuerza de ventas, en donde se podrá evidenciar la aplicación de todas las tablas y/o variables expuestas anteriormente con sus respectivos cálculos.

Tabla 9.- Presentación gráfica del esquema para incentivos a la fuerza de ventas

Empresa Rol : BELLEZA S.A. Empleado : 28 - VENDEDOR 1 Canal : AUTOSERVICIO Año / Mes: Agosto 2019 1.05 1.02 0.98 0.95

Marca	ABC	Peso Canal	Ventas				Comision Futura	Cobro					Comision Base	Comision Cobro					
			Presupues	Venta	% Cmpl. Nominal	% Para Comision		(-) - 0	1 - 30	31 - 60	61 - 90	Total		(-) - 0	1 - 30	31 - 60	61 - 90	Total	
Marca 1	A	20.00%	33,000.00	35,456.00	107.44%	24.0%	709.12		16,994.00	11,456.00	6,550.00	35,000.00	700.00		346.68	224.54	124.45	695.67	
Marca 2	A	23.00%	27,000.00	15,000.00	55.56%	12.8%	450.00	9,500.00	3,589.00			13,089.00	392.67	299.25	109.82			409.07	
Marca 3	B	5.00%	7,000.00	7,253.00	103.61%	6.5%	145.06	1,000.00	7,534.00			8,534.00	170.68	21.00	153.69			174.69	
Marca 4	A	15.00%	15,500.00	13,250.00	85.48%	12.8%	198.75	555.00	3,500.00	9,453.00		13,508.00	202.62	8.74	53.55	138.96		201.25	
Marca 5	B	10.00%	10,000.00	11,250.00	112.50%	13.0%	168.75	4,085.21	6,087.00			10,172.21	152.58	64.34	93.13			157.47	
Marca 6	B	2.00%	2,000.00	2,154.00	107.70%	2.6%	32.31	854.00	756.00	435.00		2,045.00	30.68	13.45	11.57	6.39		31.41	
Marca 7	B	10.00%	15,000.00	14,350.00	95.67%	9.6%	287.00	3,569.00	4,300.00	300.00		8,169.00	163.38	74.95	87.72	5.88		168.55	
Marca 8	A	2.00%	4,000.00	2,700.00	67.50%	1.4%	54.00	1,572.00	2,300.00			3,872.00	77.44	33.01	46.92			79.93	
Marca 9	B	1.00%	2,000.00	1,457.00	72.85%	0.7%	29.14		743.00	1,250.00		1,993.00	39.86		15.16	24.50		39.66	
Marca 10	A	10.00%	6,000.00	6,325.00	105.42%	12.0%	126.50	1,250.00	2,350.00			3,600.00	72.00	26.25	47.94			74.19	
Otras Marcas	B	2.00%	1,500.00	1,250.00	83.33%	1.7%	31.25			985.00		985.00	24.63			24.13		24.13	
			100.00%	123,000.00	110,445.00	89.79%	97.01%	2,231.88	22,385.21	48,153.00	23,879.00	6,550.00	100,967.21	2,026.53	540.99	966.18	424.40	124.45	2,056.03
						7.22%	2.0%						2.0%	26%	47%	21%	6%	100%	
A		70.00%	85,500.00	72,731.00															
B		30.00%	37,500.00	37,714.00	34.15%														
			100.00%	123,000.00	110,445.00														

Cobranza								
Cobro x Marcas	Cobro x Otros Doc.	Cobro Total	Presup. Inicial	Presup. Adic. Vtas Contado	Presup. Total	% Cmpl. Real	% Cmpl.	Comision Base
100,967.21		100,967.21	104,320.00		104,320.00	96.79%	105.00%	2,026.53

8.21%

Comision						
Comision Base	Comision Gestion	Sub Total	% Cmpl. Cobro	Comision Cobro	% Cmpl. x Venta	Valor a Pagar
2,026.53	29.50	2,056.03	105.00%	2,158.83	97.01%	2,094.33

1.5%

1.9%

Fuente: Empresa Belleza.

En este ejemplo hemos tomado un vendedor del canal autoservicios canal considerable en el volumen de ventas, el mismo tiene un presupuesto de ventas de \$123.000 repartido en marcas A = \$ 85.500 y marcas B = \$ 37.500. Como se puede ver cada marca tiene un peso haciendo cumplir la política del 70% (A) - 30% (B). En la columna donde dice comisión futura se aplica la tabla # 1 comisión por marca y canales es decir el valor que a futuro el vendedor comisionara siempre y cuando sea cobrada. Si bien es cierto el porcentaje nominal de cumplimiento en ventas indica que llego al 89.79% pero el porcentaje aplicado corresponde al 97.01%. El valor base conque arranca el caculo es la columna "Comisión Base" \$ 2.026, después de eso aplicamos el valor que indica "Comisión por Gestión" el cual nace de la Tabla % de incentivos gestión de cartera por rangos, en este caso el valor que calculo fue de \$29.50 es decir el 1.5% más que el valor base, esto significa que tuvo recaudación de cartera corriente y vencido hasta 30 días, recordemos que paga 1.05 y 1.02 del valor de comisión respectivamente si sumamos los dos valores antes mencionados da \$2.056. Después de eso observamos que el cumplimiento de cobranza real versus el presupuesto fue de 96.79%, pero si aplicamos la tabla y/o variables de incentivos por cumplimiento de presupuesto de cartera el valor da 105% es decir 8.21% más. Una vez obtenido este porcentaje lo aplicamos al valor de \$2.056 dando como resultado el valor de \$2.158. Finalmente, al valor antes mencionado le aplicamos el porcentaje de cumplimiento de ventas 97,01% dando como resultado final el valor a pagar de \$ 2.094. Esto equivale al 15% más de comisión si hubiéramos tomado solo el % alcanzado de ventas vs presupuesto. Pero hemos asegurado que se vendan por lo menos el 30% de las marcas con categoría B, y el valor de comisión sigue siendo menos del 2% versus ventas.

4.2.COMPARATIVOS FINANCIEROS DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS PARA OPTIMIZAR EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA BELLEZA.

Una vez implementado este esquema de incentivos a la fuerza de ventas, se hizo una medición seis meses después para comparar el resultado en los estados financieros y medir el impacto en el capital de trabajo en los componentes objeto de este trabajo.

4.2.1. INDICES DE LA CUENTA DE INVENTARIOS

Haciendo un corte a agosto del 2019 después de haber implementado el esquema de incentivos a la fuerza de ventas, revisamos el inventario obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 15.- Comparativo Índice de inventarios

Detalle del Inventario vs el Activo en USD				2017/2018 2018/2019	
	2017	2018	2019		
Inventarios	4,519	3,170	2,560	-30%	-19%
Total Activos Corrientes	8,726	8,053	7,443	-8%	-8%
<i>% de Inventarios vs Activos corrientes</i>	52%	39%	34%		
Total Activos	12,652	11,658	11,047	-8%	-5%
<i>% de Inventarios vs Activos Totales</i>	36%	27%	23%		

(*) 2019 hasta agosto

Fuente: Empresa Belleza

Los estados financieros reflejan una baja de inventarios de USD -610K -19% versus el año 2018 sin duda un resultado bastante bueno, de hecho, si lo medimos con el total de activos

corrientes tenemos 34% es decir 5% puntos menos que el año 2018. Para soportar este indicador vamos a presentar el detalle del inventario.

Ilustración 16.- Detalle de inventarios por rotación.

Detalle de Inventario por rotacion en Miles USD					Detalle de Inventario por rotacion % participacion				
Años	Alta	Media	Baja	Total	Años	Alta	Media	Baja	Total
2017	2,600	919	1,000	4,519	2017	58%	20%	22%	100%
2018	1,650	280	1,240	3,170	2018	52%	9%	39%	100%
2019	1,550	200	810	2,560	2019	61%	8%	32%	100%
				0					
Var 18 vs 19	-100	-80	-430	-610					
Var 18 vs 19 %	-6%	-29%	-35%	-19%					

Fuente: Empresa Belleza

El decrecimiento del 19% del inventario está básicamente en los de menor rotación, ya que actualmente tenemos 810K versus el 2018 que teníamos 1.2M esto equivale al -35% y la participación del inventario con baja rotación bajo al 32% cuando el año anterior 2018 estaba en 39%, es decir hemos obtenido un -7% en este nivel de rotación.

4.2.2. ÍNDICE DE LA CUENTA POR COBRAR

Las cuentas por cobrar también tuvieron una reducción de 400K versus el cierre del 2018. A pesar de que no se ha tenido un crecimiento esperado en ventas con corte a agosto del 2019, solo el +4% este crecimiento está basado por la situación económica que vive nuestro país, el consumo masivo se ha reducido, el tema de la reducción de precios (deflación) por parte de la competencia y la implementación de varias acciones comerciales sustentan lo indicado.

Ilustración 17.- Detalle de cuentas por Cobrar 2019(*) vs 2018

Detalle de las Cuentas por Cobrar vs el Activo en USD	2017			2018/2019	
	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019
Cuentas por Cobrar	3,039	3,547	3,147	17%	-11%
Total Activos Corrientes	8,726	8,053	7,443	-8%	-8%
% de Cuentas por Cobrar vs Activos corrientes	35%	44%	42%		
Total Activos	12,652	11,658	11,047	-8%	-5%
% de Cuentas por Cobrar vs Activos Totales	24%	30%	28%		

(*) 2019 hasta agosto

Fuente: Empresa Belleza.

Como se puede observar en la ilustración # 21 existe una reducción de las cuentas por cobrar en un -11%, lo que hace que pese el 42% sobre los activos corrientes, el año 2018 este peso fue del 44%. Mientras que el peso sobre los activos totales está en un 28%, reduciéndose en dos puntos porcentuales considerando el año pasado.

$$\begin{aligned} \text{Rotacion de Cuentas por Cobrar} &= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{13,111}{3,147} = 4.17 \\ \text{\# Veces en el año} & \\ \\ \text{Plazo promedio de permanencia} &= \frac{365}{\text{Rotacion de CXC}} = \frac{365}{4.17} = 88 \\ \text{de Cuentas por Cobrar en Dias} & \end{aligned}$$

Fuente: Empresa Belleza.

Tal como se observa los días de cartera cerraron en 88 días una reducción promedio 14 días comparado con los periodos 2018 y 2017.

4.2.3. ÍNDICES DEL CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo que la empresa BELLEZA S.A. reportó al cierre del año 2018 fue de 3.4M equivalente al 28% sobre la venta, indicador que es aceptable para la industria en la que se encuentra. Evidencia una mejora porque la venta lo apalanca, pero si comparamos solo el capital de trabajo (activo corriente – pasivo corriente) del 2016 al 2018 vemos que existe un

incremento de 500K que básicamente es por el rubro inventario que ya fue analizado anteriormente.

Ilustración 18.- Detalle del capital de trabajo 2019(*) vs 2018

CAPITAL DE TRABAJO			2016/2017	2017/2018	2018/2019
2017	2018	2019			
3,465	3,473	2,663	16%	0%	-23%

(*) 2019 hasta el mes de agosto

$$\begin{aligned}
 \text{Capital de Trabajo (CT)} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\
 &= 7,443 - 4,780 \\
 &= 2,663
 \end{aligned}$$

$$\% \text{ CT vs VTAS} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Ventas}} = \frac{2,663}{13,111} = 20\%$$

Fuente: Empresa Belleza

Como se puede observar si hacemos un escenario de cierre de ventas al 2019 con la tasa de crecimiento del +4% que tenemos actualmente cerraríamos en ventas con 13.1M, si tomamos ese valor y calculamos el capital de trabajo estaríamos con un 20% una reducción del -8% si lo comparamos al cierre del 2018. Cabe señalar que el indicador de CT en la industria de la belleza debe estar entre 15% y 20% como nivel optimo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.

El presente trabajo se ha dedicado a la creación de un esquema de incentivos a la fuerza de ventas a través de mejoras en su proceso de inventarios y gestión de la cartera.

En el desarrollo del trabajo de investigación que ha dado lugar a la presente tesis hemos logrado los objetivos planteados inicialmente en cuanto a:

- Conocer el esquema de negocios de la empresa para utilizarlo en la implementación de mejoras en el capital de trabajo.
- Proponer un esquema de incentivos que motivará a la fuerza de venta, por medio del manejo óptimo de inventario y de cuentas por cobrar.
- Validar el esquema propuesto adaptándolo a la realidad de la empresa para ver el alcance en la generación de valor que ofrece.

Tal como se lo ha demostrado en los puntos anteriores este esquema de incentivos a la fuerza de ventas cumple con el objetivo de optimizar el capital de trabajo en dos de sus componentes (Inventario y Cuentas por Cobrar) tema de este trabajo de titulación. Además, el mismo es flexible a modificaciones que van de la mano con la estrategia de la compañía, lógicamente estas modificaciones se sugieren que se hagan con periodos de tiempo de medición los cuales pueden ser cada tres, seis meses o un año tiempos adecuados para determinar qué cambios se pueden hacer.

En este trabajo hemos abordado dos de los componentes del capital de trabajo los mismos que fueron claves para el logro de los objetivos, la cuenta de inventario y la cuenta por cobrar. Después de implementar nuestro esquema podemos resumir que, por la cuenta de inventarios, los estados financieros reflejan una baja de USD -610K -19% versus el cierre de año 2018 sin

duda un resultado bastante bueno, de hecho, si lo medimos con el total de activos corrientes tenemos 34% es decir 5% puntos menos que el año 2018. En la cuenta por cobrar también hubo una reducción de 400K versus el cierre del 2018, existe una reducción de las cuentas por cobrar en un -11%, lo que hace que pese el 42% sobre los activos corrientes, el año 2018 este peso fue del 44%.

Si hacemos un escenario de cierre de ventas al 2019 con la tasa de crecimiento del +4% que tenemos actualmente agosto 2019 cerraríamos en ventas con 13.1M, si tomamos ese valor y calculamos el capital de trabajo estaríamos con un 20% una reducción del -8% si lo comparamos al cierre del 2018.

A pesar de que el esquema nació de la necesidad de optimizar el inventario en la empresa BELEZA S.A. podemos decir sin lugar a duda que el proyecto se lo puede implementar como política en cualquier empresa que desee optimizar el inventario y maneje un esquema de pago de comisiones a su fuerza de ventas, ya que el mismo está ligado entre sí.

Una vez concluida la tesis recomendamos que la implementación debe ser digitalizada para que sea óptimo su mantenimiento y medición, esto no significa que se lo puede llevar en una hoja de cálculo, pero el trabajo operativo de las mediciones mensuales será mayor. Así mismo podemos indicar que la generación de mayores y mejores resultados en el futuro está basada en el seguimiento que se le dé a este esquema el mismo que está alineado a la estrategia que la compañía a trazado para optimizar el capital de trabajo. En resumen, el trabajo dio los resultados esperados y tiene la flexibilidad que pocos proyectos pueden tener.

6. BIBLIOGRAFIA.

Bibliografía

Ambar Selpa y Daisy Espinosa. (2012). *La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera*. Cuba.

America, B. M. (s.f.). *La industria de la cosmética y la belleza en Ecuador*. Obtenido de <https://www.beautymarketamerica.com/la-industria-de-la-cosmetica-y-la-belleza-en-ecuador-preve-un-crecimiento-del-en--13785.php>

Barberá, R. (s.f.). *Ipeaformacion*. Obtenido de Ipeaformacion: <https://www.ipeaformacion.com/logistica/clasificacion-de-inventarios-sistema-abc/>

Cabrero y Martinez. (2012). *Metodología de la investigación*. Obtenido de http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *El mercado ecuatoriano de la cosmética supera los 600 millones de dólares en Vtas*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Marzo-2018/El-mercado-ecuatoriano-de-la-cosmetica-supera-los-600-millones-de-dolares-en-ventas>

Central, B. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>

César H. Albornoz, Miguel Angel Cuello. (s.f.). *Administración del Capital de Trabajo*. Obtenido de <file:///C:/Users/Pc%2003/Downloads/administracion-de-capital-de-trabajo.pdf>: http://www.cashflow88.com/decisiones/Administracion_de_Capital_de_Trabajo-Albornoz.pdf

Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranzas y recuperación de cartera*.

Eimyn Rizo y Giovani Pablos. (s.f.). *La teoría del capital de trabajo y sus técnicas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.htm>

Elias, M. (s.f.). *Monografías*. Obtenido de El capital de trabajo.: <https://www.monografias.com/trabajos81/capital-trabajo/capital-trabajo2.shtml>

Fernández, Hernández y Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México.

Gabriel Soto Jaramillo y Jaime Raigosa. (2008). La motivación en equipos de ventas. *Revista Universidad EAFIT*.

Gestiopolis. (2017). La Cobranza. *Gestiopolis*, 2-3.

Gustavo Genoni, Salvador Zurita L. (2004). *Capital de Trabajo, Gestion de Tesoreria y Valuacion de Empresas*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127322>

Jorge Sierra, Virginia Guzmán y Francisco Garcia. (2010). *Administración de almacenes y control de inventarios* . México: Eumed.net Enciclopedia Virtual.

Juanita, García-Aguilar¹; Sandra, Galarza-Torres²; Aníbal, Altamirano-. (2017). Importancia de la administración eficiente del Capital de Trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 4.

Julio Cabrero García y Miguel Martinez. (2012). *Metodología de la investigación*. Obtenido de http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm

Laveriano, W. (1 de 2010). *Biblioteca Iplacex* . Obtenido de <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Importancia%20del%20control%20de%20inventarios%20en%20la%20empresa.pdf>

Manuel, D. R. (2010). *Economía y administración de la empresa. Analisis financiero*.

Mellado, J. A. (2008). *El diseño experimental* . Obtenido de <http://www.uaaan.mx/~jmelbos/disexp/deapu1a.pdf>

Moodle. (s.f.). *moodle2*. Obtenido de moodle2: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/CF/FN/AM/12/Admin_financiera.pdf

Muller, M. (2010). Fundamentos de administración de Inventarios. En M. Muller, *Fundamentos de administración de Inventarios* (pág. 57). Norma.

Muller, M. p. (2005). *Fundamentos de administración de Inventarios*. Norma.

Palomeque, M. P. (2008). Administración del Capital de Trabajo. *Redalyc.org*.

Philip Kotler y Gary Armstrong. (05 de 2018). *Escuela management*. Obtenido de Escuela management: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/la-fuerza-ventas-papel-la-empresa>

Procosmeticos. (s.f.). *Asociación Ecuatoriana de productos cosmeticos*. . Obtenido de <https://procosmeticos.ec/>

Revista Gestión. (s.f.). *La belleza en el Ecuador se vende bien*. Obtenido de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/233_004.pdf

Sampier, J. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Componentes Capital de Trabajo: <https://economipedia.com/definiciones/activo-corriente.html>

Superintendencia de Compañías, V. y. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

Trujillo, I. (7 de 2009). *Studylib*. Obtenido de Studylib.es: <https://studylib.es/doc/8773535/administracion-de-inventario--introducción--el>

7. ANEXOS.

A1.- REPORTE PESO CUMPLIMIENTO A B C

Marcas	Tipo Autoservicio	Tipo Distribuidor	Tipo Mayorista	Tipo Tiendas de Belleza	Tipo Peluqueria
Marca 1	A 20.00	A 20.00	A 20.00	B 15.00	A 20.00
Marca 2	A 20.00	B 10.00	A 20.00	A 20.00	A 20.00
Marca 3	B 2.00	B 2.00	B 2.00	B 2.00	A 5.00
Marca 4	A 15.00	A 25.00	B 5.00	A 15.00	B 15.00
Marca 5	B 10.00	B 5.00	B 10.00	A 20.00	B 5.00
Marca 6	B 5.00	B 5.00	B 5.00	B 5.00	B 5.00
Marca 7	B 10.00	B 5.00	B 5.00	B 5.00	A 10.00
Marca 8	A 5.00	A 15.00	A 15.00	A 5.00	A 5.00
Marca 9	B 3.00	B 3.00	B 3.00	B 3.00	B 5.00
Marca 10	A 10.00	A 10.00	A 15.00	A 10.00	A 10.00
Otras Marcas	C	C	C	C	C
A (70 %)	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
B (30 %)	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
C (0 %)					
Total :	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

A2.- REPORTE PORCENTAJE MARCA POR TIPO CLIENTE

MARCA	% Comision por Marca & Canales				
	Autoservicio	Distribuidor	Mayorista	Tiendas Belleza	Peluquerias
Marca 1	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 2	3%	3%	4%	5%	6%
Marca 3	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 4	2%	3%	4%	5%	4%
Marca 5	2%	3%	4%	5%	7%
Marca 6	2%	3%	4%	5%	7%
Marca 7	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 8	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 9	2%	3%	4%	5%	6%
Marca 10	2%	3%	4%	5%	6%
Otras Marcas	3%	4%	5%	6%	7%
Promedio	2%	3%	4%	5%	6%

A3.- TABLA INCENTIVO POR CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE CARTERA.

% Cumplimiento Presupuesto	
Rangos	% Comisión
0%	20%
40%	50%
60%	70%
90%	95%
100%	110%

A4.- TABLA DE INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTOS DE ACUERDO A LOS TIPOS DE MARCAS.

Marcas	Tipo Autoservicio	Tipo Distribuidor	Tipo Mayorista	Tipo Tiendas de Belleza	Tipo Peluquería	
Marca 1	A	20.00	A	20.00	A	20.00
Marca 2	A	20.00	B	10.00	A	20.00
Marca 3	B	2.00	B	2.00	B	2.00
Marca 4	A	15.00	A	25.00	B	15.00
Marca 5	B	10.00	B	5.00	B	10.00
Marca 6	B	5.00	B	5.00	B	5.00
Marca 7	B	10.00	B	5.00	B	5.00
Marca 8	A	5.00	A	15.00	A	5.00
Marca 9	B	3.00	B	3.00	B	3.00
Marca 10	A	10.00	A	10.00	A	10.00
Otras Marcas	C		C		C	

ABC	PESO
A	70%
B	30%
C	

% incentivo por cumplimiento en ventas	
1.2	A
1.3	B
1	C

A (70 %)	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
B (30 %)	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
C (0 %)					
Total :	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

A5.- ENTREVISTAS

ENTREVISTAS CON EL GERENTE DE VENTAS – BELLEZA S.A.

1. ¿Cuál es el modelo de incentivos que mantienen actualmente para la FFVV de su empresa?

La empresa siempre ha manejado incentivos en función de un cumplimiento de ventas basado en una meta en USD, es decir la medición es nominal y este cumplimiento era expuesto a un multiplicador que es el cumplimiento de cobranzas. Además, existen incentivos adicionales que lo manejamos como bonos en donde se premia la creación de nuevos clientes y la cobertura de los mismos.

2. ¿Considera que el modelo actual cubre la venta del inventario inmovilizado?

El modelo permite vender todas las marcas que la compañía tiene si bien es cierto no hay un enfoque específico en las mismas, además nuestro negocio es innovador lo que implica que constantemente tengamos más marcas y esto implica un impulso de ellas a través del equipo de ventas. Muchas veces con el equipo de marketing armamos promociones que ayudan a disminuir el inventario de las marcas con poca rotación.

3. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y desventajas que tiene el modelo actual de incentivos a la FFVV?

Si mencionamos las fortalezas podemos decir:

- La FFVV tiene claro el modelo y lo maneja a la perfección.
- Es sencillo y fácil de aplicar
- Está atado al cumplimiento de cartera

En las desventajas podemos mencionar:

- No está sistematizado, se tarda mucho tiempo en armarlo en hojas de calculo
- No está alineado con la planificación del abastecimiento

4. ¿Cómo ejecutivo de la compañía que propone usted para evacuar inventario inmovilizado a través del equipo de ventas?

Como lo mencione antes, nuestra empresa está innovando constantemente importando nuevas marcas lo que hace que la FFVV no tenga mucho foco en el inventario inmovilizado o de poca rotación, lo que sugerimos siempre es que se hagan promociones/bonificaciones con dichos productos para ayudar en el algo a bajar el inventario. Lo otro que sugerimos es hacer un show room para armar una venta de liquidación, venta por debajo de costo y tratar de recuperar parte del costo.

5. ¿Considera que el modelo planteado ayudaría a motivar a su equipo y alinearse a la estrategia de la compañía?

El modelo que planteas de darle pesos a las marcas suena bien, el tema es que tenemos que asegurar que el abasto sea el óptimo, el tema es ver cómo reacciona la fuerza de ventas, tendríamos que medirlo para ver sus resultados.

Fuente: Ing. Xavier N. – Gerente de Ventas.

**ENTREVISTAS CON EL GERENTE DE EMPRESA CONSTRUCTORA CON
VENTA DE SEGMENTOS RETAIL.**

1.Cuál es su opinión sobre la importancia de la Fuerzas de Ventas dentro de una organización.

La fuerza de ventas para nosotros es el centro de la organización ya que sin vender una empresa no logra objetivos ni muestra resultados.

2. ¿Cuál es el modelo de incentivos que mantienen actualmente para la Fuerza de Ventas de su empresa?

Manejamos un modelo propio de comisiones, estás incentivan grandemente al vendedor, actualmente además de proporcionar dinero al colaborador estamos enfocados en brindarle conocimiento, el mismo que beneficia a ambas partes.

3. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y desventajas que tiene el modelo actual de incentivos a la fuerza de ventas que tiene su empresa?

Nuestra fortaleza es que vendemos materiales en todo el país con varios canales que aportan para que los inventarios sean óptimos y también buscamos siempre innovar dentro de nuestro mercado mostrando y solucionando las necesidades del consumidor.

4. ¿Qué mejoras considera usted que podrían hacerse para evitar la acumulación de inventario?

Como gerentes nosotros siempre debemos buscar el cumplimiento de objetivos. Hace pocos días cerramos un negocio muy importante que nos brindará apertura para vender

toda la gama de nuestro inventario o en su mayoría como puedes ver esto es de gran importancia para nosotros.

5. ¿Qué podría usted recomendar para evacuar inventario inmovilizado a través del equipo de ventas?

Estrategias siempre estrategias, en este mercado de la construcción las estrategias que manejes con tu equipo comercial y ventas influirán mucho en el resultado final para alcanzar las metas. Otra recomendación sería la preocupación no solo del equipo de ventas sino también del equipo de cobranzas y el cliente final. Hay mucho territorio por abrir, pero para poder hacerlo hay que estudiar el mismo, sus actividades, su gente, la situación económica todo eso influye.