



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAE 9ª VERSIÓN**

**Trabajo previo a la obtención del título  
de Magister en Administración de Empresas**

**“Modelo de Gestión del Capital de Trabajo para las  
empresas de consumo masivo de Cuenca aplicado a la  
empresa MH”**

**Autor: Ing. Carlos Andrés Martínez Palacios**

**Director de Tesis: Ing. Iván Felipe Orellana Osorio**

**Cuenca – Ecuador**

**Octubre 2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios por estar en cada paso que doy, otorgándome la inteligencia y permitirme terminar mis estudios con éxito.

A mis padres: Carlos y Eugenia por ser el pilar fundamental, quienes a lo largo han velado por mi bienestar y mi educación, depositando su confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar en mi inteligencia y capacidad.

A mi hermana María del Carmen por ser mi apoyo a lo largo de mi vida.

A mis sobrinos Anita y Juanito por ser el motor de inspiración cada día, por su cariño y afecto con el que me fortalezco.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento al Ing. Iván Felipe Orellana Osorio, Director de la tesis, por su importante colaboración, dedicación y orientación para la ejecución de este trabajo.

De igual manera agradezco a MH Cía. Ltda. En la persona del gerente: el Señor Carlos Martínez, que me permitió contar con la información para desarrollar del mismo.

## Contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción .....	8
1. Revisión del sector de empresas de consumo masivo de la ciudad de Cuenca.....	10
a. Definición de conceptos a aplicar.....	11
b. Características de las empresas a analizar.....	17
c. Principales variables que fluctúan dentro del mercado de consumo masivo en Cuenca.....	25
2. Factores críticos que impiden una adecuada gestión del capital de trabajo en las empresas de consumo masivo de Cuenca.....	28
a. Establecimiento de los factores clave a analizar.....	28
1. Proveedores: .....	29
2. Cartera: .....	31
3. Despachos:.....	32
4. Precios: .....	33
5. Publicidad: .....	34
6. Caducidad de productos o devoluciones:.....	35
7. Portafolio de Productos: .....	37
8. Seguimiento post-venta:.....	37
b. Revisión de problemas comunes en las empresas del sector.....	38
c. Propuesta de alternativas de solución a los factores críticos de éxito. ....	40
1.- Posibilidades de solución con proveedores:.....	40
2.- Posibilidades de solución en la cartera de clientes: .....	41
3.- Posibilidades de solución con la logística:.....	42
4.- Posibilidades de solución con los precios: .....	43
5.- Posibilidades de solución con publicidad:.....	44
6.- Posibilidades de solución en caducidad y devoluciones:.....	45
7.- Posibilidad de solución con portafolio de productos:.....	46
8.- Posibilidad de solución con servicio post venta: .....	47
3. Modelo de gestión del capital de trabajo de las empresas de consumo masivo en Cuenca aplicado en la empresa MH.....	49
a. Aplicación de metodologías de autores a analizar .....	49

b. Propuesta de valor para MH mediante un cuadro de mando integral. ....	56
c. Propuesta de mejora continua para MH dentro del proceso comercial.....	58
Conclusiones: .....	65
Recomendaciones: .....	67
Bibliografía: .....	69

## Resumen

Las empresas de consumo masivo, productoras o vendedoras, son aquellas encargadas de brindar a los consumidores, todos los productos básicos y necesarios para el diario vivir al interior de un hogar o institución. Por lo tanto, son empresas fundamentales en la sociedad y al mismo tiempo una interesante fuente de empleo para sus colaboradores.

Al ser un importante sector empresarial del comercio, es imprescindible que se maneje con estrategias que puedan asegurar la sostenibilidad de las empresas y su permanencia en el tiempo.

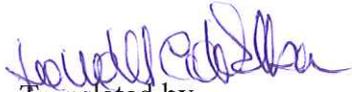
En este sentido, el siguiente estudio nos muestra algunas de las formas en que las empresas de consumo masivo pueden gestionar de mejor manera su capital de trabajo, entendido como la herramienta de liquidez necesaria para su permanencia en el tiempo y su crecimiento constante en el mercado.

**Palabras Clave:** consumo masivo, capital de trabajo, ventas, cobranzas, logística, gestión.

## ABSTRACT

Mass consumption companies, either producers or sellers, are those responsible for providing consumers with all the basic and necessary items for daily living inside a home or institution. Therefore, they are essential business in society and at the same time an interesting source of employment for its collaborators. Since they represent a major business trade sector, it is essential that they are managed with strategies so as to ensure their sustainability and permanence in time. In this regard, the following study shows some of the ways in which mass consumption businesses can manage in a better way their working capital, defined as the tool of liquidity needed to its permanence in time and constant growth in the market.

**Keywords:** Mass Consumption, Working Capital, Sales, Collections, Logistics Management.



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **Introducción**

El primer capítulo nos indica cual es la visión actual de las empresas de consumo masivo y servicios, sobretodo en la ciudad de Cuenca que es en donde se ha aplicado la investigación. El estudio inicia revisando las características de las empresas y los conceptos a aplicar durante la investigación, dentro de cada cual se definen estrategias necesarias en el proceso de gestión del capital de trabajo como son estrategias de ventas, financieras, costos, cobranzas y de logística.

Posteriormente se analiza mediante la teoría de las 5 fuerzas de Porter las posibilidades que la empresa MH tiene en la actualidad frente al mercado y se determinan las características que el sector consumidor valora en este tipo de empresas mediante un estudio aplicado por la empresa en el presente año. Con lo expuesto, se revisan luego las principales variables que fluctúan dentro del mercado de consumo masivo y que son críticas al momento de generar crecimiento o valor agregado en la oferta de los productos y el servicio de la empresa.

Luego, en una segunda fase del estudio, se procede con la exposición de las variables críticas que impiden una correcta gestión del capital de trabajo en las empresas como MH, llegando así a las conclusiones básicas de los factores que se deben considerar por las empresas, muchos de ellos relacionados con la logística, las ventas y las cobranzas, incidiendo determinadamente en el ciclo de liquidez y del capital de trabajo de la empresa. Estas variables a su vez, desembocan en problemas comunes que las empresas de consumo masivo tienen en su desempeño en los mercados, por lo cual el estudio presenta un cuadro explicativo de los problemas de acuerdo a cada factor crítico. Posterior al establecimiento de los problemas, se plantean las propuestas de solución a cada factor crítico con sus variables internas, dando estrategias en cada uno de los casos con la finalidad de determinar más adelante un modelo de gestión del capital de trabajo.

Finalmente, en una tercera fase de la investigación, se procede al planteamiento de un modelo de gestión del capital operativo de la empresa MH, considerando metodologías de autores en la determinación de las estrategias. Las 5 fuerzas de Porter y un análisis PEST es aplicado a la realidad de la empresa y buscando se definan por completo las estrategias de posición en torno a la gestión que se busca. Al mismo tiempo, se propone un cuadro de mando como herramienta de gestión y control de las actividades a desarrollar, sus medios de verificación y los objetivos a cumplir dentro de los procesos determinados en 5 perspectivas comerciales enfocadas al cumplimiento del objetivo de la investigación.

El estudio termina con una propuesta de mejora continua para MH en donde por medio de un plan para desarrollarlo en 18 meses se definen ciertas estrategias con clientes, proveedores, cartera, ventas, productos, tecnología, etc. y que aporten a la mejora de la gestión del capital de la empresa. El estudio finaliza a su vez con la aplicación de la metodología de las 5 s's, de donde podemos obtener estrategias que la empresa debe aplicar para poder sostener las otras herramientas anteriormente citadas a lo largo del tiempo y sobretodo ser sostenibles y rentables.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Revisión del sector de empresas de consumo masivo de la ciudad de Cuenca.**

El presente trabajo de investigación y sus resultados tienen como base importante los estudios que han sido desarrollados previamente por la empresa estudiada (MH). La información de mercado parte de investigaciones del mismo, benchmarking, encuestas y entrevistas practicadas dentro del sector de consumo masivo de Cuenca. En este sentido, a lo largo del trabajo se podrán apreciar resultados que aportan para la generación del modelo de gestión de capital de trabajo que se pretende obtener con la información aquí descrita.

Hoy en día las empresas de todo sector son cada día más competitivas y son demandadas por los clientes de gran exigencia por cuanto a los factores de compra que intervienen en el proceso tienen que ser los más adecuados y oportunos para asegurar un crecimiento y mejora continua de su cartera de clientes y ventas respectivamente.

Con la finalidad de lógicamente cumplir con el cometido de toda organización que es la obtención de utilidades o réditos económicos es de vital importancia conocer las exigencias del mercado para aplicar un correcto establecimiento de metas y estrategias que aseguren el cumplimiento de las mismas y un crecimiento sostenible.

En el mercado de consumo masivo la ciudad de Cuenca es importante mencionar que existe una competencia muy fuerte con aproximadamente diez empresas que operan en la zona, las mismas que debido a que manejan estrategias similares no logran una diferenciación notable en aspectos decisivos a la hora de la compra.

### **a) Definición de conceptos a aplicar**

Es preciso definir y conocer los conceptos básicos que se van a estudiar, los cuales integran la búsqueda de un modelo de gestión de capital de trabajo basado en la optimización de estrategias comerciales, financieras, de costos y logística del producto hasta la recepción del mismo por parte del cliente.

Uno de los primeros términos más comunes que se utilizaré en el desarrollo del proyecto buscando el modelo de capital de trabajo adecuado en el mercado de consumo masivo es la utilización de estrategias en varios ámbitos, como lo son: estrategia de ventas, financieras, de costos y logística. Es por ello de vital importancia el concepto de la misma sea comprendida a cabalidad. La palabra estrategia representa la dirección de un conjunto de actividades e ideas que permitan el cumplimiento de una meta.

Para cumplir con el cometido de poseer un modelo de capital de trabajo adecuado en el sector de consumo masivo es oportuno la integración de las estrategias que permitan a través de una coordinación de factores y actividades cumplir con el objetivo establecido, para ello se tiene en cuenta las siguientes ámbitos:

**Estrategias de ventas:** “La estrategia de ventas significa definir el proceso y organizar las actividades a realizar para lograr una venta”, Madero (2013).

Es decir las estrategias de ventas son la determinación de los procesos y conjunto de actividades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos. El establecer una estrategia de venta permite comprobar que las actividades que están siendo realizadas están alineadas a los objetivos establecidos, además nos permite corregir oportunamente en caso de que no las estén. La estrategia de ventas realiza también un análisis de los factores cualitativos como lo son el segmento del mercado y cuantitativos referentes a

un manejo de bases estadísticas que permiten conocer las capacidades de producción, demanda y distribución al cual la empresa se encuentra afrontando.

**Estrategias Financieras:** las estrategias financieras son aquellas que se preocupan de la obtención y correcta utilización de fondos que ingresan o salen a la empresa, esto con la finalidad de buscar la maximización de los fondos que la misma genere. Las estrategias financieras involucran diferentes aspectos como la búsqueda de una correcta estructura financiera, evitar la sobre liquidez o una falta de la misma, términos de políticas crediticias adecuadas, repartición de dividendos, políticas de inventarios y compras.

Las decisiones financieras tienen que apoyar a su cometido que es la maximización de réditos económicos, convirtiéndose así en una guía para la empresa y posesionándola en niveles de competitividad privilegiados dentro del mercado.

**Estrategias de costos:** En la actualidad el mercado está muy competitivo en aspectos como logísticos y tecnológicos, las empresas son exigidas por el mercado a que posea un factor diferenciador de las demás para ser tomada en cuenta, uno de los más importantes y que marca una pausa grande respecto a las demás es el liderazgo de costos, basado en una estrategia que le permita obtener dicho liderazgo para conseguir una ventaja competitiva en el mercado. La estrategia de costos se basa en tres temas fundamentales para los mismos como lo son: cadena de valor, causales de costos y posicionamiento estratégico. Es decir las estrategias de costos analizan y estudian todas las actividades que se presentan en las empresas desde que ingresa el producto hasta que es entregado al cliente final con la finalidad de cuantificar cada una de ellas, optimizar los costos que generan

cada una, para posesionar estratégicamente a la empresa en el mercado. Gayle (1999).

**Logística:** “En la empresa, la palabra logística se relaciona de una manera directa con todas las actividades inherentes a los procesos de provisionamiento, fabrica, almacenaje y distribución de productos”. Anaya Tejero (2013). Es decir la logística empresarial es el estudio del flujo de materiales que va desde la compra de materiales hasta la entrega a nuestro cliente final de nuestro producto o servicio terminado. La finalidad que tiene la logística de la empresa es la de tener una alta rotación de inventarios para evitar costos ociosos, además busca la integridad del producto para que sea entregado a nuestro cliente oportunamente, velando que la misma cumpla con los estándares de calidad que el producto es demandado por el cliente.

Para la implementación de estas estrategias de manera apropiada se tiene que realizar además el uso de herramientas de mercadeo y comercialización básicas las cuales nos van a permitir establecer las estrategias adecuadas que nos permitan generar una mejor función comercial y de mercado en el sector a analizar y específicamente de la empresa MH.

Por ello, en referencia a este tema se propone el uso de las siguientes herramientas:

**Análisis de las cinco fuerzas de Porter:** el análisis de Porter es una herramienta que colabora a analizar el nivel de competencia que hay dentro de una industria basada en factores claves que la empresa debe tener en claro para la obtención de un valor agregado que se convierta en una ventaja competitiva a favor dentro de la industria. Los aspectos en los que se basa son:

- **Poder de negociación de los clientes:** el poder de negociación de los clientes se refiere al poder que los mismos generan al establecer la demanda del mercado, es decir, si hay una mayor demanda el precio por lo general lo impone la empresa, caso contrario cuando la demanda es poca o son muy pocos clientes los mismos son organizados e imponen el precio del producto. Es decir ellos cómo ejercen influencias sobre los precios, calidad y la cantidad demandada.

Los compradores adquieren poder cuando:

- o Hay pocos y/o compran en grandes volúmenes.
- o El producto es relativamente indiferenciado, lo cual hace que resulte sencillo cambiar de proveedor.
- o Sus compras representan una porción significativa de los ingresos totales de los vendedores.
- o Pueden integrar hacia atrás, entre otros factores.

- **Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación que obtiene los proveedores es al igual que de los clientes muy importante en términos de precios, calidad y cantidad demandada por cuanto son factores influyentes.

En general los proveedores son más poderosos cuando:

- o Hay unas pocas empresas dominantes y están más concentradas que la industria a la que atienden.
- o El componente suministrado es un producto diferenciado, lo cual hace que resulte difícil cambiar de proveedor por otro.
- o Hay pocos sustitutos.
- o Pueden integrar hacia delante.

- La industria está compuesta únicamente por una pequeña porción de la base de ingresos de los proveedores.
  
- **Amenazas de nuevos competidores:** al hablar de nuevos competidores es notorio que los mismo pueden perjudicar el ruedo normal del negocio, presentado un nivel de competitividad mayor al que la empresa ya enfrenta, es decir se hace referencia a las barreras de entrada al sector, a mayor barreras de entrada existe un menor riesgo de que los nuevos competidores aumenten la capacidad de la industria, ocasionando variaciones en los precios y márgenes que maneja la misma y de manera viceversa igual. Según Porter entre las barreras de ingreso más importantes se encuentran las siguientes:
  - Las economías de escala.
  - La diferenciación entre los productos.
  - Los requisitos de capital.
  - Las desventajas de los costos, independiente del tamaño.
  - El acceso a los canales de distribución.
  - Las regulaciones gubernamentales.
  
- **Amenaza de productos sustitutos:** al hablar de los productos sustitutos es de vital importancia el análisis adecuado y oportuno de los mismos ya que la presencia de los mismo en muchas ocasiones amenazan a las empresas del sector y pueden llegar a fijar los precios y márgenes de la empresa. Dichos productos pueden empezar a aplazarnos del mercado en caso de que tomemos una errónea estrategia al hacer frente a la industria o sector del mercado de dichos productos sustitutos,

- **Rivalidad entre competidores:** la rivalidad entre los competidores viene a ser de alguna manera un resumen de los puntos anteriores, en donde vamos a analizar y estudiar que tan competitivo puede llegar a ser el mercado o la industria en donde nos desempeñamos. Porter sugiere que corresponde esperar una intensa rivalidad cuando:
  - o Los competidores son muchos y relativamente iguales en tamaño y poder.
  - o El crecimiento de la industria es lento y la batalla competitiva tiene más que ver con la participación de mercado que con la creación de nuevos clientes.
  - o Los costos fijos son altos y el producto o servicio es perecedero.
  - o Los aumentos de la capacidad solamente pueden asegurarse con grandes incrementos.
  - o Las barreras para salir son importantes, lo cual hace que resulte costoso disminuir las operaciones.

De Kluyver (2001).

Al poder la empresa resolver las interrogantes que genera cada factor antes mencionado estaremos en la capacidad de generar el agregado de valor adecuado que nos permita establecer el modelo de gestión de capital oportuno para el mejoramiento continuo.

Es preciso y adecuado el recalcar que la utilización de esta herramienta se la hace ya que el sector tiene características similares que se pueden observar en las distintas empresas de consumo masivo, además de que nos va a facilitar la obtención de factores diferenciadores de algunas empresas del sector, para que MH potencialice los mismo y realice un benchmarking en el

caso de poderlo hacer con la finalidad de buscar la mejora de condiciones dentro del sector.

#### **b. Características de las empresas a analizar**

Las empresas a analizar para la búsqueda del modelo de capital de trabajo es MH Cía. Ltda. Tiene como basa información proporcionada por la empresa de estudios realizador por la organización en la cual se ubica MH respecto a las demás empresas que se encuentran activas en el mercado de consumo masivo de la ciudad.

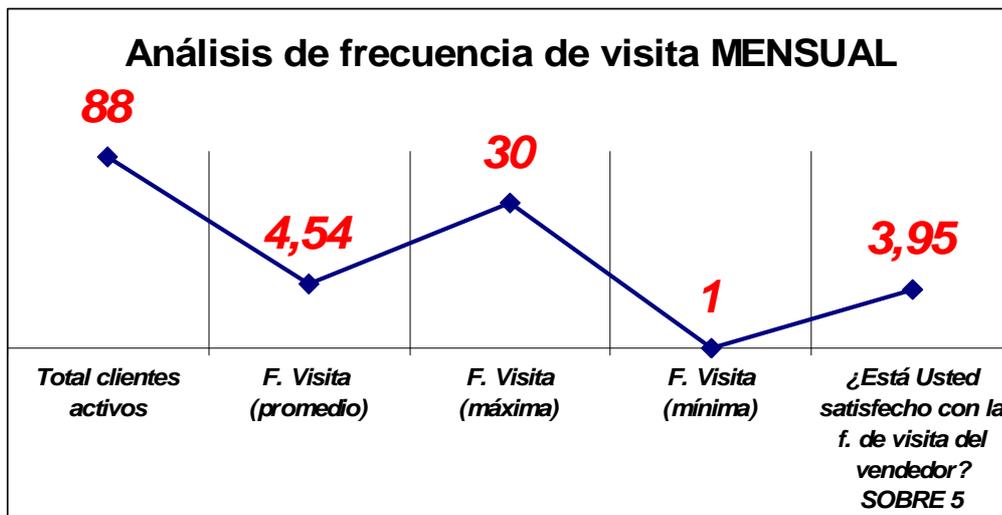
Entre las más relevantes y las que más información adecuada (y común) nos van a otorgar por su participación en el mercado se han considerado las siguientes:

- MH (empresa analizada).
- Comercial José Ugalde Jervez Cia. Ltda.
- Distribuciones y Representaciones Laura Narváez.
- Distribuciones y Representaciones Casaval.
- Comercial Urgiles.
- Importadora Arcasa Cia. Ltda.
- Jabonería del Austro.
- Comicomercio.
- Comercial Chavez.
- Proinsa.
- Comercial Uguña.
- Servicio y ventas.

Con el propósito de conocer cada una de las empresas del sector qué características tiene se realiza constantemente un benchmarking entre las empresas del sector.

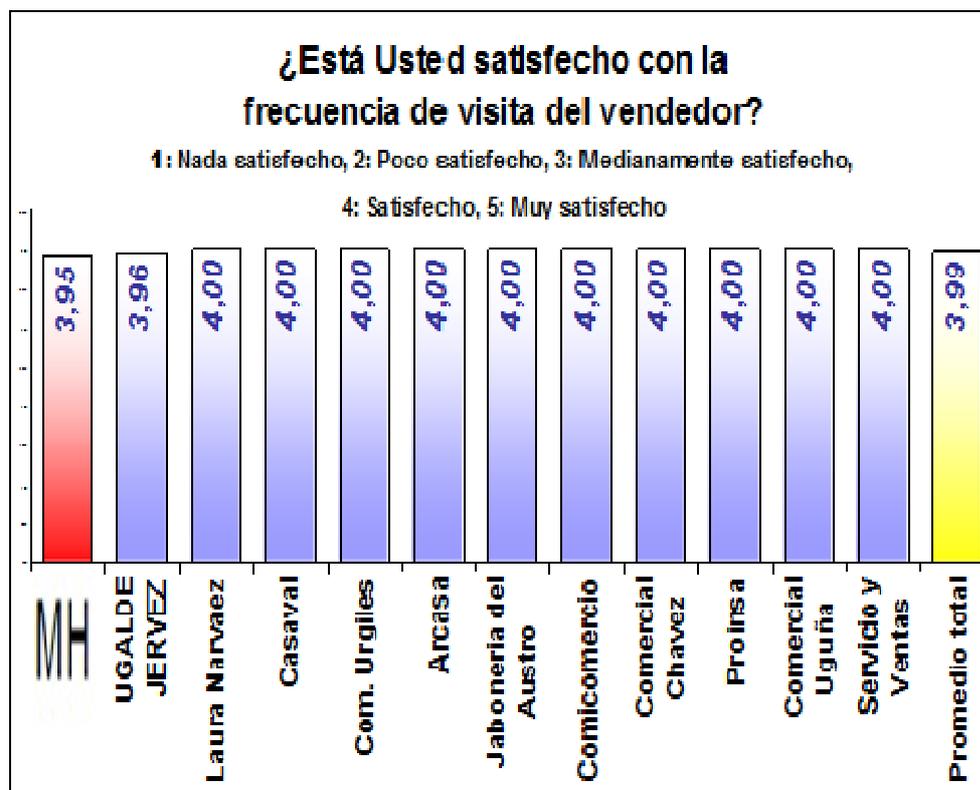
Para ello con la meta de conocer las variables más diferenciadoras y que marcan una pauta en el sector se han considerado los siguientes ámbitos:

- **Análisis de frecuencia de visita:** con una muestra de 88 clientes activos de la empresa se procedió a realizar una investigación con información primaria en donde obtuvimos los siguientes datos:



Información de estudios realizados por MH

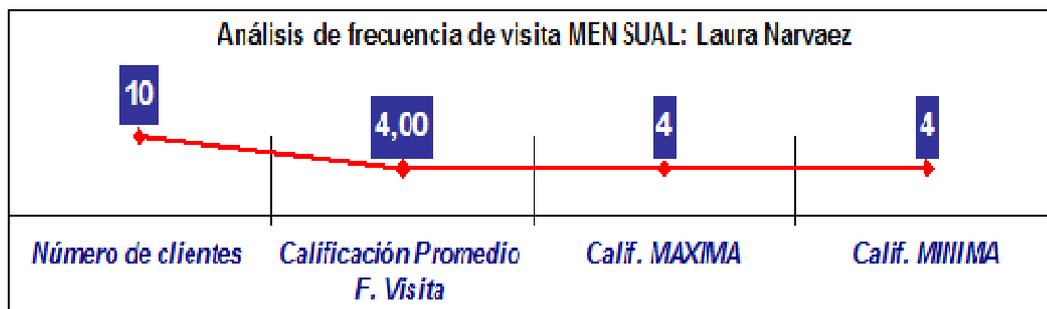
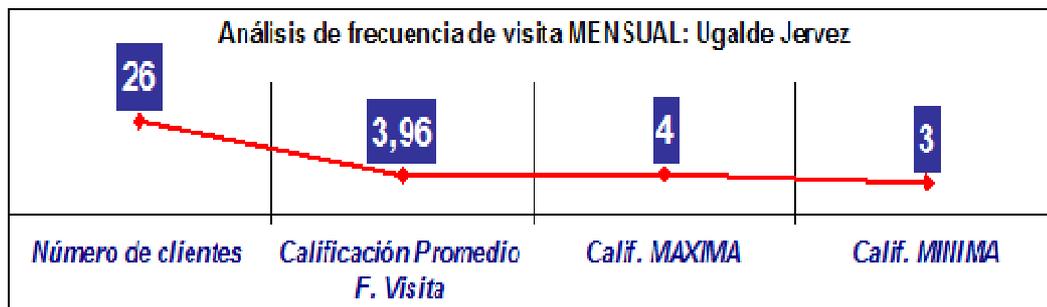
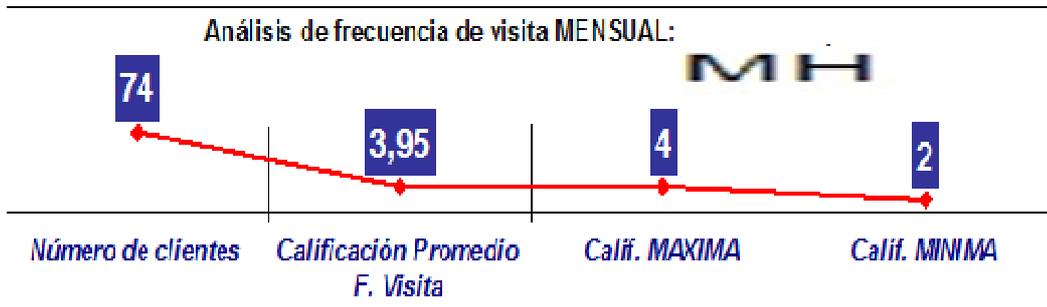
Del total de clientes consultados el 3.95 de 5 se encuentra satisfecho con el número de visitas que se le han venido realizando mensualmente, lo cual posiciona a la empresa respecto a las demás de la competencia en una plaza de similar categorización debido a que no hay gran variación, para ello también se realizó una medición de satisfacción de las demás empresas del mercado en relación a la frecuencia de visitas del vendedor mensualmente. Sin embargo las mismas se encuentran por encima de nuestra puntuación, razón por la cual nos da la pauta que se necesita una mejora en varios aspectos



Información de estudios realizados por MH

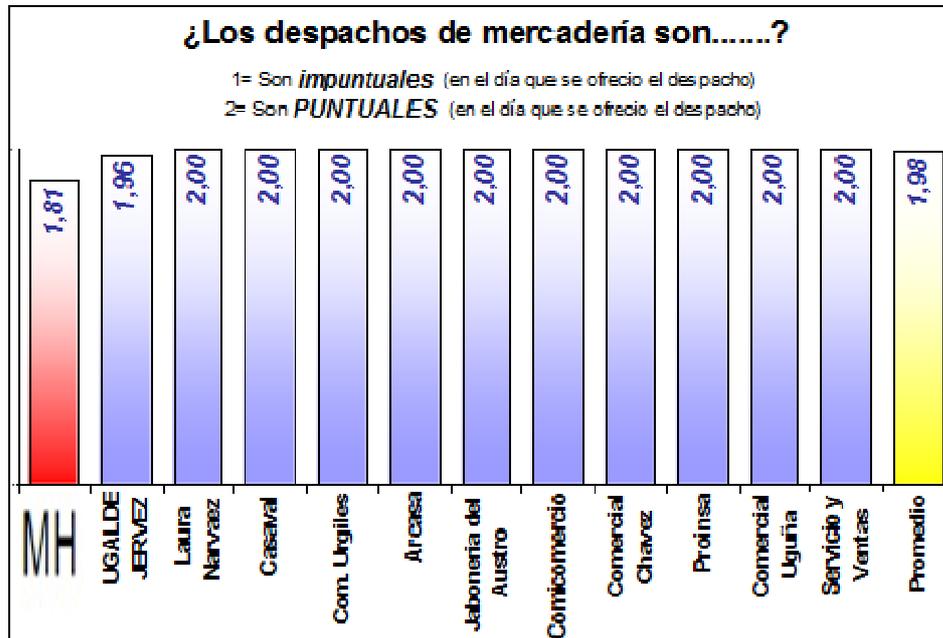
Basados en que nuestros principales competidores son las distribuidoras Ugalde Jervez y Laura Narvaez, se procedió a profundizar el análisis de la empresa respecto a los antes mencionados.

Como se puede observar en las gráficas MH obtiene una calificación de satisfacción por debajo de las de la competencia, sin embargo es a un mayor número de clientes al cual se les realizaron consultas durante las ventas.



Información de estudios realizados por MH

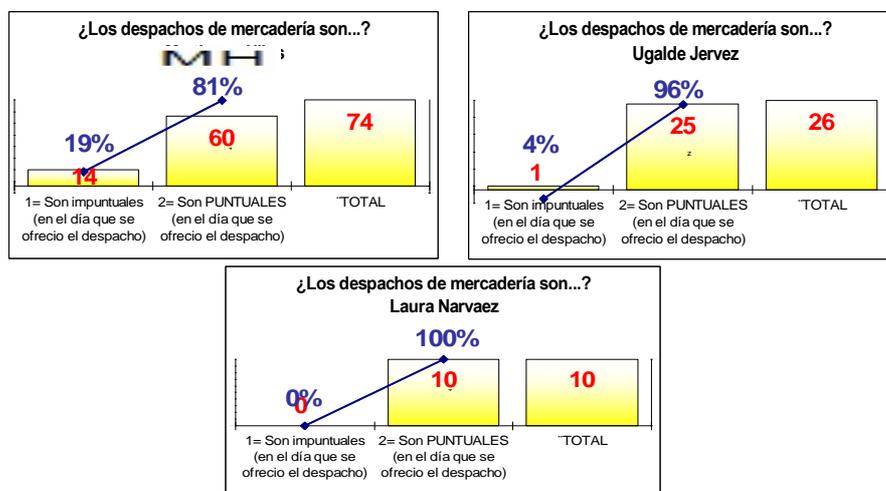
- **Análisis de despachos:** otro de los factores decisivo de los clientes son los despachos y continuando con el benchmarking, se procedió a realizar las encuestas con la finalidad de evaluar cómo está siendo valorado por el cliente el factor despachos, obteniendo así la siguiente información:



Información de estudios realizados por MH

Como se puede observar en la gráfica, el nivel de satisfacción por parte de los clientes en cuanto al aspecto de despachos por parte de la empresa es el más bajo y esto debido a factores de puntualidad, definidos básicamente por errores en la logística, demoras departamento de Bodega.

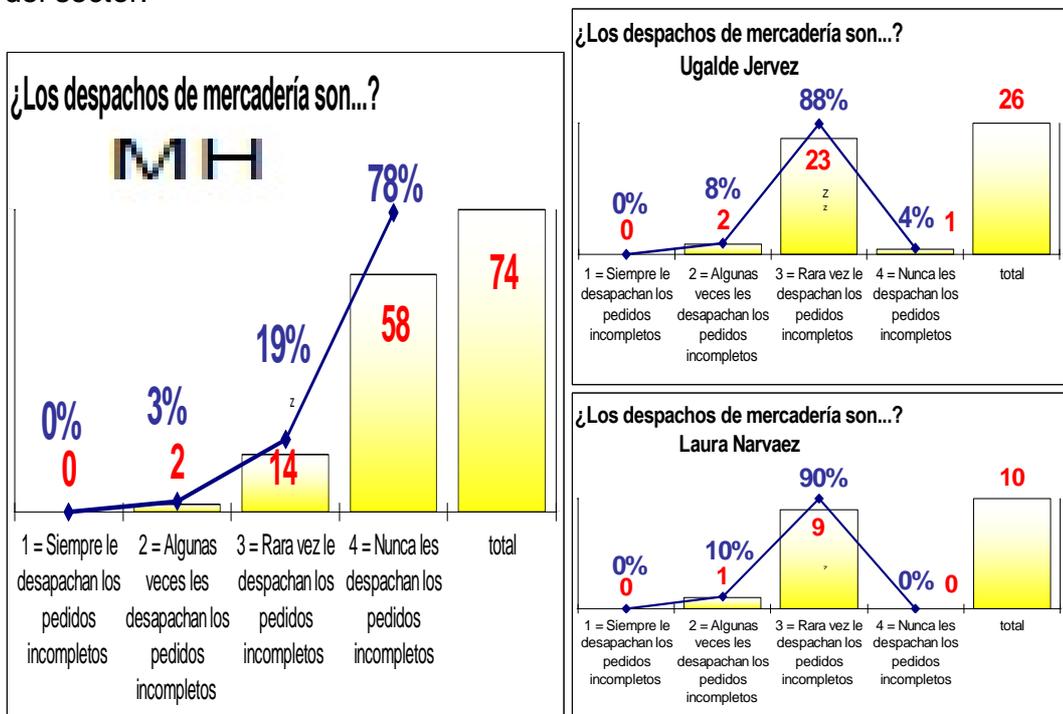
En comparación a nuestros principales competidores se logró conseguir la siguiente información:



Esto nos deja apreciar que la empresa en cuanto a despachos presenta cierta diferenciación negativa respecto a las empresas del sector ya que es la más baja en calificación de despachos.

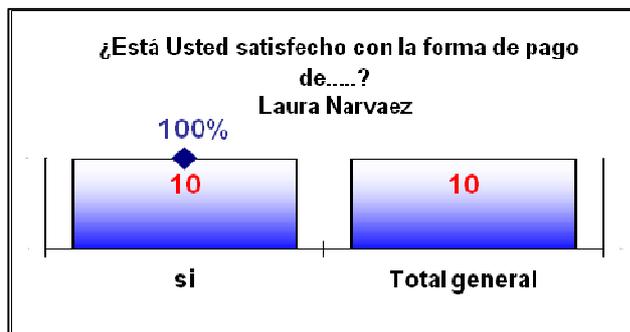
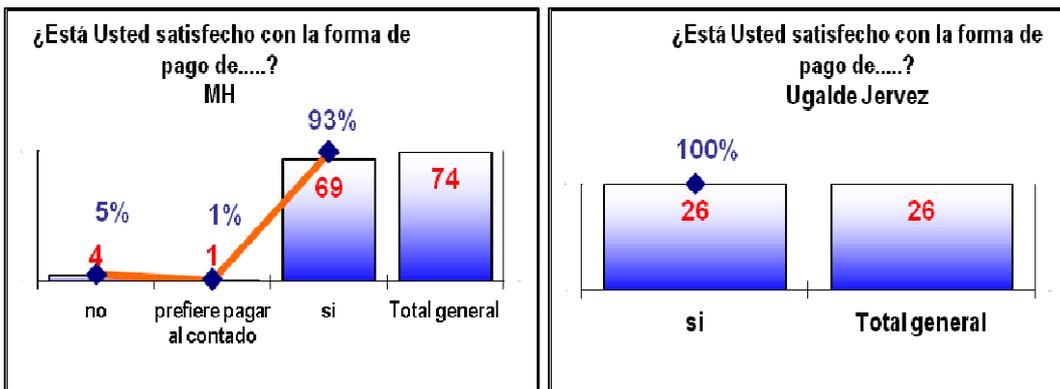
Comparados en porcentajes de eficiencia respecto a los principales competidores del sector queda claro que la puntualidad en los despachos es un factor clave que se tiene que mejorar, una de las opciones más adecuadas puede ser el uso de registros operativos que establezcan fechas oportunas de despachos y mejora en la logística de distribución, desde que se recibe el pedido del cliente hasta que se entrega y cobra el producto.

Otras de las variables que se hace presente en los despachos se tratan del justo despacho de la mercadería. Exigiendo así a la empresa mantener un mayor cuidado en el momento de despachar los productos ya que maneja un alto porcentaje de ineficiencia en los mismos respecto a las demás empresas del sector.



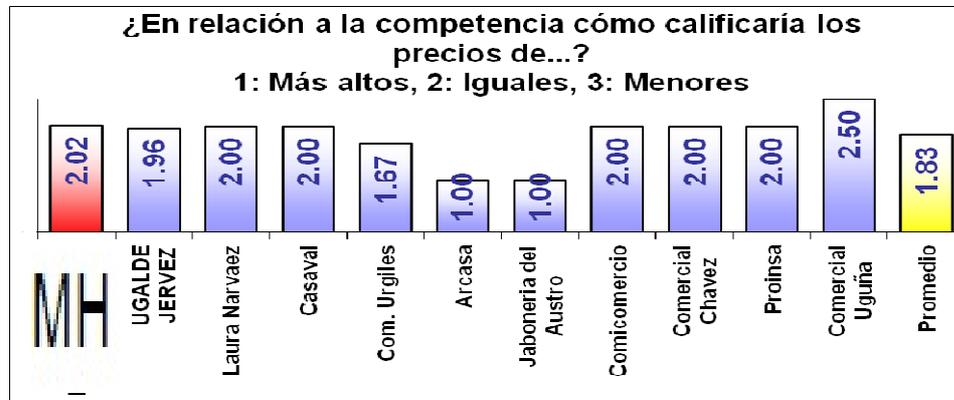
**Forma de pago:** el factor de forma de pago dentro del mercado es esencial, ya que dicha condición se transforma en un punto importante en la toma de decisiones de compra, dicho grado de importancia dentro del mercado de consumo masivo se hace inclusive más fuerte por los oferentes que hay en el mercado y el tipo de negocio.

El análisis frente a la competencia demuestra igual una valoración inferiormente negativa con variación a las mismas, por lo general las empresas se encuentran otorgando créditos de 30 días, frente a las opciones que maneja la empresa MH que son de 8, 15 y 30 días, sin embargo dicha segmentación crediticia hace que la empresa cuente con una cartera de saldos vencidos más controlable que las de la competencia, a pesar de ello, la variable de cartera no deja de ser un inconveniente en la gestión de Capital de Trabajo de MH.



La interpretación de la gráfica no deja de ser positiva frente a las empresas de la competencia que tienen 7 puntos de diferencia positiva en cuanto en nivel de satisfacción con las políticas establecidas, esto frente a que la muestra analizada de la empresa fue mayor a las de la competencia.

- **Precios:** en cuanto otro de los factores decisivos de compra que son los precios, se continuo con los estudios frente a las otras empresas del sector, obteniendo un claro panorama, por lo general el mercado maneja precios similares, por lo que la guerra de precios no se origina en el sector con frecuencia relevante, además uno de los datos más importantes que podemos obtener de este análisis es que el mercado se encuentra con una demanda de diferenciación no de precios sino por el contrario de servicio y calidad.



La empresa cuenta con algunos de los mejores precios que se puede encontrar en el mercado, tiene una valoración de 2.02, ocupando así un segundo lugar frente a la primera que puntúa con 2.5. Es decir la gestión de precios que ha establecido la empresa son positivas ya que permiten brindar al cliente el valor agregado más importante a la hora de la compra como lo es el precio.

A manera de conclusión respecto a las características de las empresas del sector podemos decir que son empresas que no poseen una mayor diferenciación en el mercado, pero que las variables de precio, despachos y las búsqueda de fidelización de clientes pueden ser claves para que como empresa seamos la primera opción en la mente del consumidor. Para ello la empresa de realiza el benchmarking con el objetivo de mejorar en las ramas que se encuentra por debajo de las del sector y tratar de superar las puntuaciones obtenidas, obteniendo así un modelo de gestión de capital de trabajo basados en estrategias y actividades coordinadas que garanticen la mejora de la empresa.

### **c. Principales variables que fluctúan dentro del mercado de consumo masivo en Cuenca**

En el mercado del consumo masivo de la ciudad de Cuenca se presentan variables imprescindibles de trabajarlas en búsqueda de su mejora, ya que las mismas causan directamente efectos en la operatividad de la empresa.

Dichas variables nacen de un análisis que se realizó a la cadena de valor de MH, referente del consumo masivo en Cuenca, obteniendo aspectos basados a nivel general en clientes y proveedores.

**Despachos:** Por el lado de los clientes se hacen presentes factores influyentes en la liquidez de la empresa, provocando así una barrera que no permite la mejora continua, debido esto a que se evidencia un descontento por parte de los clientes en cuanto a los despachos que la empresa realiza, ya sea por impuntualidad o equivocaciones en el producto despachado. Causando esto una demora de 1 a 3 días en la entrega, cuyo efecto es la pérdida de credibilidad por parte del cliente, para ello se debe de establecer registros operativos que eviten dobles procesos, las fechas y horarios de

entrega oportunos al cliente por la ubicación respectiva con la que cuente el consumidor y así se garantice una entrega adecuada y oportuna a nuestro cliente final.

Además lo clientes se encuentran tomando medidas extras como lo son el dar de baja mercadería caducada que no cuenta con autorización de la empresa, razón por la cual se debe de establecer un departamento de post venta en el cual se haga el seguimiento debido a los despachos y mercadería entregada causando así una diferenciación y fidelización del cliente.

En los despachos se hace presente además otro inconveniente que procede por parte del transporte tercerizado, los cuales hacen que la empresa incurra en un alto coste además de problemas con faltantes o una inoportuna entrega de la mercadería, razón por la cual también la empresa debe de establecer el uso de guías de remisión que responsabilicen al transportista de manera directa además de una calificación de proveedores que garanticen un establecimiento de relaciones comerciales adecuadas con dichos proveedores.

**Recuperación de cartera:** el crédito que otorga la empresa a sus clientes es de un máximo 30 días, esto al igual que la otras empresas de la competencia, sin embargo tras este crédito otorgado a los clientes se hace presente una morosidad que va hasta los 60 días o más, generando así una brecha negativa entre las cuentas por cobrar y los pagos realizados, causando un motivo a que se dé problemas de liquidez. Para el control y mejoramiento de dicho ámbito se considera el hecho de realizar un seguimiento continuo a los clientes, es decir realizar calificaciones crediticias a los clientes, establecer políticas comerciales en las cuales contemple descuentos o beneficios por pronto pago, calificación de clientes abc con la

finalidad de centralizar las actividades y estrategias a los clientes que realmente resultan rentables para la empresa.

**Proveedores:** por el lado de los proveedores se le otorga a los mismo un poder de negociación que se encuentra por encima del que cuenta la empresa, ya que los mismos nos establecen cupos de cumplimiento muy altos que generan altos stocks en nuestras bodegas ocasionando costos financieros y de bodegaje, además no son flexibles en los términos de crédito ya que no otorgan más de 30 días para el pago de las facturas.

### **Resumen del Capítulo:**

Se han establecido los conceptos a desarrollar con los temas de análisis en capítulos posteriores, así mismo se hace una revisión de las características de las empresas de consumo masivo de Cuenca y las principales variables que una empresa como MH deben tener presentes en su gestión del capital de trabajo operativo.

### **Conclusiones del Capítulo:**

- La información histórica con la que cuenta MH es de suma importancia, ya que servirá en los posteriores capítulos como referencia de la posición de la empresa dentro del sector comercial.
- Las características de las empresas de consumo masivo en Cuenca son similares, de manera que se puede obtener información primaria solamente con llegar a las fuentes que son las mismas comercializadoras.
- Para una adecuada gestión del capital de trabajo de la empresa, no se pueden dejar de lado las variables analizadas en el presente capítulo, pudiendo existir otras de vital importancia pero éstas como un indicador mínimo de análisis dentro del presente estudio.

## CAPÍTULO II

### **a) Factores críticos que impiden una adecuada gestión del capital de trabajo en las empresas de consumo masivo de Cuenca.**

Luego de haber definido las principales características y variables que influyen en la gestión comercial y por ende en la gestión del capital de trabajo de las empresas de consumo masivo en Cuenca, es importante señalar que dicha información se obtiene gracias a la revisión de análisis practicados dentro del sector así como a la experiencia y vivencias propias del autor en sus labores dentro de la empresa MH, ya que al ser una empresa referente de la ciudad de Cuenca se ubica como una más de las que coinciden en los factores clave de éxito que se deben revisar en el sector.

Como fuente primaria de la obtención de la información que se indica en el presente capítulo, se ha procedido a practicar entrevistas a profundidad con ejecutivos de la empresa MH, quienes desde sus distintas funciones coinciden plenamente en la mayoría de los aspectos que se indican a continuación. Las entrevistas fueron realizadas a Carlos Martínez Loaiza, Gerente General de MH, Julio Samaniego, Supervisor de Ventas y Freddy Celi, Vendedor de Cobertura.

En todos los casos los entrevistados coinciden en los factores clave a analizar y consideran que son fundamentales de tratar para aplicar mejoras dentro de la empresa MH en pro de ganar posicionamiento en el mercado y optimizar el uso de los recursos.

#### ***a. Establecimiento de los factores clave a analizar***

En el mercado de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, existen varios factores diferenciadores que influyen de una manera directa y enérgica al momento de la decisión de compra por parte de los consumidores.

En el desarrollo de este capítulo se ha visto de manera ineludible establecer dichos factores claves que marcan una clara preferencia en los consumidores, a continuación se detallan cada uno de ellos con el respectivo análisis:

### **1. Proveedores:**

El factor de proveedores es de vital importancia nombrarlo y estudiarlo en el mercado de consumo masivo, esto debido a que como ya con anterioridad se había mencionado, los mismos influyen de manera directa en el establecimiento de precios, calidad, logística y políticas comerciales que las empresas del sector tienen que afrontar, dichas variables tienen un efecto ya sea positivo o negativo en la demanda de los productos.

Los proveedores que el mercado de consumo masivo de la ciudad de Cuenca presenta como una de sus características negativas, principalmente las políticas crediticias y logística debido a que los mismos establecen de manera general una política crediticia de apenas 15 días mientras que las empresas de consumo masivo tienen exigencias por parte de sus clientes en el aspecto crediticio de al menos 30 días de plazo para cancelar las obligaciones, además en la parte logística se obtiene el problema de aprovisionamiento por la demora que llevan los mismos en entregar los productos. Otro aspecto fundamental que los proveedores tienen de influyente son las regulaciones municipales en las cuales no se deja que los medios de transporte ingresen a la ciudad en cualquier horario del día sino lo tienen permitido solo en el horario de 21h00 a 06h00, lo cual hace que el proveedor priorice sus condiciones frente a las de los distribuidores como MH.

Una selección adecuada de proveedores trae consigo algunos beneficios como son los siguientes:

- Un estándar de calidad alto en los productos comercializados, el mismo que asegura de cierta manera una satisfacción del cliente

final y que se traduce a una fidelización del mismo para con MH y sus marcas

- Contar con un abanico de proveedores es de vital importancia para evitar problemas en el stock de los productos a comercializar, poseer una cartera amplia de proveedores permite solucionar problemas inesperados que se puede presentar a proveedores frecuentes. Sin embargo, en muchos casos en el negocio de alimentos y sobretodo consumo masivo, se manejan contratos de exclusividad, los cuales atan a la distribución de determinadas marcas sin posibilidades de sustitutos para el mercado.
- Las relaciones de comunicación constante con los proveedores permiten el establecimiento de estrategias oportunas y adecuadas ya que se cuenta con información en línea que permite solventar problemas y encontrar el camino hacia la meta establecida por la organización.
- Una apropiada política crediticia otorgada por los proveedores brinda a la empresa indicadores de liquidez positivos siempre y cuando el periodo de cuentas por cobrar sea menor al plazo otorgado por los proveedores. En otras palabras, lo óptimo se convierte en el manejo de recursos externos hasta el cobro del dinero producto de las ventas de MH, situación que en algunos casos tampoco se cumple a cabalidad.

Como podemos observar los beneficios que otorgan los proveedores a una empresa como MH son amplios y positivos para las organizaciones del mercado de consumo masivo. En la ciudad de Cuenca este sector de cierta manera sí posee dichas características y es accesible a todos estos beneficios, sin embargo el único que no es factible son la políticas crediticias, ya que los proveedores del sector no muestran accesibilidad a ampliar dichos

plazos y cupos, lo cual lamentablemente es determinante y se convierte en un factor en contra para la gestión del capital de trabajo de MH.

## **2. Cartera:**

Otro de los factores de vital importancia para el giro de cualquier tipo de negocio de consumo masivo es el de la cartera, sin embargo esta industria tiene un nivel de significancia aun mayor ya que al presentar morosidad en el pago de las obligaciones de los clientes hacia la empresa y contar con un mínimo plazo crediticio por parte de los proveedores crea inconvenientes financieros fuertes como lo es la falta de liquidez, dicha situación en el mercado de consumo masivo de la ciudad de Cuenca se da con demasiada frecuencia. Esta circunstancia se presenta sobretodo porque tanto la empresa MH como las empresas de la competencia brindan créditos de hasta 30 días por una constante competencia para ampliar su cartera de clientes y por ende su cobertura en el mercado. Entonces, al otorgar créditos más amplios a los clientes y tener créditos a corto plazo de los proveedores hace que exista un brecha de plazos permanente en el sistema de transacciones de MH, siendo este un importante factor en la liquidez, cuadro de recursos y gestión del capital.

Es importante manejar con mucha cautela el tema de crédito y cupos con los clientes en este sector debido a que una alta morosidad puede causar desabastecimiento de stocks por el poder de negociación con lo que cuentan los proveedores sobre las empresas del sector.

Mantener una cartera sana es una tarea ardua pero necesaria, para ello a las empresas de consumo masivo les hace faltar intensificar en factores como lo son el establecimiento de una política crediticia y de venta adecuadas que no sean barreras para la colocación de productos pero que si mitiguen los riesgos de morosidad. Al existir políticas, pero sobretodo que sean aplicadas, las transacciones de la empresa permitirán que se cuente con el flujo de

dinero necesario para hacer frente a las operaciones que se requieren con el fin de cumplir las metas organizacionales.

En el mercado de consumo masivo de la ciudad de Cuenca se hacen presente algunas desventajas que no permiten poseer una cartera sana, dichas desventajas son:

- Competencia en el mercado empadronando clientes ampliando el plazo de crédito, obligando a todas las empresas del sector a encontrar la manera de por lo menos igualar dicho plazo, esto acompañado de apertura de crédito sin garantías para la recuperación de vencidos.
- Incumplimiento de palabra por parte de los clientes, una forma empírica muchas de las veces de concretar la venta por parte de la fuerza de ventas de MH.
- No se realiza una gestión de cobro adecuada debido a la falta de seguimiento al cliente, siendo de vital importancia el establecimiento de un call center o contratar vía outsourcing el seguimiento y recuperación de la cartera.
- Estrategias comerciales dirigidas principalmente a mayoristas, restando así rentabilidad y probabilidades de mantener una cartera sana. Esto se da cuando se concentra mucho porcentaje de las ventas totales solamente en mayoristas como autoservicios, quienes manejan la forma de pago a su conveniencia, sin importar el perjuicio que causen a empresas distribuidoras como MH.

### **3. Despachos:**

En Cuenca, otro de los factores claves a los que las empresas de consumo masivo tienen que hacer frente con la finalidad de cumplir con las metas establecidas son los despachos o logística que manejan. Dichas estrategias para este factor deben de ser correctamente planeadas y establecidas con la

finalidad de que los clientes obtengan el stock deseado de manera puntual y sin errores en las cantidades y productos despachados.

Sin embargo dicha tarea en el sector es ardua y difícil de alcanzar debido a que no todas las empresas manejan su transporte propio sino lo hacen a través de terceros, los cuales no tienen la debida precaución para que los productos sean despachados en las cantidades deseadas ni tampoco cuentan con la puntualidad del caso para realizar las entregas. Por este motivo, siempre que se presentan imprevistos a las empresas, estos no se pueden solucionar de manera inmediata ya que son factores externos a la distribuidora, desatando así nuevos problemas que alimentan los anteriormente citados.

Por todos estos problemas que se hacen presentes en el factor de logística del mercado de consumo masivo, es recomendable también que las empresas con la finalidad de concientizar a sus transportista elaboren una tabla de pago a entrega en función de la eficiencia que los mismos tengan con los pedidos realizados por parte de los clientes, situación ideal siempre y cuando esta condición sea aceptada por la empresa de transporte.

Además es importante recalcar nuevamente que se ve afectada la distribución del mercado en los locales comerciales del centro de la ciudad según la ordenanza municipal vigente que se citó en párrafos anteriores.

#### **4. Precios:**

Como otro de los puntos relevantes que se da en el mercado de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, tenemos presente el factor precio, este precio se encuentra determinado por el proveedor, por lo que en el mercado los consumidores pueden encontrar similitudes y no diferenciaciones que ameriten la compra por dicho factor, sin embargo en el caso de las empresas de consumo masivo que actúan también como proveedor, como es el caso de la empresa MH, en la fabricación del **bombón rojo** si se puede realizar

dicha diferenciación, al menos en pocos productos con la finalidad de mantener una brecha competitiva respecto al mercado de chocolates.

Además es importante recalcar que debido a las similitudes en los precios de las empresas del sector se debe de definir nuevos precios en negociaciones muy puntuales, los mismos que signifiquen rentabilidad para las empresas de acuerdo al monto de producto demandado.

Asimismo es importante que las empresas del sector manejen de una manera establecida los márgenes competitivos a los diferentes canales, descuentos para sub distribuidores y precios de acuerdo a volúmenes mayoristas con la finalidad de no ver afectada la rentabilidad posterior a las operaciones que realice la empresa. Sin embargo, como se analizó en el primer capítulo de este estudio, hay factores externos que no son controlados por MH y que hacen aún más compleja su gestión de venta, tal es el caso del precio, que al ser impuesto por el fabricante no queda otra alternativa que aplicar simulaciones a los márgenes de ganancia por ítem y por volumen, lo cual frente a la competencia no es un factor en el que todas las empresas del sector se pueden poner de acuerdo.

## **5. Publicidad:**

Con respecto a la publicidad que manejan las empresas del sector se ha determinado que la misma carece de fuerza debido principalmente a que no se encuentra dirigida a un consumidor final, quien es la persona que realiza cambios determinantes en la demanda de los productos, sino por el contrario lo realizan con sus sub distribuidores o consumidores intermedios.

Entre algunos de los aspectos a considerar para tomar fuerza en la variable publicidad y así cumplir con el aporte de la misma a efectos de generar estabilidad en las ventas podemos citar:

- Un enfoque al consumidor final bien definido para que el uso de la publicidad incremente la demanda de productos y por ende la

rotación de inventarios de la empresa, generando así un mayor flujo de dinero.

- Utilizar ediciones especiales de productos en épocas o fechas coyunturales en los cuales los productos tienen una mayor aceptación por parte del mercado.
- Establecer descuentos o promociones a los clientes por el volumen de compra hace que los mismos sientan que la compra tiene un beneficio adecuado para ellos. Ejemplo “Docenas de trece” productos.
- Realizar publicidad a través de su propio canal de ventas, optimizando así los recursos y creando un impacto positivo ante los clientes. Por ejemplo, los prevendedores y vendedores podrían utilizar indumentaria publicitaria para aportar al branding de la empresa, tomando en consideración el impacto directo en el intermediario y en el cliente final que es el consumidor de los productos.
- Invertir en material publicitario, de todo tipo, ya sea folleteria, exhibidores, material POP, gorras, camisetas, etc.
- Realizar publicidad radial en fechas de alto consumo como lo son las fechas navideñas. Con esta estrategia se alcanza una ventaja competitiva con un mercado potencial muy grande que busca alternativas en temporadas altas, logrando así llegar a un público que no necesariamente se encuentra en los comercios.

## **6. Caducidad de productos o devoluciones:**

Una baja rotación de inventarios provoca que los mismos caigan en fechas de caducidad temprana, afectando así directamente el aspecto financiero de las empresas del sector. Esto, generalmente en consumo masivo se produce por:

- Incorrecta gestión de compras por parte de la empresa. Causa de un abastecimiento desproporcionado de los productos y en desacuerdo con las proyecciones de ventas.
- Poder de negociación bajo por parte de las empresas frente a los proveedores. Las empresas de consumo masivo muchas de las veces tienden a aceptar los volúmenes de compra exigidos por los proveedores, teniendo que abastecerse de grandes cantidades de productos e incurriendo en el problema del inciso anterior.
- Despachos incorrectos por parte del departamento de bodega de las empresas. Cuando la bodega o la logística no considera la fecha corta o la fecha de caducidad de los productos más perecibles del portafolio.
- Estrategias de ventas mal enfocadas o falencias en la publicidad incurriendo en una rotación baja de los productos. Generalmente se da cuando se pretende vender un producto de temporada alta durante épocas del año en donde el mercado no responde significativamente a la oferta de las empresas de consumo masivo. Por ejemplo, la venta de fundas de surtidos de dulces en épocas diferentes a la Navidad, el consumo es casi nulo.

Dichos aspectos que suceden en el mercado causan que la caducidad de productos se haga presente como una variable que afecta al capital de trabajo operativo de la empresa, trayendo consigo solo efectos negativos a la organización, razón por la cual se debe de establecer parámetros oportunos que mitiguen el riesgo de que estas causas se hagan presentes. Para ello las empresas del sector deben también de manejar **buffers**, lo cual fomenta una mejora continua a la institución y permite manejar una rotación de inventarios adecuada basada en estadísticas del comportamiento que tiene cada producto dentro del mercado.

## **7. Portafolio de Productos:**

Con lo que respecta a la diversidad de productos es importante abarcar la mayor de las exigencias de nuestros consumidores ya que los mismos por lo general prefieren realizar la compra en un solo lugar de una manera más rápida y ágil, refiriéndonos en este caso a los minoristas o intermediarios del sector.

En el mercado de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, las empresas por lo general se manejan con gran variedad de productos, teniendo presente esta variable de una manera correcta, sin embargo son pocas como MH quienes además de contar con sus proveedores han buscado una integración vertical fabricando productos como por ejemplo el bombón rojo, el mismo que tiene una calidad muy similar a la de la competencia pero mantiene un precio ventajoso frente a la misma, generando así un producto estrella que genera una rentabilidad deseada para la empresa. Los productos que buscan los clientes dentro de este mercado poseen la misma calidad ya que son por lo general los mismos fabricantes (Nestlé, La Universal, Ferrero, Ecuacocoa, Arcor, etc.). La diferencia se da cuando las empresas del sector utilizan un correcto canal de promoción y entrega del producto, y viceversa, un correcto y adecuado canal de abastecimiento con el proveedor, actualizándose constantemente en novedades que los consumidores prefieren y en promociones vigentes.

## **8. Seguimiento post-venta:**

Uno de los factores olvidados dentro del mercado de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, es el servicio post-venta. En muy pocas empresas lo aplican, casi con seguridad son aquellas que cuentan con departamentos o funcionarios encargados del servicio. No obstante, muchas de estas empresas al aplicar servicio post venta también lo hacen de una manera incorrecta, buscando solamente una retroalimentación de la **entrega** de los productos, más no indagando sobre aspectos fundamentales como la

presentación, la puntualidad de entrega, la calidad de los mismos y la rotación. Cuando se realiza una correcta gestión luego de la venta, automáticamente se disminuyen los riesgos de incurrir en otros errores de la gestión. Por otro lado, se tiene que establecer una relación con el cliente para que el mismo se sienta seguro y este fidelizado con la empresa, por lo general se deben estar realizando las llamadas para verificar si no se necesita más producto por parte del cliente con la finalidad de concretar una venta más, sin embargo el mercado debe de concientizarse de que las referencias hacen también que la empresa tenga un crecimiento continuo y adopte una forma fuerte y estratégica frente a sus clientes, pero esto no debe llevar a descuidar las estrategias de post venta que agreguen valor a las empresas.

#### ***b. Revisión de problemas comunes en las empresas del sector***

Una vez que se ha podido enumerar a las variables críticas que el sector de consumo masivo en Cuenca tiene por naturaleza, es importante enlistar y citar las características de los factores más repetitivos del sector y que son comunes en este tipo de empresas, todo con el fin de más adelante derivar en una propuesta de alternativas de solución comunes para el sector, aportando de esta manera y mediante el presente estudio a un fortalecimiento del sistema en el que se desempeñan este tipo de empresas y sobretodo la empresa estudiada MH. Cabe indicar que la recolección de esta información también se la obtuvo por medio de entrevistas a profundidad a dos empresarios referentes del sector, ellos son Laura Narvaez y José Ugalde, Gerentes Generales de las empresas de consumo masivo que llevan sus nombres.

Luego de reuniones de trabajo en las que el autor ha invitado a participar a las personas indicadas anteriormente, se llega a la conclusión de definir algunas de las posibles alternativas a los problemas más comunes a manera de resumen:

- Política de cobro
- Entregas
- Horarios
- Calidad
- Stock
- Comunicación

Proveedores



- Plazos de pago
- Morosidad
- Garantías
- Estrategias de la competencia

Cartera de Clientes



- Cobertura
- Flota de despacho
- Horarios
- Puntualidad
- Coordinación con cartera

Logística



- Impuestos por proveedores
- Margenes de ganancia
- Promociones

Precios



- Falta de dirección
- Falta de canales propios
- Falta de inversión
- Pensar que no es necesaria

Publicidad



- Error en compras
- Bajo poder de negociación
- Error en despachos
- Ventas mal enfocadas
- Carencia de contingentes

Caducidad y Devoluciones



- Carencia de variedad
- Mismos proveedores
- Error en oferta en temporadas

Protafolio de Productos



- No es constante
- No busca agregar valor
- Es solo para verificar entregas

Seguimiento pos venta



***c. Propuesta de alternativas de solución a los factores críticos de éxito.***

Como aporte a la investigación planteada en conjunto con las empresas referentes del sector (Narváez y Ugalde), a continuación se describen las posibles soluciones que las empresas de consumo masivo de Cuenca y en especial MH deberían aplicar en pro de conseguir una mejora en su gestión comercial y que ésta derive en un mejor manejo del capital de trabajo de la empresa. Cabe indicar que estas soluciones más adelante serán plasmadas en actividades a desarrollar por MH con el fin de cumplir con el objetivo de la investigación.

**1.- Posibilidades de solución con proveedores:**

- Negociar plazos extendidos para el pago a proveedores de acuerdo a una media de 30 días que es el plazo de cobro de MH, apalancándose en las relaciones comerciales de varios años que se tiene con ellos y del poder negociador de MH.
- Procurar un acuerdo de entregas a tiempo de los proveedores, el mismo que genere multas o descuentos a MH en caso de no recibir los productos a tiempo, esto aportaría a la liquidez operativa del negocio.
- Gracias a que MH cuenta con sus oficinas y bodegas en un sector sin limitaciones de acceso, se debe procurar que los proveedores accedan a entregar los productos en horarios en los que el personal de MH pueda verificar la recepción de los mismos con el menor grado de error posible, suponiendo la aceptación y conformidad de la recepción con este proceso.
- Definir parámetros mínimos de calidad al momento de la recepción de los productos, los mismos que deben estar establecidos en un documento base de estándares por parte de MH y con cada uno de sus proveedores, de esta manera los

productos deberán llegar sin estropearse en empaque o contenido.

- De igual manera MH debe exigir que el proveedor siempre mantenga un stock mínimo de disponibilidad, de esta manera no se incurre en incumplimiento con los clientes y otras fallas en la entrega de los productos. Esto debe estar aceptado por el proveedor sobretodo en épocas de alta demanda de los productos que se distribuyen.
- Además de lo citado y como complemento a lo anterior, es muy importante que entre MH y los proveedores exista comunicación con frecuencia diaria, de manera que el departamento de compras tenga presente cada una de las acciones que el proveedor va a desarrollar, con esto se puede anticipar a eventualidades que se puedan dar en caso de fuerza mayor. No obstante, lo que se busca es establecer claramente los parámetros antes indicados para evitar probables desfases en la gestión de la empresa.

## **2.- Posibilidades de solución en la cartera de clientes:**

- Mediante el desarrollo de una Política de Crédito, definir claramente las posibilidades a otorgar a los clientes. Comúnmente en consumo masivo el plazo no debe exceder de 30 días por las características de los productos, no obstante para que los clientes no tomen más allá de este plazo es importante darles a conocer cuáles serán las políticas antes de establecer la relación comercial. Los plazos deberían ser entre 8 y 15 días, teniendo como límite de tolerancia 12 y 20 días respectivamente, con esto se puede controlar de mejor forma la liquides otorgada por los cobros de cartera vigente.
- De acuerdo a lo establecido en la política indicada, cuando un cliente incurra en mora se debe aplicar de forma correcta la

gestión de cobranza. En primera instancia mediante una notificación por escrito, para luego de ello proceder con la ejecución de garantías en caso de que existan. Cuando no contamos con garantías la alternativa será la renegociación de la deuda mediante un plan de pagos que el cliente pueda cumplir, sin embargo llegar a esta instancia complica el control del cobro de MH.

- Con respecto a las garantías, la empresa MH debe necesariamente proceder a recibir garantías cuando se ha otorgado crédito a un cliente, estas pueden ser desde una letra de cambio, un pagaré, una prenda o una hipoteca de ser el caso, para garantizar el cobro frente a un no pago de las obligaciones de los clientes. Es importante que la misma política defina de acuerdo a las redes de recuperación cuando se requiere de una u otra garantía de acuerdo a los montos de crédito entregados.
- Frente a las estrategias que la competencia aplica con asuntos de cartera, vale la pena como plan de contingencia mantener presente la posibilidad de vender cartera u ocupar fuentes de liquidez como el factoring, muy utilizadas hoy en día y ofertadas por empresas especializadas e instituciones financieras.

### **3.- Posibilidades de solución con la logística:**

- Para ampliar la cobertura de la empresa, una de las posibilidades es la contratación de vendedores con motocicleta o la inversión de estos vehículos para la empresa, con esto se pueden cubrir más zonas y de manera más simple que con camiones. Las motocicletas pueden estar acondicionadas con cajones tipo delivery para entregas pequeñas que no requieran de la movilización de un furgón grande.

- La flota de despacho de MH cuenta con camiones propios y subcontratados. En la medida de las posibilidades de inversión de la empresa se debe optar por la compra de vehículos tipo furgones propios para un mejor control de las entregas, los mismos que deben ser monitoreados mediante un sistema de GPS y controlados desde las oficinas centrales de la empresa para evitar desvíos innecesarios y pérdidas de los productos.
- Los horarios de los despachos deben estar en estrecha coordinación con los horarios de entrega de los proveedores para poder establecer la cantidad adecuada a ser entregada de acuerdo a los pedidos. Así mismo los horarios de entrega de los productos no pueden ser tardíos ya que la gran mayoría de los clientes de cobertura y autoservicios no aceptan pedidos fuera de los días y horas establecidos.
- Como se citó en el apartado anterior, la puntualidad de los despachos es una de las variables más determinantes al momento de permanecer en el mercado y tener clientes constantes, ya que como en todo negocio el tiempo es dinero.
- Por otro lado, es muy trascendental que el área de logística de MH mantenga una constante comunicación con cartera, debido a que clientes en mora no pueden recibir nuevos pedidos y probablemente van a estar bloqueados para futuros despachos.

#### **4.- Posibilidades de solución con los precios:**

- Es una desventaja que los precios del mercado muchas de las veces sean impuestos por los proveedores, ya que generalmente no son negociables. En este caso la estrategia de MH se centrará en analizar los márgenes de ganancia por cada producto que se venda, pudiendo en algunos de ellos generar un margen más elevado por volúmenes de venta y en otros un

margen menor para que el producto rote mejor de acuerdo a las características del mercado.

- El margen de ganancia no debe ser calculado solamente en función del precio, debe considerar todos los costos que incurren en que el producto llegue al destino final, sin embargo hay que tener la precaución de no sobre estimar los márgenes pues la competencia puede ser agresiva con esta variable, pudiendo atacar a MH desde este aspecto en la porción de participación del mercado y ventas.
- El precio definido por MH para cada producto puede acompañarse de una estrategia de promoción de acuerdo a los productos adquiridos, por ejemplo las docenas de trece unidades o productos gratis por la compra en volúmenes mayores a los comunes, esto fideliza a los clientes y genera un mejor proceso de repago y recompra al volver al ciclo inicial de la cadena de comercialización.

#### **5.- Posibilidades de solución con publicidad:**

- Es indispensable que MH direcciona bien la publicidad que aplique como estrategia de mercadeo. Si bien las marcas de consumo masivo por sí solas ya poseen un branding potencialmente alto, como distribuidor la empresa MH debe generar campañas direccionadas a los clientes específicos de su sector, logrando así satisfacer las necesidades visuales en un principio y que aportan fuertemente en la decisión de compra del intermediario como del cliente final.
- Una buena estrategia de publicidad es utilización de canales propios, esto es no valerse solamente de la marca que se vende sino generar una marca como MH, en donde los clientes identifiquen los productos y sobre todo al distribuidor para

aumentar la presencia frente a la competencia dentro de los diferentes puntos de venta.

- Es necesario que se destine un presupuesto de inversión anual en publicidad para que sea cumplido a cabalidad como una estrategia de mejora de la gestión comercial y en aporte a los objetivos de mejora del capital de trabajo, este presupuesto debe ser independiente de otras áreas y debe ser lo suficientemente generoso como para lograr impacto en el mercado. Aún en estos días muchas empresas y sobre todo familiares como lo es MH mantienen la concepción de que la publicidad es un gasto, cuando se ha comprobado que definitivamente es una inversión con un retorno en mediano plazo.

#### **6.- Posibilidades de solución en caducidad y devoluciones:**

- El departamento de compras, así como toda el área comercial de la empresa debe permanentemente realizar análisis de volúmenes para realizar las compras de productos de manera adecuada y sin adquirir aquellos que sean difíciles de realizar y que su caducidad sea un riesgo inminente en la empresa.
- El poder de negociación de MH debe ser una fortaleza con los proveedores al momento de decidir las compras y evitar productos que no roten por sus propias características y que peor aún sean de pronta caducidad.
- Los errores en despachos deben ser eliminados para evitar entregas de productos con fecha corta, este tipo de productos generan una devolución inminente al momento que el vendedor vuelve a cubrir la ruta o los camiones realizan otra entrega. En este momento el producto se pierde o deteriora lo cual no es bueno para una devolución a los proveedores. Por ende, es necesario que los despachos sean precisos con un control de

calidad de tal manera que verifique el estado de los productos antes de la entrega.

- Las ventas mal enfocadas son otra causa de devoluciones, por lo tanto al momento de tomar los pedidos, la fuerza de ventas debe estar capacitada sobre el conocimiento de las características de cada producto para poder hacer una venta efectiva y eficiente, eliminando las devoluciones causadas por despachos incorrectos al cliente.
- A pesar de estas estrategias, puede darse el caso de que se presenten eventualidades en donde no se han podido desarrollar el proceso tal como se deseaba. En estos casos, es importante que se cuente con un plan de contingencia para solventar cualquier problema con los clientes que impliquen devoluciones o reclamos.

#### **7.- Posibilidad de solución con portafolio de productos:**

- MH debe aumentar su posibilidad de oferta de productos en función de generar más y mejores ventajas competitivas en el mercado. Si bien actualmente maneja grandes líneas de distribución, es pertinente siempre actualizar la oferta de productos de primera necesidad y consumo masivo, cerrando un círculo de necesidades satisfechas que los clientes buscan diariamente.
- Con el objeto de no concentrar todas las compras en los mismos proveedores, es recomendable que MH inicie un reproceso de su portafolio de proveedores en busca de nuevas alternativas frente a escases de stock o fallas en su respuesta. Lógicamente, para aplicar esta estrategia es necesario respetar los acuerdos y convenios de exclusividad que se mantengan vigentes con proveedores actuales.

- Como se indicó en estrategias anteriores, en lo posible se deben eliminar los errores de oferta por temporadas, lo cual se logrará solamente con un portafolio de productos bien definido y que establezca claramente los productos que se pueden adquirir durante todo el año y los que tienen frecuencia estacional.

#### **8.- Posibilidad de solución con servicio post venta:**

- Es conocido en todo el sector que no se desarrolla un constante servicio post venta para identificar necesidades y retroalimentar el ciclo comercial y de gestión. Por lo tanto, MH debe y requiere aplicar un servicio post venta tal que consista en un seguimiento a la venta realizada y que otorgue un conocimiento de la calidad en la entrega, el estado de los productos, los precios, la variedad, entre otros aspectos con el fin de generar una mejora continua en el servicio y no solamente realizar un seguimiento telefónico para establecer si el producto llegó a su destino.
- El proceso de post venta debe agregar valor, es decir debe ir acompañado de un proceso subsiguiente en el que se generen mejoras de acuerdo a la información recibida. No puede quedar solamente con un registro de llamadas. Debe desarrollarse una bitácora de seguimiento a clientes importantes y que significan el 80% de los ingresos de la empresa. Esto se puede lograr con la ayuda de un sistema informático adaptado para esta finalidad de seguimiento y servicio post venta.

#### **Resumen del Capítulo**

A lo largo de la información aquí planteada, podemos observar cuales son los factores clave de éxito a revisar en una empresa de consumo masivo de Cuenca para lograr una mejor gestión del capital de trabajo en su

gestión. Así mismo de estos factores encontramos variables comunes que todo el sector considera importantes de analizar para lograr de esta manera definir posibilidades de solución a los factores críticos que lleven a que MH mejore su desempeño en la gestión del capital de trabajo, disminuyendo el riesgo de liquidez y generando valor dentro del sector.

**Conclusiones del capítulo:**

- Los mayores problemas que se encuentran al interior de las empresas de consumo masivo son genéricos y generales de todas las empresas que se mueven dentro de este sector, en algunas más que en otras pero igualmente existen.
- La problemática definida a su vez deriva en muchas otras consecuencias que acarrearán otros problemas de índole comercial y de recursos, lo cual debe ser tratado con posibles soluciones planteadas a manera de estrategia.
- Las soluciones planteadas son solamente una guía pre diseñada para el efecto de mejora de la gestión del capital de trabajo en la empresa, no obstante pueden existir muchas otras soluciones de acuerdo a las características de las empresas y a la temporada de ventas del sector.

### CAPÍTULO III

#### b) Modelo de gestión del capital de trabajo de las empresas de consumo masivo en Cuenca aplicado en la empresa MH.

##### a. Aplicación de metodologías de autores a analizar

Dentro del proceso de la gestión del capital de trabajo para la empresa MH, se ha visto necesario plantear la aplicación de teorías administrativas que se adapten a la realidad del sector y particularmente de MH. Bajo este análisis, se procede a revisar la información propia de la empresa para ingresarla dentro de las teorías escogidas en el inicio del estudio.

Posteriormente dentro del capítulo se procede con la propuesta de mantenimiento de la gestión del capital de trabajo y de mejora continua para MH, con esto se busca definir el procedimiento de gestión corriente de la empresa en pro de mantener la eficiencia en el manejo de los recursos y del servicio, logrando a su vez potenciar la gestión del capital de trabajo de la empresa.

#### ANALISIS DEL CONCEPTO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN MH:

Aplicando la metodología antes indicada tenemos:



Matriz 5 fuerzas de Porter – Empresa MH

**Competidores Potenciales:** en el mercado en donde se desenvuelve la empresa MH, existen barreras de entrada que son importantes para el ingreso al mercado. Entre algunas de las barreras que se pueden citar tenemos:

- Economías de escala: las economías de escala que demanda un distribuidor de consumo masivo en el mercado son de gran prioridad para el establecimiento de unos precios de venta al público adecuados y oportunos que permitan marcar una diferenciación en el mercado respecto a los demás oferentes del sector. Para la empresa de MH, la experiencia de 37 años en el mercado le han otorgado ya el privilegio de contar con economías de escala en el sector, facilitándole así una mejor gestión de capital de trabajo y su diferenciación en precios positivas respecto a la competencia que se hace presente en el entorno.
- Políticas Gubernamentales: las políticas gubernamentales son factores decisivos al momento de emprender una empresa, depende del apoyo y restricciones que pone el estado al sector. En los últimos años la inestabilidad política, los regímenes tributarios y más son factores que evitan la aparición de nuevos competidores, lógicamente cuando estas se dan. Hoy en día en Ecuador se incentiva a la producción por lo que el comercio se ha visto notablemente afectado por varias restricciones establecidas.
- Cartera de clientes: para MH, los 37 años que se encuentra en el mercado son una fortaleza, ya que gracias a esta experiencia cuenta con una fuerte y consolidada cartera de clientes que de cierta manera se encuentran fidelizados con la empresa, caso contrario a la situación de una empresa nueva que ingrese al mercado. No obstante, como se ha analizado dentro del presente estudio, a pesar de tener clientes fidelizados, estos mismos clientes son los que aumentan el riesgo de cobro por

incumplimiento de las políticas establecidas, situación que puede ser mitigada con las estrategias ya descritas y un plan de acción específico para cartera.

**Poder de negociación de los clientes:** los clientes de MH se encuentran constantemente en la búsqueda de la diferenciación, que sea de agrado y beneficio de ellos para tomar la decisión de compra. Es decir, siempre se encuentran en una búsqueda de precios bajos, formas de pago flexibles y una óptima entrega de los pedidos. Es por ello que la empresa tiene que fijar estrategias que permitan una mejora continua en estos ámbitos con el objetivo de poseer un poder de negociación con los clientes de forma constante y que permitan lograr un liderazgo permanente en el mercado de consumo masivo, una de ellas es la venta en mayores volúmenes, pactando con clientes mayoristas que aporten a que la empresa aumente sus niveles de liquidez al momento de los cobros. Otra estrategia planeada por MH es aumentar el portafolio de productos, la misma que más adelante se refuerza con la estrategia de la propuesta de valor.

**Poder de negociación de los proveedores:** MH en su ámbito de acción en el mercado cuenta con poder de negociación con los proveedores ya que los años en el mercado le permite poder definir condiciones de compra, políticas de inventario y de pagos, además en su mayoría son proveedores antiguos con los que la empresa ha venido manteniendo relaciones comerciales durante ya muchos años atrás. Además en el mercado de consumo masivo que atiende la empresa los proveedores no cuentan con un poder de negociación mayor al no tener productos que se diferencian por completo de otras marcas y competidores. La estrategia de MH es y será aplicar el cumplimiento de sus **políticas de cobro** de la manera más exacta para que el capital invertido en la rotación del inventario se recupere lo antes posible.

**Productos Sustitutos:** la presencia de productos sustitutos en la empresa es escasa debido a que en su mayoría la empresa se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad y de consumo masivo, los cuales son considerados básicos y difícilmente reemplazables dentro del consumo del hogar. La estrategia de MH es mantenerse con las mismas líneas de oferta, no minimizarla para con esto seguir teniendo el liderazgo alcanzado en el mercado local y regional.

**Análisis PEST:**

Debido a que las estrategias establecidas tienen que responder al entorno en el que se desempeña actualmente MH, es necesario realizar el análisis del mismo. Dichos factores externos que considera el análisis PEST son todos aquellos que pueden en un futuro involucrar un problema u oportunidad para la organización.

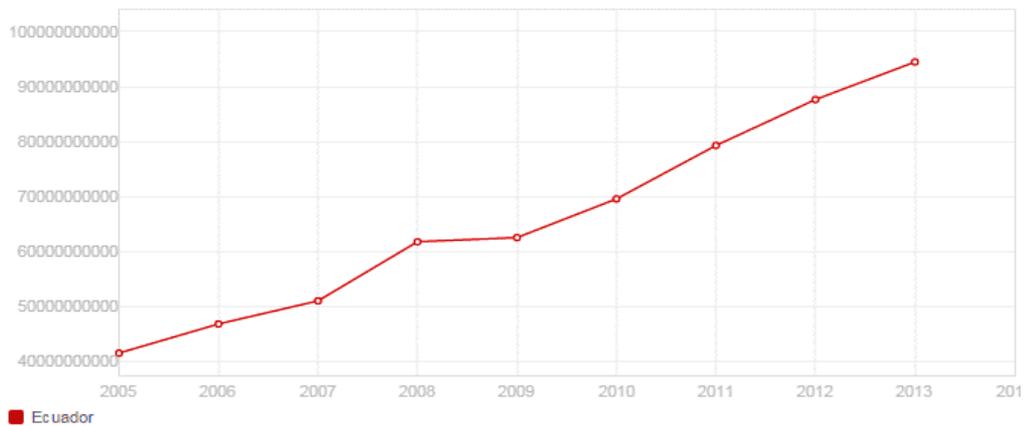
Los factores externos que toman en cuenta son los siguientes:

Matriz PEST en Análisis de Mercado aplicado a la empresa MH					
FACTORES A CONSIDERAR	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
<b>Factores Económicos</b>					
Evolución del PIB					
Tasa de inflación					
Demanda del producto					
<b>Factores Tecnológicos</b>					
Desarrollo de tecnología					

Mejoras en procesos de Comunicación						
<b>Factores Políticos</b>						
Estabilidad Política						
Reglamentos Gubernamentales						
<b>Factores sociales</b>						
Cultura de consumo						
Preferencias demográficas en la compra						

**Factores económicos:** el entorno económico del Ecuador, país en el que opera la empresa MH mantuvo regularidad en el año 2014 con tendencias marcadas, para ello nos basamos en análisis realizados a las variables del PIB e inflación.

El PIB en el Ecuador muestra con continuo crecimiento, representando el mismo ser un dato positivo para el entorno económico ya que el aumento del mismo demuestra que en el país existe una mayor producción de bienes o servicios.



Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/EC?display=graph>

Otros de las variables económicas a ser tomada en cuenta en el estudio fue la tasa de inflación, dicha tasa con la que cuenta el país en el 2014 fue del 3.67% comparada frente a un 2.70% del año 2013, dicha tendencia al alza demuestra obviamente una pérdida de capacidad adquisitiva de las personas y más aún cuando en parte porcentual los alimentos y las bebidas no alcohólicas son pilares fundamentales que causaron dicho cambio en la inflación. Sin embargo al comercializar los productos de primera necesidad los mismos no tienen mayor cambio en su demanda.

**Factores tecnológicos:** el sistema informático dentro de las empresas de consumo masivo siempre va a ser un factor crítico, acorde con el análisis practicado, podemos evidenciar que para adaptarse a los cambios políticos, sociales y económicos es indispensable contar con una plataforma tecnológica apta a la realidad del sector y que permita establecer cambios de acuerdo al mercado de consumo, esto es un sistema informático manejable y modificable con un lenguaje sencillo al mismo tiempo.

Al momento, existe mucho por implementar en lo que al sistema se refiere dentro de MH ya que las más recientes inversiones tecnológicas no han sido significativas en este aspecto, por lo tanto dentro del presente estudio se establecerá una propuesta al respecto de inversiones en TICS.

**Factores políticos:** en los factores políticos se han establecido como variables de estudio la estabilidad política y los reglamentos gubernamentales con los que cuenta la empresa. Dichos aspectos han sido calificados como negativos, debido a la gran cantidad de cambios y creación de políticas gubernamentales que se han dado, específicamente en el aspecto tributario, creación de salvaguardas etc. Además de una constante manifestación de grupos sociales del país que han salido a las calles en contra del Gobierno, hace que se presencie una inestabilidad política que afecta al país, ya que en el mismo el riesgo de inversión extranjera es alto y prefieren esperar dichos inversionistas.

**Factores sociales:** en los factores de estudio social se han tomado en cuenta las variables sociales y demográficas, en donde la empresa no tiene problema alguno, ya que por los años con los que cuenta en el mercado conoce perfectamente las características y necesidades de sus clientes, asegurando así que sus productos y servicios tengan acogida por parte del mercado demandante y se diferencie del restante de oferentes. Además demográficamente se encuentra en la tercera ciudad más importante del país, contando así con una población amplia y con una cultura con un nivel aceptable en cuanto a pagos y relaciones comerciales respecto a las demás ciudades del país.

**b. Propuesta de valor para MH mediante un cuadro de mando integral.**

PERSPECTIVA	ACTIVIDADES	INDICADORES	OBJETIVO MEDIBLE
PRECIOS	Establecer márgenes de ganancia de acuerdo al precio de mercado	porcentaje mínimo de margen de ganancia en relación al precio	15%
	Definir promociones para aplicar en la venta con los productos	número de promociones definidas para aplicar en ventas	10
	Realizar un sondeo de precios en el mercado (competencia) para tomar decisiones en la gestión comercial y de crédito.	Estudio de precios del mercado	100%
PUBLICIDAD Y SERVICIO POST VENTA	Crear campaña publicitaria y de branding	Campaña publicitaria y de branding para ejecución	100%
	Definir anualmente un presupuesto para publicidad	Presupuesto anual definido con los recursos direccionados a publicidad	100%
	Retroalimentar el servicio con clientes atendidos	número de llamadas realizadas a clientes para retroalimentación del servicio ofrecido	100
	Crear registros de atención a clientes mediante el uso de TIC'S.	número de registros creados de clientes atendidos	50
CARTERA, CADUCIDAD Y DEVOLUCIONES	Elaborar la Política de Crédito de la empresa	Elaboración de la Política de Crédito de MH	100%
	Generar garantías con clientes a crédito	número de clientes a crédito con garantías firmadas	100
	Crear redes de recuperación de cartera	número de vendedores y supervisores capacitados en redes de recuperación	15
	Disminuir de errores en despachos	porcentaje de disminución de errores en despachos	50%
	Eliminar de ventas de productos con corta fecha de caducidad	porcentaje de ventas de productos con corta fecha eliminadas	50%
PROVEEDORES Y PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Aumentar de oferta de productos	número de productos nuevos dentro del portafolio de oferta	10
	Amar portafolio de productos en conjunto con proveedores	porcentaje de portafolio armado en conjunto con proveedores	75%
	Negociar plazos de pago sobre los 30 días con proveedores	días promedio de crédito otorgado por proveedores	30
	Aumentar la calidad de presentación de productos y disponibilidad de stock de parte del proveedor	porcentaje de mejora en la capacidad de respuesta por parte del proveedor	50%
LOGISTICA	Contratar vendedores con motocicleta	# de vendedores contratados que poseen motocicleta	8
	Incorporar GPS a la flota de camiones	# de camiones equipados con GPS y dispositivo de seguimiento	5
	Definir los horarios de despacho / compras	cronograma de despachos y abastecimientos a aplicar	100%
	Establecer estrategias de comunicación de logística con cartera	porcentaje de errores en entregas por comunicación entre logística y cartera	5%

Para el desarrollo de estrategias que aporten a la mejora de la gestión del capital de trabajo de MH, se han establecido actividades de acuerdo a las necesidades detectadas en el capítulo anterior y que obedecen a parte de las alternativas de solución para los diferentes temas que inciden en la adecuada gestión comercial y de recursos de la empresa.

En el cuadro que antecede, se puede evidenciar las actividades que se plantean realizar dentro de MH en pro de optimizar la gestión de los recursos que forman parte del capital de trabajo de la empresa. Para el adecuado desarrollo de éstas actividades, es necesario agruparlas de acuerdo a la metodología indicada y de acuerdo a las diferentes perspectivas que se plantean, siendo estas **precios; publicidad y servicio post venta; cartera, caducidad y devoluciones; proveedores y portafolio de productos y logística.**

Cada una de estas perspectivas presenta actividades definidas, las mismas que por medio de su desarrollo se convierten en las estrategias para la mejora propuesta mediante el presente modelo de gestión. Las actividades planteadas en este estudio son presentadas luego de un análisis completo al interior de MH y sabiendo de las necesidades que requieren ser atendidas como prioridad. Como es comprensible, pueden ser muchas más actividades las demandadas por la empresa, sin embargo lo importante es generar la prioridad del caso para que los procesos comerciales, de cartera y de postventa sean mejorados y potenciados con el fin de aportar a una efectividad del uso de capital de trabajo de la empresa.

Por otro lado, también se encuentran los indicadores de medición que son aquellos medios de verificación del alcance que las actividades han proporcionado al proyecto de mejora de la gestión del capital de trabajo. El indicador es, de cierta manera, una fórmula que al aplicarla obtenemos un dato a ser comparado con el siguiente componente del cuadro de mando.

De esta manera, llegamos al componente final de la matriz o cuadro de mando que es el objetivo medible o la meta a alcanzar en cuanto al resultado que se obtiene del indicador. Lo importante al momento de la aplicación de las actividades y cuando se realice el seguimiento a las mismas será que el resultado bordee o supere el objetivo medible. Por el contrario si el resultado es inferior al objetivo medible, nos veremos en la necesidad de reformular la actividad o replantear los demás componentes para mejorar el proceso y alcanzar el impacto necesario dentro de la perspectiva.

### **c. Propuesta de mejora continua para MH dentro del proceso comercial**

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos iniciales, y en los subtemas anteriores dentro del presente capítulo, es importante señalar que se ha visto la posibilidad de adaptar a MH la estrategia de mejora continua practicada hace varios años por Toyota y que lógicamente puede servir en empresas de tipo comercial como la estudiada.

La intención siempre va a ser que el proceso de mejora continua aporte a la eficiencia de los recursos de la empresa, para de esta manera lograr una adecuada gestión y posterior administración del capital de trabajo.

Es así que la propuesta de un proceso de mejora continua para MH deberá aplicarse de la siguiente manera siguiendo el énfasis en las 3 áreas de importancia para la gestión del capital de trabajo en la empresa: clientes, proveedores y logística. El siguiente planteamiento tiene un horizonte de 18 meses, lo propio se puede replicar las veces que sean necesarias al interior de la empresa.

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Quinto Trimestre	Sexto Trimestre
<b>CONTACTO CON CLIENTES (Clientes)</b>	Aumento de Cobertura	Aumento de ventas	Redes de recuperación	Mejora en uso de recursos		
<b>ACERCAMIENTO A NUEVOS CLIENTES (Clientes)</b>	Contactar nuevos clientes	Contactar nuevos clientes	Contactar nuevos proveedores	Mejora uso de recursos		
<b>DETECTAR NECESIDADES (Proveedores)</b>	Negociar días de pago	Negociar días de pago	Mejorar el ciclo de cobro	Aumento de ventas crédito y contado	Generar garantías de vts a crédito	Procesos judiciales de cobro cartera vencida
<b>PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO (Logística)</b>	Diseño de política de tratamiento de producto	Capacitación al personal	Medición de resultados	Reprocesos necesarios		
<b>DEGUSTACION DEL PRODUCTO (Clientes)</b>		Negociar degustaciones con clientes	Definir productos a introducir	Realizar degustaciones	Evaluar resultados	Retroalimentar al personal
<b>NEGOCIACION Y COTIZACION (Proveedores)</b>	Negociar condiciones con nuevos proveed.	Manejar tiempos de liquidez	Manejar indicadores de liquidez	Evaluar resultados	Revisar liquidez base	
<b>ENTREGA DE PRODUCTOS (Logística)</b>	Capacitación al personal	Documentos de control	Registros de ventas y cobros	Evaluación de resultados	Evaluación de cobros	Evaluación de liquidez
<b>RETENCIÓN DE CLIENTES (Clientes)</b>	Campañas con clientes interno	Inteligencia de mercado. Investigación	Mejoramiento de serv. Post venta	Entrega de presentes a clientes	Planteamiento de nuevos precios y descuentos	Evaluación de resultados

Del cuadro anterior, podemos resumir las siguientes consideraciones que deben ser aplicadas dentro de la gestión de mejora del ciclo de capital de trabajo de la empresa, en donde se han definido las actividades clave a manera de cronograma por un período de 18 meses:

- a) Contactos con nuevos clientes / proveedores: esta ventana a la consecución de nuevos canales de venta y diversidad de productos nos llevan a dimensionar el aumento de la oferta de productos que la empresa debe lograr, de esta manera automáticamente mejora la cobertura, aumentan las ventas y lógicamente mejora la liquidez aplicando estrategias de estacionalidad de las ventas y recuperación de cartera por redes de cobranzas.

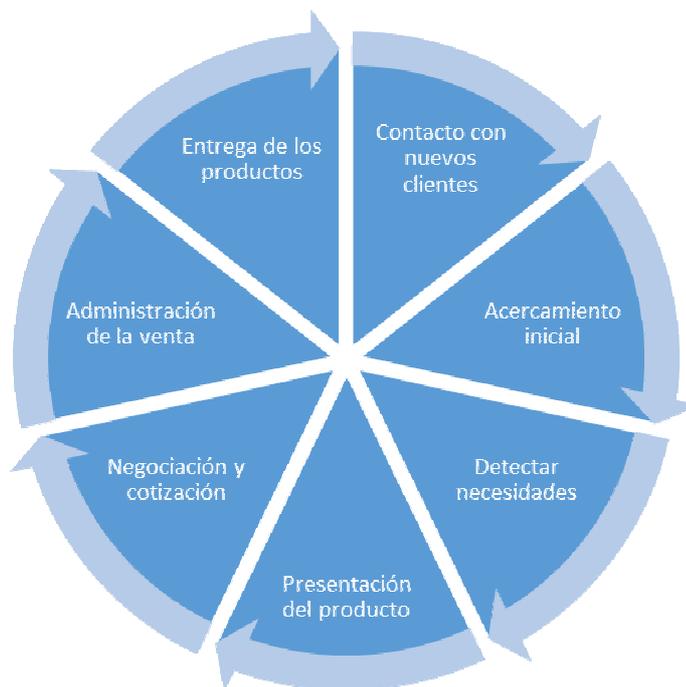
- b) Acercamiento inicial: consistirá en lograr “conquistar” a aquellos potenciales clientes que han sido contactados, así como con los proveedores seleccionados para poder establecer las mejores alianzas comerciales en pro de mejorar los días de pago, con ello optimizando el uso de los recursos dentro del ciclo de efectivo de la empresa. La estrategia de acercamiento se realiza luego del contacto inicial con los clientes potenciales.
- c) Detectar necesidades: como se ha definido a lo largo del estudio, las necesidades primordiales de MH se encuentran en el ciclo de efectivo de la empresa, siendo los días de pago y los días de cobro las variables más críticas. Las estrategias se centran en dilatar los días de pago y de acortar el crédito a clientes, sin embargo no se busca dejar de vender a crédito pero sí con las garantías requeridas para mitigar el riesgo de no cobro de la cartera.
- d) Presentación del producto: es importante que en MH se genere una cultura de cuidado con el bodegaje, mantenimiento, presentación, traslado y entrega de los productos, ya que esto influye como primer factor dentro de la recompra y la reputación de la empresa. Se debe tener especial cuidado en el tratamiento de los productos que pueden romperse o deteriorarse en los movimientos de la bodega hasta llegar al cliente.
- e) Degustación del producto: otra de las estrategias para mantener el proceso de mejora continua es entregar el producto para que los clientes puedan probarlo. En la industria comercial de consumo masivo la degustación es considerada como una de las mejoras formas de llegar al cliente para atraerlo hacia el producto. La estrategia de MH será ubicar degustaciones de los productos que se venden dentro de las principales cadenas de autoservicios clientes de la empresa.
- f) Negociación y cotización: esta es otra de las variables claves dentro del proceso de mejora continua, ya que al contar con una oferta aumentada y mejorada de productos, es necesario negociar

las condiciones de compra y venta con proveedores y clientes respectivamente. El plazo, la forma de pago, los tiempos de entrega son factores indispensables en las buenas relaciones comerciales y nuevamente un aporte indiscutible al momento de controlar de forma eficiente el capital de trabajo de MH.

- g) Administración de la venta: implica que, una vez que se haya pactado la forma de pago, cantidades, tiempos, etc. con los proveedores y clientes, los departamentos encargados de cada proceso en MH hagan su trabajo de la manera más eficiente. Es decir, el departamento de ventas debe oportunamente pasar los pedidos para que estos sean facturados y registrados en logística para los despachos y entrega correspondientes. Por otro lado, una vez facturado y entregado el producto se debe comunicar por medio del sistema informático al departamento de cartera las condiciones de cobro de la venta para una óptima recuperación. Cabe indicar que para este momento, gracias a la inversión tecnológica que MH realizará, todo el proceso antes citado se encontrará en línea y debidamente direccionado hacia cada área, para evitar problemas sobre todo en la recuperación de la cartera a tiempo.
- h) Entrega de los productos: una vez que los productos se encuentran en proceso de entrega al cliente entramos en la fase propia de logística. En este momento es importante tener en cuenta todas las variables anteriores, ya que la entrega del producto es el momento cúlspide de la gestión comercial y de la cual depende mucho la recuperación de la venta. Como se ha anotado a lo largo de los capítulos, la cadena de valor de la gestión comercial de MH depende de cada uno de sus engranajes para lograr un éxito completo, pero la entrega del producto es fundamental. Muchas de las veces de acuerdo a la experiencia, los choferes o ayudantes de ruta hacen las entregas sin la presencia del cliente que solicito el producto, no adjuntan la **nota de entrega** al producto o no cobran

la venta cuando ésta ha sido de contado. Para eliminar estos riesgos, el personal debe permanecer **capacitado** y motivado con la política comercial y de crédito, caso contrario toda la intención de mejora con el proceso citado no sería un aporte como se busca lograr.

- i) Retención de clientes: la última y no menos importante variable del proceso de mejora continua consiste en retener a los clientes nuevos y antiguos, fidelizando sus compras y pensando siempre en ellos como la primera razón de crecimiento de MH. Así mismo, como dicta la filosofía de la empresa, servirlos de la mejor manera con los productos que la empresa maneja. Lo adecuado será que este proceso se mantenga en constante movimiento y repetición, ya que no es un proceso con inicio y fin, por el contrario se trata de un proceso dinámico y permanente en la empresa.



**Ciclo de Mejora Continua para MH**

**Elaborado por: Carlos Martínez**

## Teoría de Mejora continúa de las 5 s's al interior de la empresa MH:

Como un complemento a la propuesta de mejora continua dentro de MH se ha considerado pertinente adoptar la metodología de las 5 s's pero con la variable de aplicación hacia la correcta gestión del capital de trabajo de la empresa. Esto es, no únicamente desde el punto de vista de los procesos sino también de las actividades que agregan valor a la eficiencia del capital de trabajo, logrando con esto solucionar en gran parte los problemas detectados al inicio del presente estudio.



## **Resumen del Capítulo**

Luego de haber detectado las variables trascendentes dentro de la gestión del capital de trabajo de las empresas de consumo masivo y particularmente en MH, podemos proceder a aplicar las metodologías planteadas al inicio del estudio. Estas metodologías nos dan una guía sencilla de cómo proceder a mejorar la gestión comercial de la empresa y consecuentemente la gestión del capital de trabajo. Posteriormente se aplican teorías de cuadro de mando para el control de las actividades a desarrollar y de mejora continua para poder gestionar un constante cambio al interior de MH.

## **Conclusiones del capítulo:**

- Las actividades establecidas dentro de las perspectivas del cuadro de mando pueden ser priorizadas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se puede iniciar con aquellas actividades que agregan más valor a la gestión y que su medición ya se encuentra en manos de quien lo controla al interior de cada departamento.
- Es importante que a lo largo de toda la estrategia que MH va a aplicar se tengan presente los factores analizados dentro del diagrama PEST y 5 fuerzas, con ello se disminuye la incertidumbre al momento de tomar decisiones administrativas para la mejora continua.
- El proceso de mejora continua de la empresa no puede ser desarrollado por única vez al inicio del plan, por el contrario es un proceso dinámico y constante que demanda de una aplicación permanente para poder medir los resultados esperados y alcanzar los objetivos que con el presente estudio se plantea la empresa MH.

## Conclusiones:

- ✚ La información histórica con la que cuenta MH es de suma importancia, ya que servirá en los posteriores capítulos como referencia de la posición de la empresa dentro del sector comercial.
- ✚ Las características de las empresas de consumo masivo en Cuenca son similares, de manera que se puede obtener información primaria solamente con llegar a las fuentes que son las mismas comercializadoras.
- ✚ Para una adecuada gestión del capital de trabajo de la empresa, no se pueden dejar de lado las variables analizadas en el presente capítulo, pudiendo existir otras de vital importancia pero éstas como un indicador mínimo de análisis dentro del presente estudio.
- ✚ Los mayores problemas que se encuentran al interior de las empresas de consumo masivo son genéricos y generales de todas las empresas que se mueven dentro de este sector, en algunas más que en otras pero igualmente existen.
- ✚ La problemática definida a su vez deriva en muchas otras consecuencias que acarrean otros problemas de índole comercial y de recursos, lo cual debe ser tratado con posibles soluciones planteadas a manera de estrategia.
- ✚ Las soluciones planteadas son solamente una guía pre diseñada para el efecto de mejora de la gestión del capital de trabajo en la empresa, no obstante pueden existir muchas otras soluciones de acuerdo a las características de las empresas y a la temporada de ventas del sector.
- ✚ Las actividades establecidas dentro de las perspectivas del cuadro de mando pueden ser priorizadas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se puede iniciar con aquellas actividades que agregan más valor a la gestión y que su medición ya se encuentra en manos de quien lo controla al interior de cada departamento.

- ✚ Es importante que a lo largo de toda la estrategia que MH va a aplicar se tengan presente los factores analizados dentro del diagrama PEST y 5 fuerzas, con ello se disminuye la incertidumbre al momento de tomar decisiones administrativas para la mejora continua.
- ✚ El proceso de mejora continua de la empresa no puede ser desarrollado por única vez al inicio del plan, por el contrario es un proceso dinámico y constante que demanda de una aplicación permanente para poder medir los resultados esperados y alcanzar los objetivos que con el presente estudio se plantea la empresa MH.

## Recomendaciones:

En base a la experiencia del estudiante, el mismo que labora y es propietario de la empresa MH Cia. Ltda. y que comercializa por más de 20 años los productos de consumo masivo más conocidos del mercado, se ha podido definir que hoy en día las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en Cuenca experimentan una serie de dificultades para conseguir una adecuada gestión de abastecimiento, bodegaje, distribución y cobro de los productos que se manejan dentro del portafolio, esto a su vez, hace que existan problemas con los clientes en tiempos de entrega, cartera vencida, limitantes en capacidad de respuesta a cobertura, etc. Todo lo dicho, en resumen constituye la gestión del capital de trabajo que es el objetivo principal del presente estudio. En este sentido podemos concluir que:

- ✚ La percepción de los clientes en el mercado es clara, todos los oferentes y competencia de MH en el sector de consumo masivo participan de diferente manera en el sector y cada uno con sus particularidades que los hacen ser escogidos o rechazados por el consumidor.
- ✚ Los problemas dentro del sector, y de los que las empresas ofertantes sufren, son comunes a nivel general: falta de seriedad de los clientes para respetar plazos de pago, problemas de bodegaje y entregas, despachos y compras, iliquidez para adquirir productos, entre otros.
- ✚ Las alternativas propuestas para las empresas del sector, tomando como referente a la empresa MH, son válidos y aplicables en cualquier empresa similar de la región, ya que las variables analizadas son comunes y no son específicas de la empresa estudiada, aportando de esta manera al sector del consumo masivo.

- ✚ La medición de las actividades que parten de las perspectivas propuestas en el cuadro de mando, pueden variar dependiendo de las características de la empresa que las aplique, ya que en determinados casos el target de medición puede ser más exigente de una empresa a otra.
- ✚ La propuesta de seguimiento a la mejora continua así como al mantenimiento de las actividades de control con las 5 s's es la mejor forma de mantener la aplicación de las estrategias antes citadas a lo largo del tiempo. Por esta razón se puede concluir que el éxito del modelo de gestión del capital de trabajo que se plantea en este estudio está en cómo se logre mantener en el tiempo la aplicación de las estrategias de gestión.

Con lo indicado, podemos ver que el problema de investigación planteado ha sido resuelto, satisfaciendo las necesidades planteadas en el diseño de la investigación y pudiendo resumir en las recomendaciones y conclusiones aquí descritas cuales son los procesos y pasos para el total éxito de la gestión del capital de trabajo en las empresas de consumo masivo.

## Bibliografía:

- **DE LA PARRA, Erick, MADERO, María.** (2009). Planificación y estrategia de venta, En Estrategia de ventas y negociación. México: Editorial Panorama.
- **GAYLE, Letricia.** (2009). Contabilidad y Administración de Costos. México: Editorial Mc Graw Hill.
- **ANAYA TEJERO, Julio Juan.** (2007). Filosofía de la gestión logística. Logística Integral. Madrid: Editorial Esic.
- **DE KLUYVER, Cornelis.** (2001). El cambio y la incertidumbre en el entorno estratégico externo. Pensamiento Estratégico: una perspectiva para los ejecutivos. Argentina: Editorial Printer S.A.
- **MARTINEZ, Daniel.** (2005). La elaboración del plan estratégico. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Madrid: Editorial Días de Santos.
- **SUAREZ, Manuel.** (2007). La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por la Calidad Total. México DF: Editorial Panorama.
- Metodología de Toyota en los procesos de mejora continua: 5 s's y procesos de mejora.
- Experiencia laboral del autor en los últimos 10 años dentro de la empresa MH.
- **Arévalo, H. A. V.** (2013). Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en las PyMES innovadoras. *Revista EAN*, (47), 98-109.
- **Albornóz, C.** (2013). Administración de capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. *Poliantea*, 4(7).
- **Vidal Holguín, C. J., Londoño Ortega, J. C., & Contreras Rengifo, F.** (2011). Aplicación de modelos de inventarios en una cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo con una bodega y N puntos de venta.

- **González, M. A. P.** (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25.
- **RAMÍREZ, C. D. G.** (2010). Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de caldas.
- **Rosillón, M. A. N.** (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48).
- **Ramírez, G.** (2008). PORTER 5 FUERZAS Y DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD.
- **Muller, M.** (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Editorial norma.
- **Macazaga, J., Pascual, A., & Heras, A. D.** (2003). *Organización basada en procesos*. Alfaomega.
- **Ferrín Gutiérrez, A.** (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*. FC Editorial.
- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- **Olve, N. O., Roy, J., & Wetter, M.** (1999). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica del balance scorecard* (No. D10 267).
- **Prado, J. C. P.** (2000). *El proceso de mejora continua en la empresa*. Ediciones Pirámide.
- **Marsh, J.** (2000). *Herramientas para la mejora continua*.
- **Chang, R. Y., Niedzwiecki, M. E., & Gorín, J.** (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos*(Vol. 2). Ediciones Gránica SA.
- Información facilitada por MH de estudios realizados por la empresa en los últimos 10 años entregada por su Gerente General Carlos Martinez.

