

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(172)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	MARÍA DANIELA DUEÑAS PALACIO
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	JOSÉ ANDRÉS BAYONA
TÍTULO DE LA TESIS	APOYO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL EN LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE S.A.S DE LA COMPAÑÍA L'ORÉAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE TRABAJO BAJO LA MODALIDAD DE PASANTIA FUE DESARROLLADO EN LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE DE LA COMPAÑÍA L'ORÉAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, BUSCANDO FORTALECER LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL, ESPECIALMENTE EN LOS PROCESOS DE VENTAJAS O ACUERDOS COMERCIALES, ATRAVÉS DE ANALISIS FINANCIEROS TRIMESTRALES Y LA PRROUESTA DE ACCIONES QUE PERMITAN MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA DIVISÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 177	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
---------------------	------------------	-----------------------	------------------



APOYO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE
GESTIÓN COMERCIAL EN LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE S.A.S DE LA
COMPAÑÍA L'ORÉAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

AUTORA:

MARIA DANIELA DUEÑAS PALACIO

Trabajo de grado bajo la modalidad de pasantías presentado para obtener el título de
administradora de empresas

DIRECTOR

JOSE ANDRES BAYONA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Agosto, 2017

Índice

	Pág.
Introducción	xvii
Capítulo 1. Apoyo en la ejecución de los procesos del área de control de gestión comercial en laboratorio de cosméticos VOGUE S.A.S de la compañía L'ORÉAL en la ciudad de Bogotá	1
1.1 Descripción breve de la empresa	1
1.1.1 Misión.	7
1.1.2 Visión.	7
1.1.3 Objetivos de la empresa.	7
1.1.4 Descripción de la estructura organizacional.	9
1.1.5 Descripción del área de Control Gestión Comercial de la división de Cosméticos Vogue.	13
1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada	16
1.2.1 Planteamiento del problema.	20
1.3 Objetivos de la pasantía	21
1.3.1 General.	21
1.3.2 Específicos.	21
1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la pasantía	22
1.5 Cronograma de actividades	24
Capítulo 2. Enfoques Referenciales	25
2.1 Enfoque conceptual	25
2.1.1 Conceptos relacionados con el primer objetivo específico	25
2.1.2 Conceptos relacionados con el segundo objetivo específico:.	29
2.1.3 Conceptos relacionados con el tercer objetivo específico	32
2.1 Enfoque Legal	33

Capítulo 3. Informe de cumplimiento del trabajo	40
3.1. Presentación de resultados.	40
3.1.1. Resultado del primer objetivo específico	40
3.1.2. Resultado del segundo objetivo específico	57
3.1.3. Resultado del tercer objetivo específico	128
Capítulo 4. Diagnóstico final.	146
Capítulo 5. Conclusiones	148
Capítulo 6. Recomendaciones	149
Referencias	150

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Logo de la compañía L'Oréal.....	1
Figura 2. Logo de Vogue S.A.S.....	4
Figura 3. Organigrama desde el ámbito general de la División de cosméticos Vogue	9
Figura 4. Organigrama del área comercial en la División de cosméticos Vogue	10
Figura 5. Organigrama del área de ventas Internacionales en la División de cosméticos Vogue .	10
Figura 6. Organigrama del área de marketing nacional en la División de cosméticos Vogue	11
Figura 7. Organigrama del área de marketing nacional en la División de cosméticos Vogue	11
Figura 8. Organigrama del área de marketing internacional en la División de cosméticos Vogue.....	12
Figura 9. Organigrama del área de recursos humanos en la División de cosméticos Vogue	12
Figura 10. Organigrama del área financiera en la División de cosméticos Vogue.....	13
Figura 11. Tipos de descuentos comerciales.....	46
Figura 12. Proceso de ventajas estructurales	47
Figura 13. Proceso de ventajas promocionales	48
Figura 14. Soportes para legalización según el tipo de acuerdo.	52
Figura 15. Estadísticas según el número de acuerdos estructurales asignados a los clientes de la división de cosméticos Vogue.	54
Figura 16. Estadísticas según el número de acuerdos trimestrales asignados a los clientes de la división de cosméticos Vogue.	55

Figura 17. Estadísticas según el número de acuerdos promocionales asignados a los clientes de la división de cosméticos Vogue.	56
Figura 18. Formula de indicador de margen bruto de utilidad.	60
Figura 19. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el Cliente No. 1 en el primer trimestre del año 2017.....	61
Figura 20. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente 2 en el primer trimestre del año 2017.....	63
Figura 21. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 3 en el primer trimestre del año 2017.....	65
Figura 22. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 4 en el primer trimestre del año 2017.....	67
Figura 23. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 5 en el primer trimestre del año 2017.....	69
Figura 24. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 6 en el primer trimestre del año 2017.....	71
Figura 25. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 7 en el primer trimestre del año 2017.....	73
Figura 26. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 8 en el primer trimestre del año 2017.....	75
Figura 27. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 9 en el primer trimestre del año 2017.....	77
Figura 28. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 11 en el primer trimestre del año 2017.....	81

Figura 29. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 12 en el primer trimestre del año 2017.....	83
Figura 30. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 13 en el primer trimestre del año 2017.....	85
Figura 31. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 14 en el primer trimestre del año 2017.....	87
Figura 32. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 15 en el primer trimestre del año 2017.....	89
Figura 33. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 16 en el primer trimestre del año 2017.....	91
Figura 34. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 17 en el primer trimestre del año 2017.....	93
Figura 35. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 18 en el primer trimestre del año 2017.....	94
Figura 36. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 19 en el primer trimestre del año 2017.....	96
Figura 37. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 20 en el primer trimestre del año 2017.....	98
Figura 38. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 21 en el primer trimestre del año 2017.....	100
Figura 39. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 22 en el primer trimestre del año 2017.....	102

Figura 40. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 23 en el primer trimestre del año 2017.....	104
Figura 41. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 24 en el primer trimestre del año 2017.....	106
Figura 42. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 25 en el primer trimestre del año 2017.....	108
Figura 43. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 26 en el primer trimestre del año 2017.....	110
Figura 44. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 27 en el primer trimestre del año 2017.....	112
Figura 45. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 28 en el primer trimestre del año 2017.....	114
Figura 46. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 29 en el primer trimestre del año 2017.....	116
Figura 47. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 30 en el primer trimestre del año 2017.....	118
Figura 48. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “A” en el primer trimestre del año 2017.....	121
Figura 49. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “B” en el primer trimestre del año 2017.....	123
Figura 50. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “C” en el primer trimestre del año 2017.....	124

Figura 51. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “D” en el primer trimestre del año 2017.....	126
---	-----

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA del área de Control de Gestión Comercial en Laboratorio de Cosméticos VOGUE.....	18
Tabla 2. Actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía	22
Tabla 3. Cronograma de actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía	24
Tabla 4. Datos recopilados del estado de pérdida y ganancia por cliente para posterior análisis	58
Tabla 5. Variación relativa para el cliente 1 desde enero a marzo	61
Tabla 6. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente 1 en el primer trimestre del año 2017.....	62
Tabla 7. Variación relativa para el cliente 2 desde enero a marzo	63
Tabla 8. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente 2 en el primer trimestre del año 2017.....	64
Tabla 9. Variación relativa para el cliente No.3 desde enero a marzo.....	65
Tabla 10. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 3 en el primer trimestre del año 2017.....	66
Tabla 11. Variación relativa para el cliente No. 4 desde enero a marzo.....	67
Tabla 12. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 4 en el primer trimestre del año 2017.....	68
Tabla 13. Variación relativa para el cliente No. 5 desde enero a marzo.....	69
Tabla 14. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 5 en el primer trimestre del año 2017.....	70

Tabla 15. Variación relativa para el cliente No. 6 desde enero a marzo.....	71
Tabla 16. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 6 en el primer trimestre del año 2017.	72
Tabla 17. Variación relativa para el cliente No. 7 desde enero a marzo.....	73
Tabla 18. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 7 en el primer trimestre del año 2017.	74
Tabla 19. Variación relativa para el cliente No. 8 desde enero a marzo.....	75
Tabla 20. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 8 en el primer trimestre del año 2017.	76
Tabla 21. Variación relativa para el cliente No. 9 desde enero a marzo.....	77
Tabla 22. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 9 en el primer trimestre del año 2017.	78
Tabla 23. Variación relativa para el cliente No. 10 desde enero a marzo.....	79
Tabla 24. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 10 en el primer trimestre del año 2017.	80
Tabla 25. Variación relativa para el cliente No. 11 desde enero a marzo.....	81
Tabla 26. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 11 en el primer trimestre del año 2017.	82
Tabla 27. Variación relativa para el cliente No. 12 desde enero a marzo.....	83
Tabla 28. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 12 en el primer trimestre del año 2017.	84
Tabla 29. Variación relativa para el cliente No. 13 desde enero a marzo.....	85

Tabla 30. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 13 en el primer trimestre del año 2017.	86
Tabla 31. Variación relativa para el cliente No. 14 desde enero a marzo.....	87
Tabla 32. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 14 en el primer trimestre del año 2017.	88
Tabla 33. Variación relativa para el cliente No. 15 desde enero a marzo.....	89
Tabla 34. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 15 en el primer trimestre del año 2017.	90
Tabla 35. Variación relativa para el cliente No. 16 desde enero a marzo.....	91
Tabla 36. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 16 en el primer trimestre del año 2017.	92
Tabla 37. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 17 en el primer trimestre del año 2017.	94
Tabla 38. Variación relativa para el cliente No. 18 desde enero a marzo.....	95
Tabla 39. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 18 en el primer trimestre del año 2017.	96
Tabla 40. Variación relativa para el cliente No. 19 desde enero a marzo.....	97
Tabla 41. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 19 en el primer trimestre del año 2017.	98
Tabla 42. Variación relativa para el cliente No. 20 desde enero a marzo.....	99
Tabla 43. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 20 en el primer trimestre del año 2017.	100
Tabla 44. Variación relativa para el cliente No. 21 desde enero a marzo.....	101

Tabla 45. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 21 en el primer trimestre del año 2017.	102
Tabla 46. Variación relativa para el cliente No. 22 desde enero a marzo.....	103
Tabla 47. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 22 en el primer trimestre del año 2017.	104
Tabla 48. Variación relativa para el cliente No. 23 desde enero a marzo.....	105
Tabla 49. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 23 en el primer trimestre del año 2017.	106
Tabla 50. Variación relativa para el cliente No. 24 desde enero a marzo.....	107
Tabla 51. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 24 en el primer trimestre del año 2017.	108
Tabla 52. Variación relativa para el cliente No. 25 desde enero a marzo.....	109
Tabla 53. Variación relativa para el cliente No. 25 desde enero a marzo.....	110
Tabla 54. Variación relativa para el cliente No. 26 desde enero a marzo.....	111
Tabla 55. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 26 en el primer trimestre del año 2017.	112
Tabla 56. Variación relativa para el cliente No. 27. desde enero a marzo.....	113
Tabla 57. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 27 en el primer trimestre del año 2017.	114
Tabla 58. Variación relativa para el cliente No. 28 desde enero a marzo.....	115
Tabla 59. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 28 en el primer trimestre del año 2017.	116
Tabla 60. Variación relativa para el cliente No. 29 desde enero a marzo.....	117

Tabla 61. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 29 en el primer trimestre del año 2017.	118
Tabla 62. Variación relativa para el cliente No. 30 desde enero a marzo.....	119
Tabla 63. Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 30 en el primer trimestre del año 2017.	120
Tabla 64. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “A” en el primer trimestre del año 2017	121
Tabla 65. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “B” en el primer trimestre del año 2017	122
Tabla 66. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “C” en el primer trimestre del año 2017	124
Tabla 67. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “D” en el primer trimestre del año 2017	125

Resumen

La pasantía realizada en Laboratorio de Cosméticos Vogue de la compañía L'Oréal en la ciudad de Bogotá buscó principalmente apoyar los procesos del área de control de gestión comercial, la cual es la encargada de monitorear y controlar el presupuesto de la división a través del cumplimiento de las políticas establecidas para toda la empresa. En dicha área, se realizó un acompañamiento en especial al proceso de asignación de ventajas comerciales o descuentos, creación de informes financieros y actividades específicas para el cierre de mes.

Los descuentos que la división asigna, ya sea de forma permanente o temporal, son sin duda una herramienta fundamental con la que cuenta la división, y especialmente el área de control de gestión comercial, pues estos permiten fidelizar a los clientes con la marca, logrando incrementar la venta y con ella la rentabilidad. Sin embargo, nunca se ha realizado un seguimiento al rendimiento que genera cada descuento en relación con las ventas individuales de los clientes, por esta razón se desarrolló un análisis detallado a dicha temática aplicado a los 30 clientes más importantes para la división según los resultados generados en los primeros tres meses del año 2017, aprovechando las herramientas tecnológicas con las que cuenta la compañía.

Específicamente se aplicó el indicador de margen bruto de utilidad a cada cliente y en cada mes del primer trimestre del año, apoyado con análisis verticales y horizontales, con el fin de determinar la relación que existe entre la utilidad bruta y las ventas totales y de esta manera analizar el impacto que genera la asignación de ventajas en los resultados obtenidos, los cuales variaron considerablemente según el tipo de cliente, el periodo, los costos de venta, entre otros

aspectos. Adicional a esto, se observó el comportamiento de cada cliente con respecto al grupo al que pertenece según su actividad.

Finalmente, después de llevar a cabo el análisis para los clientes más importantes de la división de Cosméticos Vogue, se establecieron recomendaciones específicas al área, organizadas en un plan de acción que marca las directrices del proceso y facilita el cumplimiento de las actividades, con el fin de mejorar la toma de decisiones con respecto a las ventas y las ventajas comerciales, en donde se propusieron seis estrategias, cada una con una estructura y objetivos diferentes.

Introducción

El presente trabajo está diseñado para la división de cosméticos Vogue de la Compañía L’Oreal en la ciudad de Bogotá, de acuerdo con la práctica realizada durante el primer semestre del año 2017, específicamente en el área de control de gestión comercial, buscando fortalecer cada una de las actividades que se realizan, analizar los resultados y proponer acciones de mejora que generen efectos positivos para la división a mediano y largo plazo.

El área de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue (DCV) controla los procesos comerciales y brinda asesoría sobre el manejo del presupuesto para la división, resaltando que uno de sus principales enfoques son las ventajas o descuentos comerciales que son asignadas, la cual se convierte en una herramienta esencial en un entorno altamente competitivo, permitiendo fidelizar a los clientes con la marca, logrando incrementar las ventas y de esta manera su rendimiento.

Sin embargo, en el área, no se desarrolla un análisis y seguimiento del efecto que tienen dichos descuento por cliente sobre la rentabilidad de la división y los impactos que generan, por esta razón, se propuso apoyar este proceso, analizar la influencia de la asignación de ventajas comerciales y la participación de las ventas en la rentabilidad, con el fin de tener mayor visibilidad y generar ideas que permitan controlar las consecuencias negativas que se han generado.

Capítulo 1. Apoyo en la ejecución de los procesos del área de control de gestión comercial en laboratorio de cosméticos VOGUE S.A.S de la compañía L'ORÉAL en la ciudad de Bogotá

1.1 Descripción breve de la empresa



Figura 1. Logo de la compañía L'Oréal en Colombia

NOTA: (L'oréal, 2017)

L'Oréal es la empresa líder mundial en la fabricación de cosméticos, fue creada en 1907 por el químico Eugène Schueller en Francia como "Compañía Francesa de Tintes Inofensivos para el cabello", después, tomó el nombre de la marca, L'Oréal.

L'Oréal ha recorrido toda una aventura en la industria de la belleza para confirmar su posición como la compañía líder en cosméticos. Más allá de su éxito financiero, la huella de L'Oréal se refleja en una eterna búsqueda por la innovación, la excelencia, la diversidad y el

significado. Una búsqueda llena de pasión, que trasciende fronteras y apuesta por hacer más bello el mundo.

Hoy en día, L’Oreal se ha extendido y sigue una política de diversificación de su mercado, actualmente cuenta con 150 puntos de venta distribuidos internacionalmente. Su lema de “Porque yo lo valgo” ha traspasado fronteras y ha sido uno de los eslóganes comerciales más conocidos. EcuRed, conocimiento con todos y para todos. (EcuRed, 2013)

Cuenta con seis centros de investigación y desarrollo en todo el mundo: dos en Francia: Aulnay y Chevilly; uno en los Estados Unidos: Clark, Nueva Jersey; uno en Japón: Kawasaki, prefectura de Kanagawa; en 2005 fue establecida una en Shanghai, China, y uno en la India.

(Fama ideal, s.f.)

La pequeña empresa se ha convertido en el grupo de cosméticos número uno en el mundo presentando aproximadamente € 25,3 mil millones de ventas en el 2015 gracias a su presencia y reconocimiento en 140 países. Actualmente cuenta con un portafolio único e internacional de 32 marcas complementarias, 497 patentes registrados en 2015 y un total de 82.900 empleados.

(L’Oréal Colombia, s.f.)

Los valores de la compañía están arraigados en el ADN de L’Oréal. Hasta el día de hoy siguen expresándose en las acciones que todos los equipos del planeta realizan diariamente, los seis valores básicos del grupo son los siguientes: Pasión, innovación, espíritu empresarial, actitud abierta, búsqueda de la excelencia y sentido de responsabilidad. (L’Oréal, s.f.)

Las marcas que maneja la compañía L'Oréal se clasifican en los siguientes grupos:

- **División de lujo:**

- Lancome paris
- Giorgio armani beauty
- Yves Saint Laurent
- Biotherm
- Kiehl's
- Ralph Lauren
- Cacharel
- Diesel for succesfull living
- Viktor & Rolf

(L'Oréal, Marcas, división de lujo. , s.f.)

- **División de consumo**

- L'Oréal Paris
- Garnier
- Maybelline
- Vogue (Jolie de vogue, Vogue, Wendy)

(L'Oréal, Marcas, división de consumo, s.f.)

- **División de cosmética activa**

- Vichy
- La Roche-Posay
- SkinCeuticals

(L'Oréal, Marcas, división de cosmética activa, s.f.)

- **División de productos profesionales**

- L'Oréal Professionnel
- Kérastase

(L'Oréal, Marcas, división de productos profesionales, s.f.)

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede analizar que la compañía L'Oréal cuenta con diversos tipos de marca, pese a ello, la ejecución de la pasantía se llevará a cabo en: LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE, la cual a su vez cuenta con 3 sub-marcas: Jolie de Vogue, Vogue y Wendy.

La División de Cosméticos Vogue S.A., busca exaltar la belleza de la mujer, ofreciéndole productos de calidad que le permitan verse bien. Por más de 50 años la marca de cosméticos VOGUE ha sido reconocida en Colombia y otros países por sus productos de excelente calidad y presentación, mereciendo la fidelidad de todos los clientes y consumidores.



Figura 2. Logo de Vogue S.A.S.

NOTA: (Vogue, 2017)

Vogue tradicionalmente está a la vanguardia de la moda desarrollando nuevos productos de acuerdo con las últimas tendencias para hacer más bellas a las mujeres como, maquillaje con diferentes texturas, colores versátiles, brillos y propiedades que protegen la piel, lo cual hace parte importante del catálogo de la compañía, que busca estar siempre a la vanguardia con sus colecciones primavera- verano y otoño- invierno.

Historia: La División de Cosméticos Vogue, es una importante compañía y ejemplo de la pujanza de la industria colombiana, nació en junio de 1955 por la iniciativa de María y Roberto Chaves, una pareja de esposos que creyeron en el país y supieron aprovechar su visión empresarial.

Con la fabricación de esmaltes para uñas, removedor y lápices de cejas, artículos que se distribuían en pequeños almacenes y que les permitieron darse a conocer en el mercado con la marca Vogue, lo que comenzó como un sueño se convirtió, poco a poco, en una realidad.
(Tiempo, 2005)

Con el total apoyo de su esposo Roberto Chaves, María crea la firma de cosméticos Jolie de Vogue, una empresa que inició en un pequeño garaje de Bogotá donde pasó de preparar esmaltes de uñas en ollas de cocina a ser una de las marcas que hoy en día se reconoce en la industria del maquillaje colombiano y es un referente en el Concurso Nacional de Belleza.

Como trabajadora de una empresa de cosméticos, María aprendió lo suficiente del segmento y junto a su esposo decidieron emprender. Iniciando una sociedad con el antiguo

dueño de una de las empresas donde María fue empleada comenzaron a fabricar esmaltes con la marca Love Lines. Es así que inician en el mundo de los esmaltes, los ofrecían en almacenes de barrio y en grandes cadenas donde Ley y Tía aceptaron el producto.

Después de algunos tropiezos con Love Lines y su ya ex socio, la pareja decide tomar un nuevo reto que los llevaría a figurar en el listado de los “mayores empresarios de Colombia”. Luego de ensayo y error deciden perfeccionar el producto integrando a un amigo químico para lograr compactar los esmaltes y combinarlos con los hermosos colores que María había logrado crear, siendo este el punto fuerte de la marca, la variedad de sus tonos y calidad.

Desde entonces la marca se ha mantenido fuerte a pesar de los tropiezos y Maria Chaves es hoy reconocida como una de las empresarias más destacadas de Colombia y Vogue una de las marcas de cosmética más importantes.

Finalmente, María de Chaves vendió su empresa a la compañía francesa de productos de belleza L'Oréal París luego de 50 años de gratificante trabajo, entregando todo el amor de una vida a una de las marcas más importantes de cosméticos a nivel mundial. (Vogue, s.f.)

Política de calidad: Proporcionar a los clientes, productos de belleza cosméticos en sus diferentes categorías, fabricados con materias primas de excelente calidad, competitivos en su segmento, con las últimas tendencias de la moda, funcionales y altamente confiables; con el respaldo de un recurso humano calificado y una tecnología adecuada que permita satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes, buscando permanentemente, la mejora

continúa de todos los procesos de la organización. (Área de recursos humanos L'Oréal Colombia., 2017)

1.1.1 Misión. Ofrecer a la mujer productos cosméticos de alta calidad e innovación que hacen realidad sus sueños de belleza. (Área de recursos humanos L'Oréal Colombia., 2017)

1.1.2 Visión. Ser una empresa internacional, líder en el mundo de la belleza con productos cosméticos que sean los preferidos por el consumidor para su bienestar y satisfacción. (Área de recursos humanos L'Oréal Colombia., 2017)

1.1.3 Objetivos de la empresa. La compañía L'Oréal dirige sus objetivos a múltiples aspectos de su accionar buscando fortalecer cada una de sus actividades y satisfacer a todos sus clientes. Teniendo en cuenta que la compañía presenta diferentes marcas, estas se adhieren a cada uno de los objetivos de L'Oréal, logrando un trabajo sólido y fortalecido. El objetivo general para los próximos años, es ganar mil millones de nuevos consumidores de todo el mundo mediante la creación de productos cosméticos que cumplan con la infinita diversidad de necesidades y deseos de belleza.

- **Belleza para todos, belleza para cada individuo**

Lograr que cada vez un mayor número de mujeres y hombres utilicen los productos, llegando a poblaciones diversas con una visión universalista de la belleza. No significa imponer la uniformidad, sino por el contrario, inspirarse en la diversidad para innovar.

- **Observar la belleza y costumbres locales**

Crear productos cosméticos adaptados a la gran diversidad del mundo creando en cada región del globo plataformas de investigación, verdaderos centros de expertise, diseñados con la belleza en la mente.

- **Facilitar el acceso a los productos cosméticos**

Con una cartera de 27 marcas internacionales y una estructura organizacional basada en los canales de distribución, tiene la ambición de satisfacer las necesidades de cada consumidor según sus hábitos y estilo de vida.

- **Acelerar la regionalización del conocimiento**

Conquistar otros mil millones de consumidores de todo el mundo es un ambicioso proyecto que motiva a todos los equipos. Una aventura económica pero también humana, que requiere el rápido despliegue de fuerzas y una acelerada transformación de la empresa en todos los ámbitos, incluidas la investigación, la fabricación, la comercialización, las ventas, las relaciones humanas y los equipos administrativos. Este importante proyecto es también una oportunidad para la innovación y el progreso, para construir el L' Oréal de mañana. (Colombia., s.f.)

1.1.4 Descripción de la estructura organizacional. Como se ha mencionado anteriormente, L'Oréal cuenta con cuatro grandes divisiones: lujo, consumo, cosmética activa y productos profesionales. Laboratorio de cosméticos Vogue es una división de consumo la cual pone a disposición de todo el mundo lo mejor de la innovación cosmética, distribuyendo sus marcas en canales como – hipermercados, supermercados, droguerías y tiendas tradicionales.

La estructura organizacional de Vogue está representada inicialmente desde el ámbito general, mostrando dicha división en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta, posteriormente cuenta con organigramas específicos para cada una de las áreas que la conforman tales como comercial, ventas internacionales, marketing nacional, marketing internacional, recursos humanos finanzas, y supply chain (cadena de suministro), con el fin de evidenciar la organización puntual por departamento.



Figura 3. Organigrama desde el ámbito general de la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)

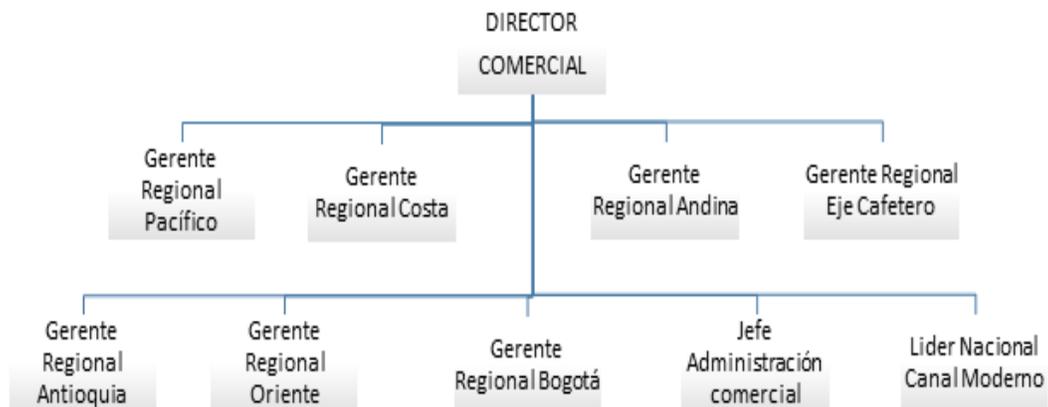


Figura 4. Organigrama del área comercial en la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)



Figura 5. Organigrama del área de ventas Internacionales en la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)



Figura 6. Organigrama del área de marketing nacional en la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)



Figura 7. Organigrama del área de marketing nacional en la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)



Figura 8. Organigrama del área de marketing internacional en la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)

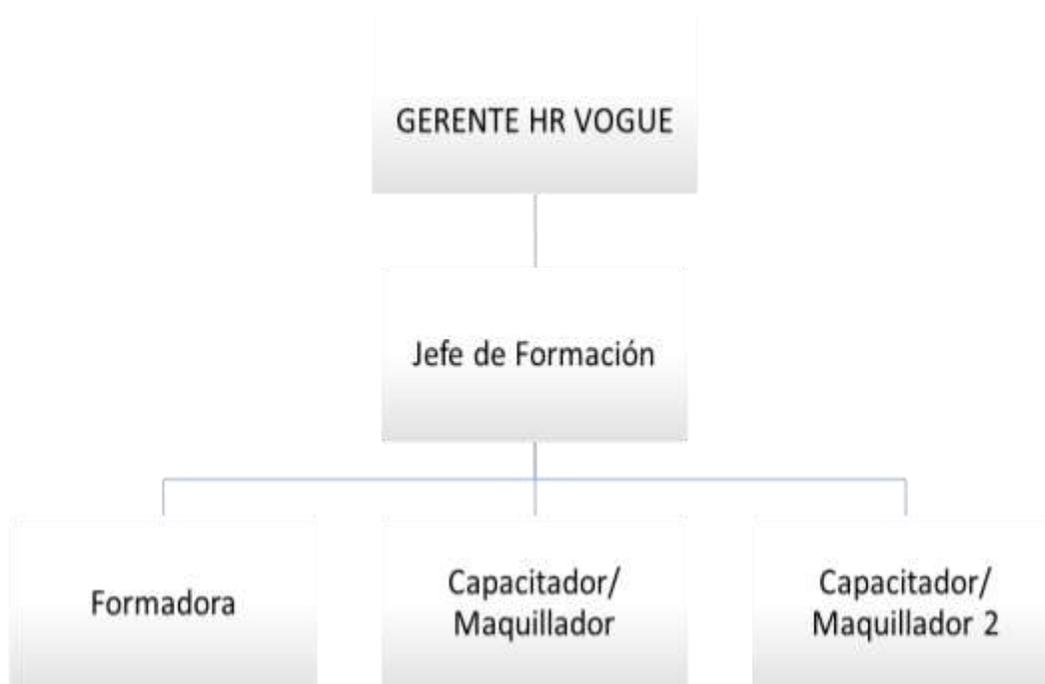


Figura 9. Organigrama del área de recursos humanos en la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)

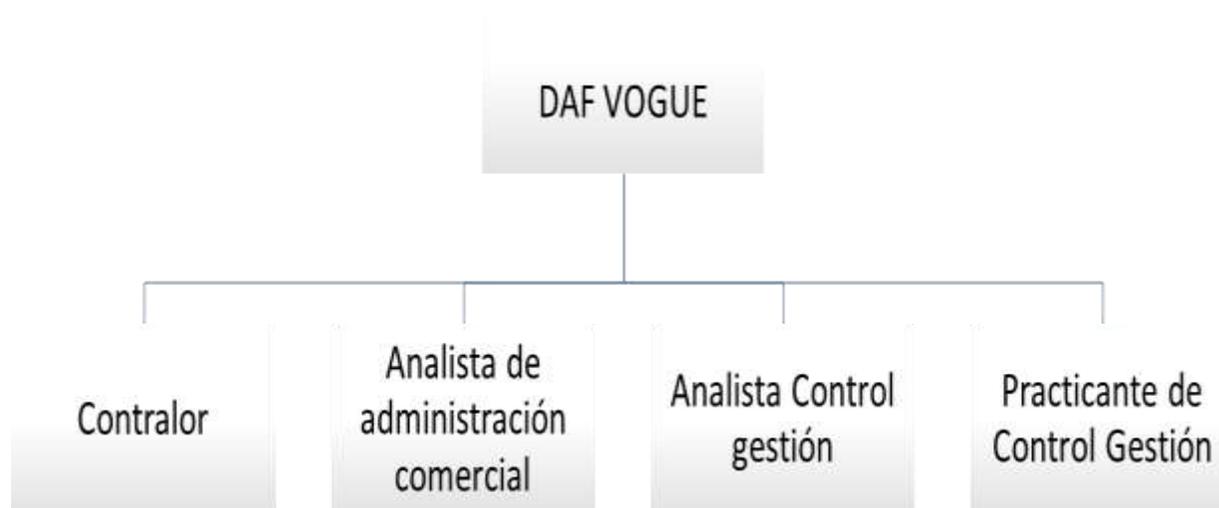


Figura 10. Organigrama del área financiera en la División de cosméticos Vogue

Nota: (L'oréal , 2017)

1.1.5 Descripción del área de Control Gestión Comercial de la división de Cosméticos Vogue. Es necesario tener en cuenta que la compañía L'OREAL cuenta con diversas marcas, sin embargo, el desarrollo de la pasantía se ejecutará en una de ellas, es decir en la marca VOGUE, específicamente en los procesos de control de gestión comercial, a cargo de Catalina Alarcón.

El área de control de gestión comercial es el área experta en el control de los procesos comerciales de Laboratorio de Cosméticos Vogue en donde se le da especial importancia a la medición de las posibles desviaciones que se presentan entre los objetivos planteados y la realidad, de allí radica la relevancia en cada una de sus actividades que permitan el cumplimiento eficiente de los propósitos.

El control interno comercial en la empresa está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de las metas, teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables, resaltando que es un proceso que se desarrolla de manera conjunta, mediante un sistema integrado que permita involucrar personas, equipos, procedimientos y materiales que conduzcan a un fin o a los resultados esperados.

Adicionalmente, los empleados que hacen parte de dicha área son conscientes de la responsabilidad, compromiso y dedicación que se debe tener con respecto a la ejecución de sus actividades en materia financiera y el impacto que estas generan en todos los aspectos de la compañía, basándose en los principios de integridad, respeto y transparencia; así como en los valores de pasión, búsqueda de la excelencia y espíritu empresarial propios de la compañía y que están directamente relacionados con cada una de sus funciones, pues el personal de Laboratorio de Cosméticos VOGUE son el motor que impulsa la compañía y las bases de todos los resultados.

Según la disciplina de control interno, la valoración de riesgos es un aspecto fundamental en esta área, debido a que constantemente se enfrenta a riesgos internos o externos que de alguna manera obstaculizan el presupuesto y las decisiones planteadas, los cuales pueden ser ocasionados por motivos como incumplimiento de la política comercial por parte de los clientes, resultados negativos en los indicadores de gestión, entre otras, es por esta razón que periódicamente se desarrollan seguimientos al presupuesto con el fin de evitar consecuencias negativas para la división que pueden generar impactos indeseados, aplicando acciones

preventivas o en su defecto, correctivas; estas acciones son continuas y orientadas al futuro de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, el área de control de gestión de Laboratorio de Cosméticos VOGUE, reconoce la importancia de tomar las medidas necesarias para controlar los riesgos a los que está expuesto su accionar, pues es precisamente el área experta en llevar a cabo los procesos encaminadas al control de los aspectos financieros presupuestados según sus objetivos en materia de ventas, dinámicas comerciales, políticas, y clientes, con el fin de asegurar que se lleven a cabo las orientaciones encomendadas por parte de la dirección.

Adicional a esto, se cuenta con una herramienta de control indispensable: “Código de Ética”, es un documento dinámico y compartido para todos, dirigido a los trabajadores del Grupo L’ORÉAL y a sus filiales de todo el mundo. Este documento debe ser respetado por todos los miembros y responsables corporativos, está traducido a 45 idiomas actualmente, lo que permite que el mayor número posible de trabajadores pueda leerlo en su lengua materna. Abarca temas fundamentales para la cultura de lealtad, confianza y solidaridad. Su objetivo es ayudar a entender qué se espera de los trabajadores de L’ORÉAL. Para ello, se establecen principios generales y se muestran numerosos ejemplos prácticos del día a día, entre otros aspectos de vital importancia para el actuar. (L’oréal, 2017)

Sin embargo, nada de esto sería posible sin un correcto canal de comunicación e información que permita a todos los trabajadores de la compañía tener conocimiento exacto de sus funciones, responsabilidad, comportamientos y objetivos, y en este aspecto cuentan con una

sólida base en la compañía que es su página web, donde se publica información relevante con el propósito de ser conocida por todas las personas, así como el código de ética, igualmente se hace uso del correo institucional y la redes sociales.

El proceso de monitoreo dentro del área, está dado por sus altos directivos que determinan el grado de cumplimiento de las actividades planteadas a lo largo del tiempo, para esto es necesario la supervisión continua que permita visualizar el nivel de desempeño en cada una de sus actividades y de esta manera determinar el correcto funcionamiento del sistema dentro del área, según esto, se emiten informes periódicos que indican las desviaciones que se presentan entre lo planeado y la realidad, sin olvidar los riesgos que se han identificado durante el proceso, realizando los ajustes o modificaciones pertinentes.

1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada

A lo largo de más de 50 años, Laboratorio de Cosméticos VOGUE, se ha consolidado en el mercado como una marca que presenta múltiples fortalezas al ofrecer una gran gama de productos que satisfacen las necesidades de la población nacional e internacional, y el área de gestión comercial de esta marca no es la excepción, pues es un área con una estructura sólida y actividades bien definidas, con personal altamente capacitado e idóneo para cumplir con las políticas comerciales de la compañía.

Además, cuentan con un importante sistema de información conocido como SAP que permite el seguimiento y control de las operaciones financieras, con el fin de cumplir al máximo con los presupuestos establecidos y de esta forma mantener los datos organizados y seguros.

Los niveles de cumplimiento de sus objetivos se pueden evidenciar al analizar los resultados globales de sus gestiones.

Sin embargo, en el marco de las organizaciones y en atención a las actividades comerciales de Vogue se listan las siguientes debilidades que en términos de mejoramiento continuo la compañía debe atender; se presenta carencia de personal para el área de control de gestión comercial en funciones de descuentos comerciales y reportes e informes de cierre, lo cual dificulta múltiples procesos entre ellos y algo para resaltar es la carencia de indicadores de rentabilidad en sus procedimientos de ventajas comerciales. Adicional a esto, se evidencia desorganización en datos maestros, incumplimiento de los objetivos comerciales de la división y procesos lentos ocasionado por la reciente implementación del sistema de información SAP.

A pesar de las debilidades, según investigación preliminar, se tuvo conocimiento de un mercado de consumo creciente que permite obtener mayores utilidades, aprovechando de alguna manera los avances tecnológicos que ofrece el entorno, facilitando la presencia de la compañía en más países del mercado internacional. Otra oportunidad clave es el apoyo por parte de personal externo con el fin de facilitar los procesos del área en sus funciones financieras.

Pero existen variables externas, que pueden afectar los resultados de las operaciones del área, por ende, se debe estar preparada para enfrentarlas y superarlas. Sin duda, el incumplimiento de las políticas comerciales genera efectos negativos en los presupuestos planteados, igualmente la expansión de la competencia en el mercado y su posicionamiento que de alguna manera reduce los clientes de la marca a través de agresivas políticas de precios.

Tabla 1

Matriz DOFA del área de Control de Gestión Comercial en Laboratorio de Cosméticos VOGUE

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Aplicación del sistema de información SAP</p> <p>F2. Determinación de resultados globales en las gestiones</p> <p>F3. Establecimiento de políticas comerciales</p> <p>F4. Seguimiento y control de las operaciones financieras</p> <p>F5. Personal altamente capacitado</p> <p>F6. Estimación de presupuestos para las actividades del área.</p>	<p>D1. Insuficiente personal en el área de control de gestión comercial en funciones relacionadas con descuentos comerciales y reportes e informes de cierre, entre otros.</p> <p>D2. Carencia de indicadores de rentabilidad.</p> <p>D3. Comunicación compleja con los responsables comerciales</p> <p>D4. Desorganización en datos maestros de clientes y productos.</p> <p>D5. Incumplimiento del objetivo comercial en la división.</p> <p>D6. Procesos lentos ocasionado por el aprendizaje del sistema de información SAP.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1. Desarrollo tecnológico</p> <p>O2. Mercado de consumo creciente</p> <p>O3. Potencial presencia de la compañía en el Mercado internacional</p> <p>O4. Apoyo por parte de personal externo en funciones financieras</p>	<p>F3- O2: Implementar políticas comerciales innovadoras y atractivas que permitan atraer cada vez más clientes a la compañía, aprovechando la expansión del mercado lo que permite cumplir con su visión.</p> <p>F1, F5-O4: Facilitar el seguimiento y control de las operaciones financieras a través de la implementación del sistema de información SAP en la compañía, aprovechando personal capacitado externo que colabore en la utilización de dicho sistema, como practicantes, temporales pasantes, asesores, aprendices, entre otros.</p>	<p>D1, D3-O3, O4: A través del apoyo por parte de personal externo que colabore en las actividades propias del área, se logra reducir las debilidades en materia de escaso personal y ayudar a que dicho apoyo genere estrategias que permitan el cumplimiento de la política comercial, aprovechando el potencial de crecimiento en el mercado internacional.</p> <p>D2-O1, O4: Mediante el desarrollo y avances tecnológicos que brinda el entorno y el apoyo por parte de personal externo a la compañía que brinda soluciones optimas a los</p>

	<p>F4- O3: Aprovechar el seguimiento y control de sus operaciones, para analizar y determinar la viabilidad de expandirse a más países del mundo, teniendo en cuenta el aumento del mercado de consumo.</p>	<p>procesos es posible establecer indicadores de rentabilidad que permitan medir la efectividad de los procesos comerciales de una manera eficiente.</p> <p>O1-O4, O3: Con el fin de aprovechar los avances tecnológicos y el apoyo por parte de personal externo, se pueden establecer estrategias que permitan una comunicación clara y sencilla con los responsables comerciales en los procesos del área de control de gestión.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Incumplimiento de las políticas comerciales.</p> <p>A2. Expansión de la competencia en el mercado.</p> <p>A3. Posicionamiento de los competidores.</p> <p>A4. Agresivas políticas de precios por parte de la competencia.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F3, F5- A1: La compañía deberá implementar políticas comerciales eficientes, pero a su vez se debe realizar un seguimiento constante a estas, para garantizar el cumplimiento o en su defecto establecer acciones correctivas o preventivas con el fin de reducir los resultados negativos en este aspecto.</p> <p>F4, F6- A2: Utilizar las fortalezas propias del área en cuanto al correcto establecimiento de presupuestos e igualmente seguimiento y control de las operaciones financieras con el fin de detectar riesgos que puedan disminuir las ventas por la presencia de nuevos competidores en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D1, D5- A2: Contratar personal externo que apoye los procesos en el área, con el fin de reducir los resultados negativos en la política comercial, evitando la expansión de los competidores en el mercado.</p>

Fuente. Autor del Proyecto

Nota: El desarrollo de la matriz DOFA se hizo a través de un análisis preliminar al área de gestión de control comercial de Laboratorio de Cosméticos VOGUE, teniendo en cuenta los factores internos y externos que lo afecta.

1.2.1 Planteamiento del problema. El control presupuestario es uno de los procesos más importantes en la actividad económica – financiera de la compañía, debido a que permite comparar los objetivos fijados, con los datos reales después de las gestiones realizadas durante un periodo de tiempo determinado, de ahí radica la importancia de un trabajo continuo de monitoreo y seguimiento que determine las posibles desviaciones que se presentan durante la ejecución.

Anteriormente el área de control gestión contaba con una herramienta conocida como Mantrak, en donde se recopilaba toda la información de la división, sin embargo, esta era obsoleta, no permitía realizar seguimiento a los datos que allí se almacenaban y no tenía una estructura organizada. Desde el año 2017 se decidió incorporar a Laboratorio de Cosméticos Vogue un sistema de información moderno y seguro: “SAP”, el cual se caracteriza por manejar los datos de una manera muy organizada y específica. Debido al poco tiempo que tiene la herramienta de funcionar en la DCV, el escaso personal en el área, y el complicado proceso de adaptación al nuevo sistema de información, no se ha sacado provechoso a todas las particularidades y características con las que cuenta.

Adicional a esto, es importante resaltar la necesidad de mejoramiento continuo en cada uno de los procesos que realiza el área de control de gestión comercial en la división, debido a que, según los riesgos que se identifiquen y las acciones correctivas y preventivas que se aplique, depende el grado de cumplimiento del presupuesto. Por esta razón, es fundamental un apoyo en el área que permita mayor eficiencia en las actividades de control, a través de un análisis que ayude a mejorar la toma de decisiones y la rentabilidad.

El área de control está expuesta a múltiples dificultades internas y externas que desvían los objetivos, debido a que los cambios en el entorno y en las necesidades de los clientes afectan directamente la rentabilidad de la división, por esta razón es indispensable el establecimiento de indicadores de rentabilidad que permitan medir la efectividad en los procesos comerciales y que garanticen a la compañía cumplir con su visión, para de esta manera tomar decisiones eficientes, evitando efectos negativos en la división y en toda la compañía teniendo en cuenta que todo hace parte un sistema integrado.

Sin mejora continua en el área y personal eficiente, no se puede garantizar una buena gestión en ella, todos los procesos que se realizan deben ser analizados constantemente para certificar el cumplimiento de los objetivos establecidos y de las políticas definidas por la dirección, en relación con los riesgos identificados.

1.3 Objetivos de la pasantía

1.3.1 General. Apoyar la ejecución de los procesos del área de control de gestión comercial en Laboratorio de Cosméticos VOGUE S.A.S

1.3.2 Específicos. Ejecutar las funciones específicas en el seguimiento del presupuesto con base en la política comercial de la compañía.

Analizar la información del seguimiento y dar reportes a los encargados en la toma de decisiones en el área de control de gestión comercial de la compañía.

Presentar un plan de acción que incluya recomendaciones para el área de control de gestión comercial de la compañía.

1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la pasantía

Tabla 2

Actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los objetivos específicos
Apoyar la ejecución de los procesos del área de control de gestión comercial en Laboratorio de Cosméticos VOGUE S.A.S	Ejecutar las funciones específicas en el seguimiento del presupuesto con base en la política comercial de la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la política comercial de la compañía. 2. Identificación de responsabilidades en el área de control gestión. 3. Desarrollo de actividades <ul style="list-style-type: none"> – Ventajas comerciales (descuentos) – Reportes de cierre – Informes financieros – Proceso de previsiones 4. Resultados de las actividades.
	Analizar la información del seguimiento y dar reportes a los encargados en la toma de decisiones en el área de control de gestión comercial de la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación de datos 2. Organización de información 3. Análisis horizontal 4. Análisis vertical 5. Aplicación de indicadores.

	<ol style="list-style-type: none">6. Análisis de la información obtenida.7. Socialización de los análisis al jefe de control gestión.8. Sugerencias del jefe de control gestión.9. Ajustes correspondientes.
Presentar un plan de acción que incluya recomendaciones para el área de control de gestión comercial de la compañía.	<ol style="list-style-type: none">1. Formular cada uno de los siguientes ítems:<ul style="list-style-type: none">• Línea base• Objetivo• Meta• Indicador• Estrategia• Actividades• Recursos• Responsable• Fecha inicial y final2. Socialización del plan de acción al jefe de control de gestión comercial3. Ajustes del plan de acción4. Aprobación final.

Fuente. Autor del Proyecto

1.5 Cronograma de actividades

Tabla 3

Cronograma de actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía

Núm.	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Reconocer la política comercial de la compañía.	■																			
2	Identificación de responsabilidades en el área de control gestión.	■				■															
3	Desarrollo de actividades	■																			
4	Resultado de actividades	■																			
5	Recopilación de datos				■																
6	Organización de información					■															
7	Análisis horizontal						■														
8	Análisis vertical							■													
9	Aplicación de indicadores								■												
10	Análisis de la información obtenida									■											
11	Socialización del informe										■										
12	Sugerencias del jefe de control gestión.											■									
13	Ajustes correspondientes.												■								
14	Formular cada uno de los siguientes ítems:													■							
	· Línea base													■							
	· Objetivo													■							
	· Meta													■							
	· Indicador													■							
	· Estrategias													■							
	· Actividades													■							
	· Responsable													■							
· Fecha inicial y final													■								
15	Socialización														■						
16	Ajustes del plan de acción															■					
17	Aprobación final																■				

Fuente. Autor del Proyecto

Capítulo 2. Enfoques Referenciales

2.1 Enfoque conceptual

2.1.1 Conceptos relacionados con el primer objetivo específico: Ejecutar las funciones específicas en el seguimiento del presupuesto con base a la política comercial de la compañía.

El control financiero: Se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo. Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos. (Sandra T., 2015)

Descuentos o Ventajas: Porcentaje o cantidad cierta que se facilita para impulsar las compras. Las compañías suelen hacer uso de esta estrategia cuando se disponen a lanzar un producto nuevo, cuando sale un nuevo producto de la competencia o cuando la situación económica de los consumidores no es óptima. (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo., s.f.)

CDG: Control de gestión. (Jefe de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue, 2017)

Responsable comercial: Es el intermediario entre el cliente y la división de Cosméticos Vogue, encargado de la solicitud de descuentos y llevar a cabo el proceso de ventajas comerciales. (Jefe de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue, 2017)

SAP: Es un Potente Sistema informático que administra los recursos de las principales empresas del mundo, brindando una gestión eficiente de los recursos financieros, recursos humanos, canales de ventas, procesos de logística, manejo de stock y mucho más. (Karsz, s.f.)

Compass: Es una herramienta de Control de L'Oréal, que permite analizar cifras para el cierre mensual, simular situaciones financieras, analizar resultados y rentabilidad por producto y cliente, analizar los costos por cada línea del estado de pérdida y ganancia, entre otras. (Área financiera L'Oréal , 2017)

Boost: Es una aplicación que complementa la herramienta Compass, la cual permite una mayor visualización de los datos cargados en SAP, con el fin de obtener el menor nivel de detalle. (Área financiera L'Oréal , 2017)

Magnitud: Es una aplicación que complementa la herramienta Compass, la cual permite la consolidación del estado de pérdida y ganancia y el balance para todas las entidades de L'Oréal. (Área financiera L'Oréal , 2017)

Descuentos estructurales: Este tipo de descuentos está definido como condiciones comerciales, las cuales son otorgadas con base en el volumen de los pedidos del cliente o sobre el volumen de compras. Estos pueden ser: Rebate y descuento por pronto pago.

- **Rebate o Rappel:** Son descuentos permanentes atados a una negociación comercial con el cliente y con el objetivo de un plan de crecimiento o metas.

- **Descuento por pronto pago:** Es un descuento otorgado al cliente por el pago de una factura antes del tiempo pactado. (Área financiera L'Oréal Colombia, 2017)

Descuentos promocionales: Son definidos como descuentos otorgados al cliente de manera temporal, son concedidos por un periodo de tiempo limitado y por un producto o conjunto de productos de los cuales se quiere estimular la rotación en este periodo. Estos son:

- **Descuentos promocionales en factura:** Descuento temporal otorgado al cliente sobre un grupo de productos o una factura de manera temporal. Son concedidas durante la venta a su cliente, es decir, estos figuran en la factura a pagar por el cliente.

- **Descuentos promocionales Fuera de Factura:** Estas ventajas son otorgadas por el negocio posteriormente a la entrega y a la facturación del cliente distribuidor de los productos que hacen parte de la operación promocional. (Área financiera L'Oréal Colombia, 2017)

Descuentos otras ventajas: Se define como un descuento temporal sobre un periodo de tiempo limitado que se asigna a los clientes por la prestación de un servicio por parte de estos. Por ejemplo, publicaciones realizadas por el cliente a nombre de la división. (Área financiera L'Oréal Colombia, 2017)

Carta de aprobación de ventajas comerciales: Carta cuya finalidad es dar al cliente un respaldo sobre las actividades en las que está participando durante ciertos periodos de tiempo. (Jefe de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue, 2017)

Orden de compra: Es una solicitud de gastos que compromete parte de un presupuesto. Luego de aprobada se convierte en una "orden de compra" que será enviada a un proveedor de L'Oréal. Entre estas están:

Cooperación Comercial (YCO) fija: Este tipo de orden de compra corresponde a negociaciones puntuales con el cliente, quien nos presta un servicio (publicaciones, exhibiciones, actividades)

Cooperación Comercial (YCO) variable: Este tipo de orden de compra corresponde a negociaciones puntuales con el cliente que se calculan en base a las ventas.(Essence L'Oréal Colombia, 2016)

Recepción: Toda recepción de orden de compra es solicitada en el sistema mediante el documento MIGO, con el fin de asegurarse que los bienes y servicios han sido recibidos a satisfacción tanto en cantidad como en calidad por la compañía y por supuesto la emisión de una entrada de compra implica la aceptación a satisfacción por parte de L'oreal. (Essence L'Oréal Colombia, 2016)

Nota de crédito: es un documento legal que se utiliza en transacciones de compraventa donde interviene un descuento posterior a la emisión de la factura, una anulación total, un cobro de un gasto incurrido de más, devolución de bienes. Es un comprobante que una empresa envía a su cliente para acreditar la devolución de un valor determinado por el concepto que se indica en la misma nota. (Debitoor, s.f.)

2.1.2 Conceptos relacionados con el segundo objetivo específico: Analizar la información del seguimiento y dar reportes a los encargados en la toma de decisiones en el área de control de gestión comercial de la compañía.

Análisis horizontal: Es un análisis dinámico que se ocupa de los cambios o movimientos de cada cuenta entre un periodo y otro del Balance general y el Estado de Resultados. Este método relaciona los cambios financieros que sufrió el negocio de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados en la empresa para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Janier, 2016)

Análisis vertical: En análisis verticalidad, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global. (Gerencie.com, 2010)

Margen bruto de utilidad: Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales) Es el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta. Entre mayor sea este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización. (Entrepreneur, 2010)

Razones financieras: Son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. (Gerencie.com, 2015)

Ventas netas: Es un término contable que representa la suma total del volumen de todas las ventas hechas en efectivo o a crédito, menos las devoluciones, bonificaciones, descuentos y rebajas. Las Ventas Netas representan los ingresos provenientes de las operaciones normales del negocio, por la enajenación de bienes o servicios, deducidos de las devoluciones recibidas y las rebajas y descuentos concedidos sobre dichos ingresos. (Economía & negocios el mundo, s.f.)

El costo de venta: Es el costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende. (Gerencie.com, 2010)

Utilidad bruta: La utilidad bruta es la diferencia entre los ingresos de una empresa por la venta de bienes y servicios y lo que cuesta producir esos bienes y servicios. La utilidad bruta no toma en cuenta los costos fijos, que son en gran medida los mismos, independientemente de la cantidad de unidades que la empresa produce y comercializa. La utilidad bruta muestra qué tan lucrativo puede ser un incremento en las ventas y qué tan bien puede resistir la empresa una caída en las ventas. (John, s.f.)

Indicadores de rentabilidad: Los indicadores de rentabilidad son una serie de índices que sirven a una empresa para medir la capacidad que tienen de obtener beneficios, principalmente a través de los fondos propios disponibles o del activo total con el que cuenta la empresa. Indicadores de rentabilidad. (MytripleA, s.f.)

2.1.3 Conceptos relacionados con el tercer objetivo específico: Presentar un plan de acción que incluya recomendaciones para el área de control de gestión comercial de la compañía.

Plan de acción: es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

(Definición de, s.f.)

Fuerza de ventas: La fuerza de ventas o equipo de ventas es el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa. La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado, representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas. (CreceNegocios, s.f.)

A posteriori: Expresión latina que se puede traducir como “de lo posterior”. (Definición de, s.f.)

A priori: Es una locución latina que significa “de lo anterior”. (Definición de, s.f.)

Indicador de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones

y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. (Camejo, 2012)

2.1 Enfoque Legal

Cuenta de explotación

Todos los procesos financieros de L’Oreal y sus divisiones, se basan en una importante herramienta conocida como la cuenta de explotación, en donde se establecen los principios contables que guían el accionar de la compañía. Esta se define como un documento financiero que tiene por fin mostrar la formación de un beneficio o pérdida de una unidad de negocio comparando ingresos contra gastos en un periodo determinado, respetando los principios. Sin embargo, esto hace parte de la información confidencial de L’Oreal, por lo tanto no es posible incluirlo en el presente informe.

Como grupo, L’OREAL en forma permanente está proyectando a “futuro” la cuenta de explotación, con base en esto se establecen objetivos globales los cuales se están monitoreando en forma permanente de acuerdo con el tiempo. La cuenta de explotación se proyecta varias veces antes de tener una foto real de un periodo, es un proceso dinámico.

Actores en la cuenta de explotación:

- Todo el personal de la compañía tiene alguna responsabilidad o incidencia en la cuenta de explotación.
- Cada área dentro de la unidad de negocio afecta en algún ítem de la cuenta de explotación.
- Cada área debe tener claro su presupuesto asignado y controlarlo.
- Los resultados reales siempre deben ser comparados contra lo presupuestado.

(División de cosmético Vogue, 2017)

Código de ética**Nuestra forma de trabajar 3.a edición**

El Código Ético es un documento dinámico y compartido por todos. Abarca temas fundamentales para la cultura de lealtad, confianza y solidaridad. Su objetivo es ayudar a entender qué se espera de los trabajadores de L'ORÉAL. Para ello, se establecen principios generales y se muestran numerosos ejemplos prácticos del día a día. (L'ORÉAL, 2017)

Registros comerciales y financieros y la lucha contra el blanqueo de dinero

Todos tenemos el deber de asegurarnos de que nuestros registros, financieros o de cualquier tipo, sean exactos. La exactitud es esencial para un negocio con éxito. Es una parte imprescindible para dirigir un negocio legal, honesta y eficientemente.

Especialmente, es crucial ser capaz de proporcionar información clara, regular y fiable a nuestros accionistas. Por último, debemos asegurarnos de que nuestra actividad no sirva para blanquear dinero procedente de actividades delictivas.

Debemos:

- Asegurarnos de mantener en todo momento registros comerciales y financieros exactos.
- Conservar los registros de un modo seguro y seguir las directrices sobre conservación de registros
- Cooperar con nuestros auditores internos y externos
- Seguir los debidos procedimientos internos para garantizar que trabajamos con clientes con actividades legítimas y cuyo dinero no proviene de actividades ilegales

No debemos

- Vender, transferir o desechar ningún recurso de L'ORÉAL sin la debida autorización y documentación.
- Aceptar cualquier transacción en efectivo. Si no hay ninguna otra posibilidad, y únicamente si están sujetas al monto legal autorizado, las transacciones en efectivo tienen que ser autorizadas expresamente, registradas debidamente y documentadas
- Ocultar pagos a través de terceros (L'ORÉAL, 2017)

Información confidencial

La información es un recurso valioso. La divulgación no autorizada de información interna puede implicar una pérdida de valor y ser perjudicial para L'ORÉAL. Tenemos que asegurarnos de proteger la información interna de conformidad con las normas del Grupo al respecto. Los que tengamos acceso a información confidencial de otros socios, también tenemos la obligación de evitar que se divulgue.

Debemos:

- Limitar la divulgación de información interna a las personas con una “necesidad de conocimiento” legítima que sirva los intereses de L'ORÉAL.
- Conocer la actualidad de las normas del Grupo con respecto a la gestión de la información.
- Asegurarnos de guardar de forma segura todos Los registros confidenciales de los trabajadores, usuarios, clientes y proveedores, tanto en papel como en formato electrónico.
- Antes de compartir información interna con terceras partes fuera de L'ORÉAL (incluyendo nuestros familiares o al utilizar redes sociales), asegúrate de saber qué puedes comunicar.

No debemos

- Debatir ni trabajar con información interna en una zona pública donde alguien pueda oír las conversaciones o comprometer la información

- Divulgar información interna sobre un trabajador anterior
- Quedarnos con información interna (incluyendo todas las copias de materiales originales)

cuando nos vayamos de L'ORÉAL. (L'ORÉAL, 2017)

Competencia justa

Respetamos a todas las empresas de nuestro entorno profesional, incluyendo a nuestros competidores. Los tratamos como nos gustaría que nos trataran a nosotros. Nuestro estatus de líderes en la industria de la cosmética reafirma nuestra obligación de servir de ejemplo en esta área. Nos interesa trabajar en una industria donde las prácticas comerciales tienen una buena reputación. Hace que nuestro trabajo sea más fácil y reafirma la confianza de nuestros clientes.

Compartir cualquier tipo de información, como las tarifas, los costes o los planes de comercialización con competidores puede hacer parecer, sea verdad o no, que realizamos manipulación de precios, compartimentación territorial u otros tipos de manipulaciones y distorsiones del mercado libre. La mayoría de los países se rigen por leyes muy estrictas en esta materia y es nuestro deber conocerlas y cumplirlas.

Debemos:

- Informar rápidamente a nuestro jefe si hemos recibido o utilizado accidentalmente información privilegiada o confidencial que se refiere a nuestros competidores y que solo les pertenece legítimamente a ellos o a terceras personas.

- Abstenerse de tomar medidas para interrumpir las fuentes de suministro o la distribución comercial de un competidor

- No permitir nunca que nuevos trabajadores de L'ORÉAL compartan información sobre los competidores para quienes trabajaban anteriormente.

- Abstenerse de hacer comentarios despectivos acerca de competidores (incluyendo declaraciones falsas sobre sus productos o servicios)

No debemos:

- Estar en contacto con competidores donde se hable de información confidencial
- Inducir a clientes o proveedores a que incumplan sus contratos con competidores
- Establecer acuerdos exclusivos (p. ej. Contratos que requieran que una empresa compre o venda solamente a L'ORÉAL) sin previo asesoramiento jurídico.

- Reunir información competitiva a través de medios ilegítimos y/o no identificarnos claramente como trabajadores de L'ORÉAL cuando obtengamos tal información

- Imponer contratos que vinculen diferentes productos o servicios (p. ej. los que requieren que un comprador que quiere un producto también tenga que comprar otro producto “vinculado”) o permitir descuentos por fidelidad sin previo asesoramiento jurídico.

- Influir en la política de precios de nuestros clientes (L'ORÉAL, 2017)

Por otra parte, L'Oréal es una compañía que se caracteriza por el mejoramiento continua y la constante búsqueda de nuevos mercados, como evidencia de esto, en los últimos años ha adquiridos múltiples empresas, entre las más importantes se encuentran NYX, Niely, Valeant, Vogue, entre otras, buscando siempre alcanzar mejores resultados.

Noticia: L'Oreal compró a la colombiana Vogue

"L'Oréal anuncia que ha firmado un contrato para la adquisición del grupo colombiano Vogue a sus accionistas. En el país, Vogue es la marca líder del mercado del maquillaje de consumo masivo. En 2011, alcanzó una facturación consolidada de aproximadamente 30 millones de euros", indicaron en el informe enviado a los medios de comunicación.

"Vogue es una adquisición significativa para L'Oréal Colombia que, de esta forma, refuerza su posición en el sector del maquillaje, que es muy competido", indicó Alexandre Popoff, director general de L'Oréal para América Latina.

El vocero agregó: "La marca presenta grandes oportunidades de desarrollo fuera de Colombia, especialmente en Centroamérica, Ecuador y Perú". L'Oreal informó que la adquisición se completará una vez que se aprueben los procedimientos legales correspondientes, especialmente aquellos relativos a la normatividad sobre competencia. (Colprensa, 2012)

Capítulo 3. Informe de cumplimiento del trabajo

3.1. Presentación de resultados.

3.1.1. Resultado del primer objetivo específico: Ejecutar las funciones específicas en el seguimiento del presupuesto con base a la política comercial de la compañía.

El área de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue (DCV) es experta en el control y ejecución de los procesos comerciales que se desarrollan, dando asesoría correcta sobre el manejo del presupuesto para la división. Dicha área maneja diferentes presupuestos, enfocada en las ventajas o descuentos comerciales que son asignadas a los clientes. No obstante, para el eficiente desarrollo de las funciones es fundamental el buen manejo y conocimiento de las herramientas tecnológicas de la compañía, pues estas permiten la estandarización, optimización, calidad en la información y un mejor análisis.

Los descuentos asignados a los clientes son una herramienta importante con la que cuenta la división, y especialmente el área de control de gestión, pues estos permiten fidelizar a los clientes con la marca, logrando incrementar la venta y con ella la rentabilidad. Por esta razón, es fundamental llevar un control y realizar un seguimiento de cada una de las ventajas que son establecidas, con el fin de tomar las mejores de decisiones en la asignación, determinar qué momento es bueno para otorgar un descuento y cuáles son las mejores razones para hacerlo, evitando resultados negativos.

De acuerdo con lo anterior, la división se beneficia en múltiples aspectos de gran relevancia a través de la asignación de descuentos, pues entre otras cosas, le permite atraer mayor cantidad de clientes, aumentar sus ventas, ofrecer productos de lenta rotación, es decir, aquellos que no se venden con frecuencia, mejorar la imagen de la marca, y cumplir con las expectativas planteadas con respecto a las metas establecidas en la cifra de ventas. Sin embargo, para obtener todos los beneficios mencionados es importante analizar constantemente los resultados arrojados.

Reconocimiento de la política comercial de la compañía. La división de cosméticos Vogue, cuenta con un documento detallado de su política comercial, pese a ello, se mencionarán los temas más relevantes relacionados con el proyecto en curso, los cuales se han ido conociendo, aprendiendo y aplicando en el desarrollo de las actividades durante la pasantía, permitiendo familiarizarse con cada uno de los aspectos de la división. Es fundamental reconocer la importancia de la política, pues es la base del accionar del área, en donde se establecen los lineamientos y principios generales a seguir, para el correcto manejo de ventajas y negociaciones realizadas con los clientes. (L'oréal, 2017)

- **Condiciones generales:** Todos los descuentos que se asignen a los clientes de la división deben contar obligatoriamente con la autorización del director comercial y el control de gestión de la división, los cuales deben ser solicitados con anterioridad a la actividad a través del formato exigido, y diligenciado por parte del representante de ventas, quien es el intermediario entre la empresa y el cliente.

Para legalizar los descuentos que previamente se han asignado, es decir, para hacer efectivo el respectivo pago al cliente por parte de la división, el representante de ventas debe enviar al área de control de gestión la solicitud de nota crédito correspondiente a los descuentos efectuados y entregarlas con los debidos soportes, con el fin de garantizar que se haya cumplido la actividad como se planeó y se solicitó.

Es muy importante que los representantes de venta cuenten con asertividad en las proyecciones que realizan para sus actividades, con el fin de que el descuento que hayan requerido, sea igual o menor al gasto que van a generar en la actividad, y de esta manera evitar diferencias con lo que se solicitó en el formato.

- **Descuento por pronto pago:** El área de cartera es la encargada de validar que el cliente tenga la condición del descuento por pronto pago y que cumpla con las políticas asignadas. Al constatar esto, dicha área procede a efectuar el descuento a los clientes que realizaron el proceso correctamente.

- **Soportes para legalizaciones:** Los soportes que exige la división para evidenciar el desarrollo de las actividades y poder hacer las legalizaciones, son el formato de nota crédito debidamente diligenciado, y según el tipo de ventaja se debe enviar una evidencia de la actividad realizada, una factura correspondiente al servicio prestado, o fotografías. En este orden de ideas, es importante tener en cuenta que sin las respectivas evidencias no se procede con la legalización o pago al cliente. (Lóreal , 2017)

Identificación de responsabilidades en el área de control gestión y desarrollo de las mismas. El proceso de ventajas comerciales, es una de las actividades que se desarrollan completamente durante la pasantía y que está directamente relacionada con el proyecto a ejecutar, sin embargo, se ejecutan otras funciones como practicante en el área de control gestión:

Cierre de mes:

- Cierre en Compass: Esta es una responsabilidad importante en el área, el objetivo principal es reportar el estado de pérdidas y ganancias de la división al cierre del mes, con el fin de que esté disponible para su visualización y análisis por los directivos de la compañía L'Oréal, y así mismo para la división. Para culminar este proceso con éxito, se debe asegurar que la información que viaja desde SAP a Compass esté correcta tanto por marcas (Vogue, Jolie de Vogue y Wendy) como por canales (Nacional e internacional). En caso de que existan errores en los datos se deben realizar las respectivas correcciones de manera manual.

Una vez realizado el paso anterior se procede a oficializar o publicar el escenario en compass con la información del estado de perdida y ganancia real de lo que sucedió en el mes. Es importante tener en cuenta, que para este proceso se deben cumplir con los tiempos (fechas y hora) establecidos por la compañía.

Reportes:

- Elaboración de reporte de cifra enviada a los altos directivos de la división (diario): Este es un reporte que se envía diariamente a los altos directos de la división, dicho reporte contiene información de las ventas acumuladas hasta el día en un determinado mes, así como los pedidos

abiertos, las entregas no facturadas, venta neta, el objetivo de venta para el mes y el avance en porcentaje que se tiene hasta el momento. Toda esta información se presenta por canales (Local e internacional) y por regiones (Andina, Antioquia, Bogotá, entre otras).

- Realizar informe de unidades – cifra total (mensual): El informe de unidades cifra total, es un documento que se elabora en Excel con los datos divididos por marcas, canales y ejes (uñas, rostro, ojos, labios, otro), la información que se manejan son los valores de las unidades vendidas, la cifra real del mes y la acumulada hasta el momento en el año, los cuales son comparados con los del año inmediatamente anterior. Este informe solo se puede realizar después de realizar el cierre en compass, teniendo en cuenta que todos los datos se importan de dicha plataforma (Compass).

- Desarrollar informe de unidades – cifra export (mensual): Este informe contiene los mismos datos que el informe de unidades cifra total, pero solo para el canal de distribución internacional.

- Elaborar reporte de cifras claves para el área de marketing (mensual): Es un reporte en Excel que contiene la información del estado de perdida y ganancia del mes por cada producto vendido, es decir, en este se puede encontrar datos como unidades, descuentos, margen bruto, margen marketing, entre otros para un solo producto que maneje la división, por ejemplo: Labial Colorissimo Fantastic.

De igual forma, solo se puede elaborar dicho informe cuando ya se haya realizado la oficialización de la información en compass.

- Reportar Ca-Hebdo en magnitud y SAP (semanal): Esta actividad consiste en reporte semanalmente en una plataforma denominada “Magnitud”, la cifra de ventas o el objetivo que se desea alcanzar en el mes. Esta cifra la actualizan semanalmente los directivos de acuerdo con las variaciones del mercado. Así mismo se debe reportar en SAP, a través de un archivo plano elaborado según los estándares establecidos por la división.

- Proceso de previsiones (mensual): Las previsiones son el estimado de unidades de productos que se pretenden vender en el año, esta información es enviada por el área de supply chain a control gestión. El objetivo con este proceso es cargar los datos (previsiones) a compass para lograr valorizarlos, es decir determinar el precio de estos, compararlos y analizarlos para considerar si son conveniente para la división o es necesario mejorar las previsiones, todo con el fin de tener las mejores proyecciones y conseguir resultados positivos en cada mes.

Otras funciones:

- Apoyo en la asignación de código Compass a los nuevos clientes: Cuando un nuevo cliente desea incorporarse a la división este debe ser aprobado por distintas áreas. Al llegar al área de control gestión de Vogue, se debe asignar el código compass de acuerdo con el grupo de cliente al que pertenece para posteriormente someterse a consideración por el control gestión comercial del área.

- Aprobación de órdenes de compra: Este proceso se realiza a través del sistema SAP, las solicitudes son cargadas por todo el personal de la división, las cual siguen un flujo de aprobación según el tipo de órdenes y el monto de estas, sin embargo, el área de control gestión

siempre está incluida pues es quien determina si se cuenta con el presupuesto para efectuar los gastos cotizados.

Monitoreo de ventajas comerciales: Las ventajas comerciales son los descuentos que se proporcionan a los clientes de la división con el fin de incrementar las ventas y obtener mayor rentabilidad, actualmente Vogue divide a sus clientes en canales de distribución: Nacional e Internacional y en grupos de clientes. Los tipos de descuento que se establecen a los clientes pueden ser estructurales, promocionales y otras ventajas y son asignados a través de acuerdos previamente determinados para todo el año (permanentes) o por medio de solicitud de ventajas (temporales).



Figura 11. Tipos de descuentos comerciales

El proceso de ventajas comerciales, incluye gran cantidad de actividades importantes para la división las cuales deben ser llevadas a cabo con mucha responsabilidad, organización y disciplina, desde la aprobación de los descuentos hasta el pago o legalización de estos al cliente. En resumen, las etapas del proceso según el tipo de ventajas son las siguientes:

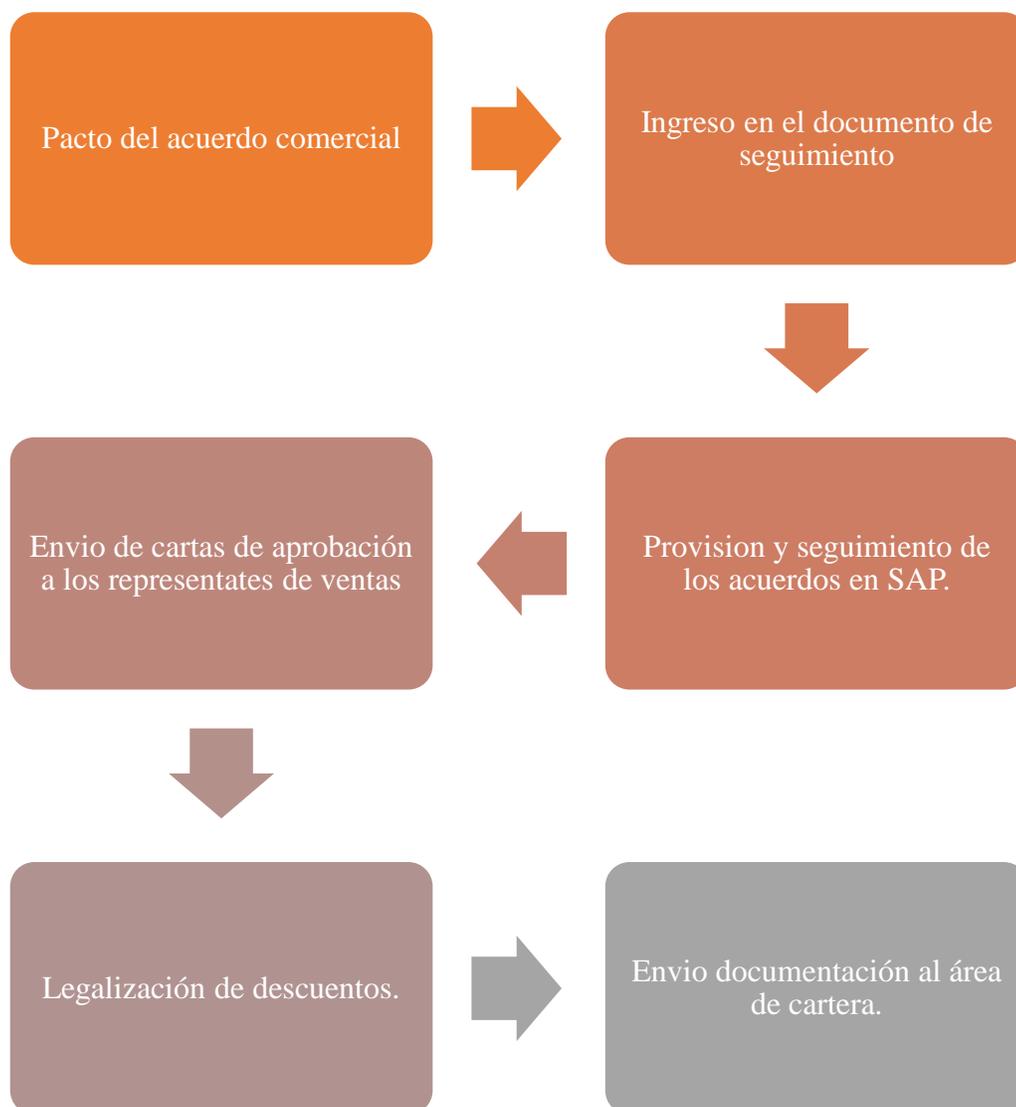


Figura 12. Proceso de ventajas estructurales

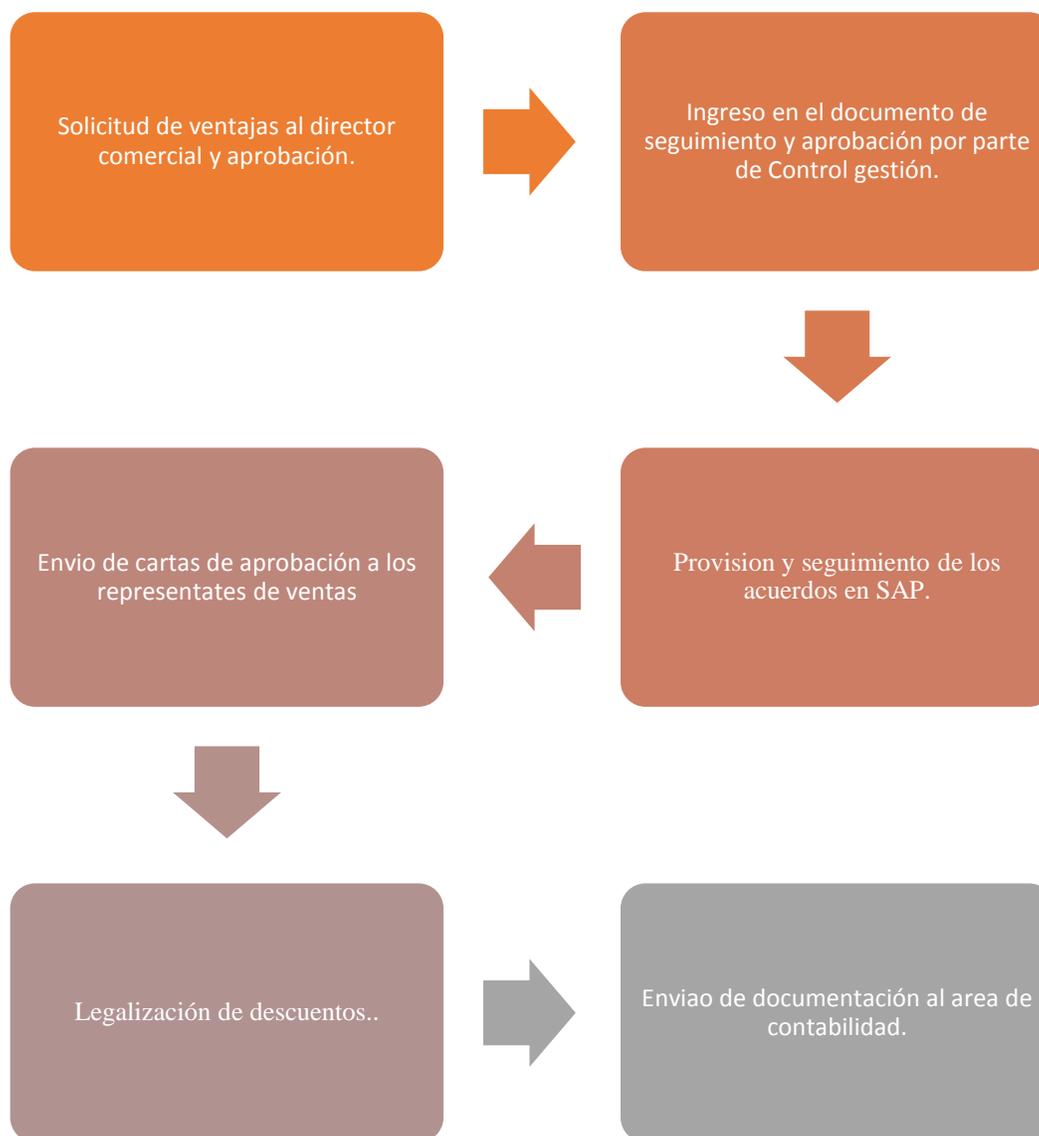


Figura 13. Proceso de ventajas promocionales

Los descuentos estructurales o permanentes (1 año), son pactados a través de acuerdos comerciales acordados entre el cliente y la división al iniciar el año, el cual se realiza por medio de un análisis previo por parte del área financiera y comercial. En esta etapa se establecen las

condiciones comerciales y el porcentaje de descuento que se concederán al cliente por sus ventas mensuales en el año.

Por otra parte, los descuentos promocionales o temporales deben ser solicitados por los representantes de ventas al director comercial de la división, por medio del formato de solicitud de ventajas comerciales, en esta etapa es importante contar con mucha asertividad.

Posterior a esto, el director comercial aprueba los descuentos promocionales de acuerdo con su juicio e inmediatamente se lo informa al representante de ventas, el cual debe comunicarlo al área de control-gestión, adjuntando el formato de solicitud de ventajas para proceder al registro.

Una vez aprobado el descuento al cliente ya sea permanente o temporal, se debe ingresar cada uno en una hoja de seguimiento de Excel, configurada con los datos necesarios de acuerdo con el formato de solicitud de ventajas, con el fin de llevar control de los descuentos a provisionar y mantener la información siempre organizada. En el área de control se maneja un documento por cada tipo de descuento y estos están archivados en carpetas compartidas, permitiendo que el personal del área tenga acceso a la información cuando sea necesario.

Después de registrar los descuentos en el seguimiento, el jefe de control gestión comercial procede a aprobar dichos descuentos de acuerdo con la política de la división, para posteriormente incluirlos en la carpeta física destinada para tal fin.

Para el caso de los descuentos estructurales no se lleva a cabo ningún proceso con el formato de solicitud de ventajas (solo para temporales), pues esto se realiza antes de iniciar el año a través de acuerdos como se mencionó anteriormente y la etapa de registro de los datos en la hoja de seguimiento para este tipo de acuerdos se ejecuta en enero y se configura igualmente para todo el año.

El siguiente paso es provisionar cada uno de los descuentos en SAP, en otras palabras, reservar el valor de las ventajas aprobadas y de esta manera contar con los recursos cuando el cliente desee legalizarlos o cobrarlos, para realizar esta etapa es necesario contar con la autorización en SAP con el fin de ejecutar la transacciones en dicho sistema de información, en donde se ingresan los datos del cliente y del descuento a provisionar, apoyados por el paso anterior, en donde ya se cuenta con la información organizada y aprobada. Al guardar el acuerdo, se genera automáticamente un número para este, el cual se debe anexar en la hoja de seguimiento para el registro y monitoreo del mismo.

Para el caso de las otras ventajas cliente después de cargado el acuerdo, se emite la orden de compra y se guarda igualmente el número en el documento de seguimiento. Inmediatamente a su creación, esta sigue un flujo de aprobación según su clase o su valor, cuando ya ha sido aprobada por todos los involucrados, se procede a realizar la Migo.

Después de cargar todos los acuerdos es importante validar o verificar que las provisiones se estén calculado bien, de acuerdo con las condiciones previamente establecidas es decir que los

datos coincidan con lo que se ha acordado con el cliente o el representante de ventas; para esto se utiliza una transacción específica en SAP donde aparece un base de datos con todos los acuerdos que se han cargado hasta la fecha, de esta manera se puede revisar y comprobar la información y si es el caso modificar cualquiera que no esté bien.

Es muy importante que, al cierre del mes, todos los acuerdos estén provisionando bien su valor para que no se afecte la cifra de la división y si se presenta inconvenientes en alguno de ellos y no se logre corregir se puede provisionar temporalmente de manera manual a través del área de contabilidad de L'Oréal.

El siguiente paso consiste en enviar a cada uno de los representantes de ventas una carta que contenga los acuerdos temporales que han sido aprobados por la división en el mes y que ya han sido provisionados, esto se realiza a través de una macro en Excel con el fin de facilitar el proceso, ahorrar tiempo y llevarlo a cabo de manera casi automática para cada cliente que haya solicitado ventajas.

Para legalizar los descuentos, el representante de ventajas debe hacer llegar los soportes del cumplimiento de la actividad que se provisionó, dichos soportes varían según el tipo de acuerdo, teniendo en cuenta lo siguiente:

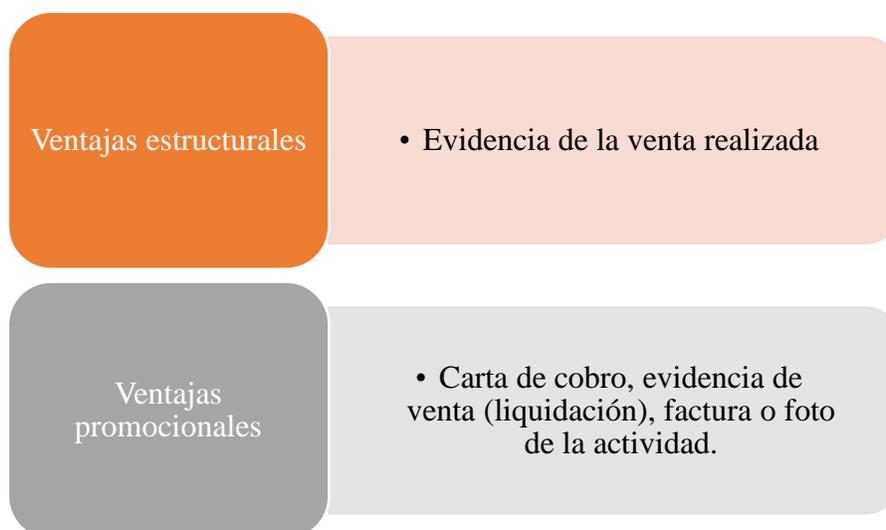


Figura 14. Soportes para legalización según el tipo de acuerdo.

Adicional a esto, los soportes deben tener anexado el formato de solicitud de nota crédito que maneja la compañía, el cual es un requerimiento por parte de cartera, este debe ser diligenciado por el representante y coincidir con los soportes anexados.

Esta etapa representa una comunicación constante con los representantes de venta, debido a que es un proceso nuevo para la división y suelen estar desorientados. Sin embargo, el área les brinda un apoyo constante ante cualquier duda o inquietud, con el fin de concluir el proceso exitosamente. Es muy importante tener en cuenta las fechas comunicadas de recepción de documentos y que no es posible legalizar ninguna nota que no sea enviada con todos los soportes necesarios.

Una vez recibidos todos los soportes se procede a organizar la documentación, el objetivo es que la información coincida con lo que se provisionó y que todo esté ordenado para llevar a

cabo el proceso de pago sin ningún problema. Esta etapa se realiza en el sistema de información SAP, después de grabar el pago, automáticamente el sistema genera un consecutivo, el cual se debe registrar en el documento de seguimiento en Excel, e igualmente se actualiza el pago con el fin de conocer el saldo que resta.

Adicional a esto, a medida que se realizan los pagos, se debe ir creando un archivo relacionando los documentos que se entregaran a cartera para hacer efectivo el pago con el fin de llevar un control de todas las notas que se van a legalizar en un determinado mes.

Después de realizar el paso anterior, se entregan todos los formatos de nota con sus respectivos soportes al jefe de control gestión para que apruebe los pagos si él lo considera conveniente, y finalmente entregar todos los documentos al área de cartera. Este proceso se realiza de igual manera para cualquier tipo de acuerdo.

Resultado de las actividades

Para este año la división de Cosméticos Vogue, tienes asignados 47 descuentos estructurales, a los cuales se les realizó el proceso de ventajas comerciales explicado anteriormente, estos acuerdos son cargados para todo el año, pero mensualmente se deben actualizar, recibir soportes y realizar los respectivos pagos.



Figura 15. Estadísticas según el número de acuerdos estructurales asignados a los clientes de la división de cosméticos Vogue.

Por otra parte, la división también asigna a sus clientes un acuerdo de tipo Rappel pero para un periodo trimestral, en este caso desde el mes de febrero a abril, los cuales reciben un tratamiento igual a los demás. Estos acuerdos pueden ser generales o uñas (esmaltes), para dicho trimestre se establecieron 1158 de esta clase.

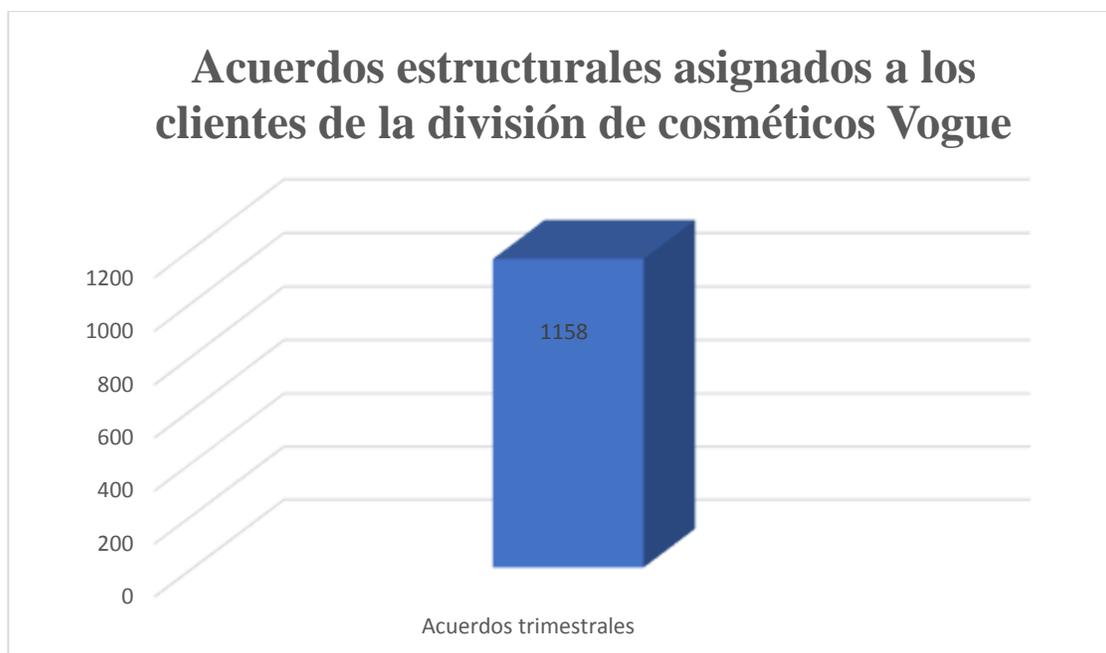


Figura 16. Estadísticas según el número de acuerdos trimestrales asignados a los clientes de la división de cosméticos Vogue.

Adicionalmente, las estadísticas de acuerdos POS / OV (Ventajas promocionales) que se aprobaron de enero a mayo son las siguientes, en donde se desarrolló todo el proceso desde la recepción de los formatos hasta la legalización de las mismas.

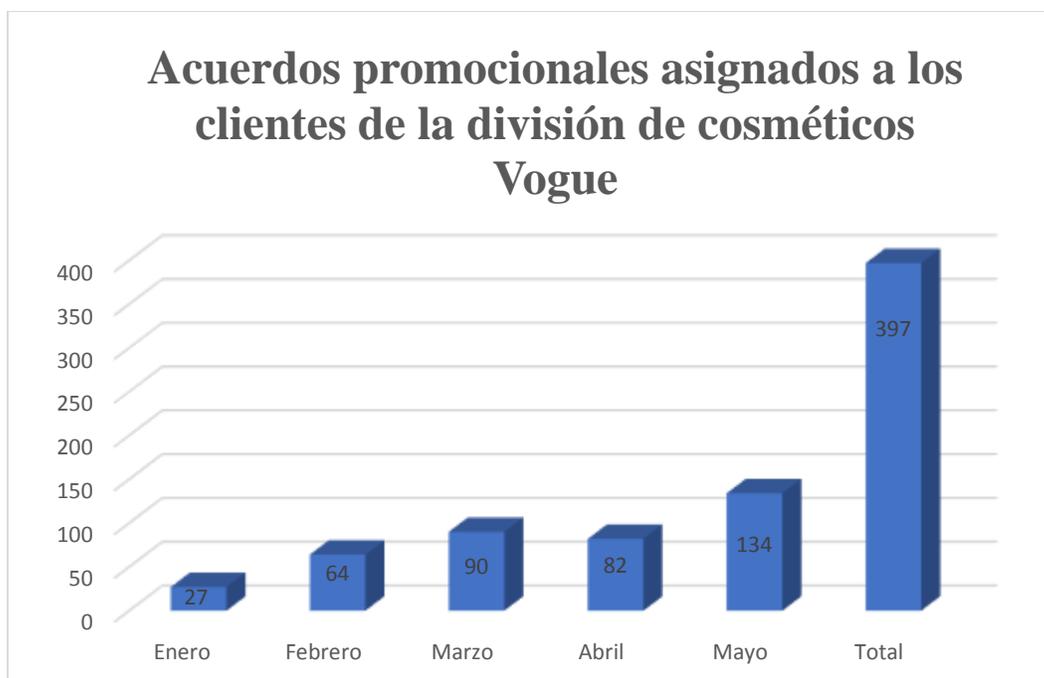


Figura 17. Estadísticas según el número de acuerdos promocionales asignados a los clientes de la división de cosméticos Vogue.

Por otra parte, durante el periodo de la pasantía se ejecutaron las demás actividades, en donde se realizó diariamente el reporte de cifra; mensualmente los reportes de cierre (unidades-cifra total y exportación, cifra clave); y semanalmente publicación de Ca-Hebdo, así como el proceso de previsiones y aprobación de órdenes de compra, entre otras responsabilidades del área.

3.1.2. Resultado del segundo objetivo específico: Analizar la información del seguimiento y dar reportes a los encargados en la toma de decisiones en el área de control de gestión comercial de la compañía.

El segundo objetivo específico tiene como finalidad aplicar un indicador de rentabilidad a los 30 clientes más importantes de la compañía de acuerdo con sus ventas, y de esta manera analizar los resultados obtenidos y determinar la incidencia que tiene la asignación de las ventajas comerciales en la rentabilidad para la división.

Adicionalmente, se examinará la evolución de la rentabilidad para los meses de enero, febrero y marzo por cliente; teniendo en cuenta que es el periodo donde la división cuenta con el sistema de información SAP, y es posible tener los datos actualizados y confiables.

Recopilación de datos: Esta etapa consistió en determinar los clientes que mayor venta facturada realizaron en el lapso de enero a marzo, con apoyo de la herramienta “Boost” el cual permite obtener reportes e información ajustada a las necesidades del solicitante. Después de contar con dicha información se procede a obtener el estado de pérdida y ganancia de cada uno de los clientes que se van a analizar, igualmente a través de “Boost”, con el propósito de considerar cada uno de los datos que influyen en la rentabilidad de la división y poder llevar a cabo un análisis acertado de los resultados.

Sin embargo, no es posible evidenciar esta etapa en el presente trabajo, teniendo en cuenta que los datos recopilados hacen parte de la información confidencial de la empresa, por tal motivo se desarrollará el análisis a través de porcentajes y variaciones relativas.

Organización de la información: Posteriormente, se continua a organizar la información y a extraer los datos que serán útiles para el análisis: como unidades vendidas, total ventajas cliente, venta facturadas, ventas netas, así como los costos de venta totales y la utilidad bruta para cada mes del primer trimestre del año, es decir parte del estado de pérdida y ganancia por cada uno de cliente de la división que más facturación realizaron.

Tabla 4.

Datos recopilados del estado de pérdida y ganancia por cliente para posterior análisis

	ENERO	FEBRERO	MARZO
UNIDADES			
TOTAL, VENTAJAS CLIENTES			
VENTAS FACTURADAS			
VENTAS NETAS			
TOTAL, COSTO DE VENTA			
MARGEN BRUTO			

Análisis horizontal. Para este proceso se determinó la variación absoluta y relativa de las líneas del estado financiero que se extrajeron en el paso anterior, con el fin de conocer el crecimiento o disminución de cada una de ellas en los clientes de la división y utilizar dicha información en el posterior análisis de los indicadores. La fórmula que se utiliza en el análisis horizontal es la siguiente:

Variación absoluta: $P_n - P_{n-1}$

Variación relativa: $((P_n / P_{n-1}) - 1) \times 100$

No obstante, los resultados que se presentarán en el informe corresponde a la variación relativa de los clientes, considerando la confidencialidad de los datos al realizar la variación absoluta. Dichos resultados se expondrán posteriormente en el análisis de la información.

Análisis vertical. El análisis vertical se realiza con el fin de determinar la participación que tiene el total de ventajas comerciales asignadas a los clientes sobre la venta neta en cada mes. De igual forma, esta información se presentará en la siguiente etapa, la cual será muy útil para el análisis que se llevará a cabo en cada cliente de la división.

Para obtener dicha información, se divide las cuentas de total ventajas comerciales en las ventas netas de cada mes y luego se procede a multiplicar por 100. Una vez determinada la estructura de la asignación de descuentos se interpretan los resultados obtenidos.

Aplicación de indicadores y análisis de la información obtenida: Con el fin de medir la efectividad en la administración para controlar sus recursos y convertir las ventas en utilidades, se aplicará uno de los indicadores de rentabilidad conocido como “margen bruta de utilidad”, el cual permitirá analizar la relación que existe entre dicha utilidad y las ventas netas, para posteriormente examinar los resultados obtenidos por mes en cada cliente y determinar la influencia que tiene la asignación de ventajas en dicho indicador con apoyo de los análisis verticales y horizontales ya realizados. La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{Margen bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Figura 18. Formula de indicador de margen bruto de utilidad.

El análisis para cada cliente tiene la siguiente estructura:

- Una gráfica de línea que muestra el resultado de la aplicación de indicador y la evolución en los meses de enero a marzo.

- Tabla con la variación relativa de las líneas del estado de perdida y ganancia y del indicador de margen de utilidad bruta.

- Análisis textual de los resultados obtenidos en el indicador con el apoyo de los datos arrojados por las demás formulas aplicadas.

- Tabla con la participación del total de ventajas asignadas a los clientes sobre las ventas netas en cada mes.

- Al final se realizará un análisis según el grupo de clientes más representativos de la división al que pertenecen.

Vale la pena recordar, que en los análisis no se presentaran ni mencionaran cifras exactas que alteren la confidencialidad de los datos tratados.

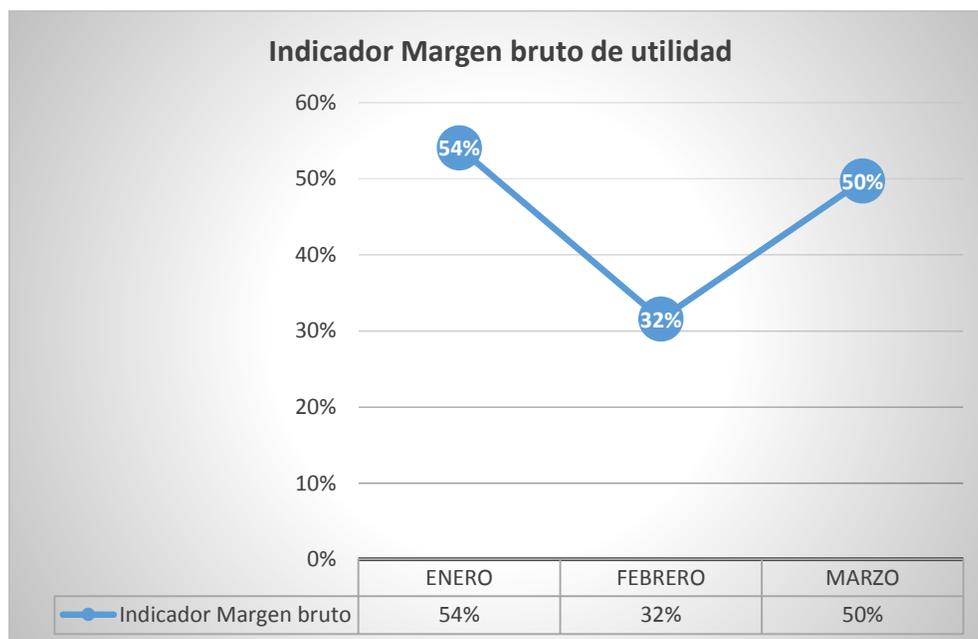
Ciente No. 1

Figura 19. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el Cliente No. 1 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 5

Variación relativa para el cliente 1 desde enero a marzo

CLIENTE No. 1	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-29,79%	246,41%
Total, Ventajas Clientes	-1,24%	162,77%
VENTAS FACTURADAS	-46,04%	302,49%
VENTA NETA TOTAL	-58,80%	404,42%
Total, Costo de Ventas	-38,62%	270,84%
UTILIDAD BRUTA	-75,93%	693,75%
Indicador Margen bruto de utilidad	-22,49%	18,12%

Después de aplicar el indicador al cliente No. 1 se puede inferir que, para el mes de enero, febrero y marzo, el indicador de margen bruto de obtenido después de descontar los costos de ventas fue del 54%, 32% y 50% respectivamente, en donde se analiza que existe una notable disminución del 22,49% en el indicador de enero a febrero ocasionada principalmente por la disminución del 58,80% de las ventas netas, pero tan solo la reducción del 1,24% en el total de las ventajas comerciales.

Para el periodo febrero – marzo, se identifica que el indicador de margen bruto de utilidad aumenta en un 18,12%, a causa del incremento del 404,42% de las ventas netas y un aumento del 162,77% en el total de los descuentos, sin embargo, no supera el obtenido en el mes de enero a pesar de que las ventas fueron mayores debido a que las ventajas asignadas a los clientes tienen un mayor porcentaje sobre las ventas en marzo.

Tabla 6

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente 1 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	30%	71%	37%

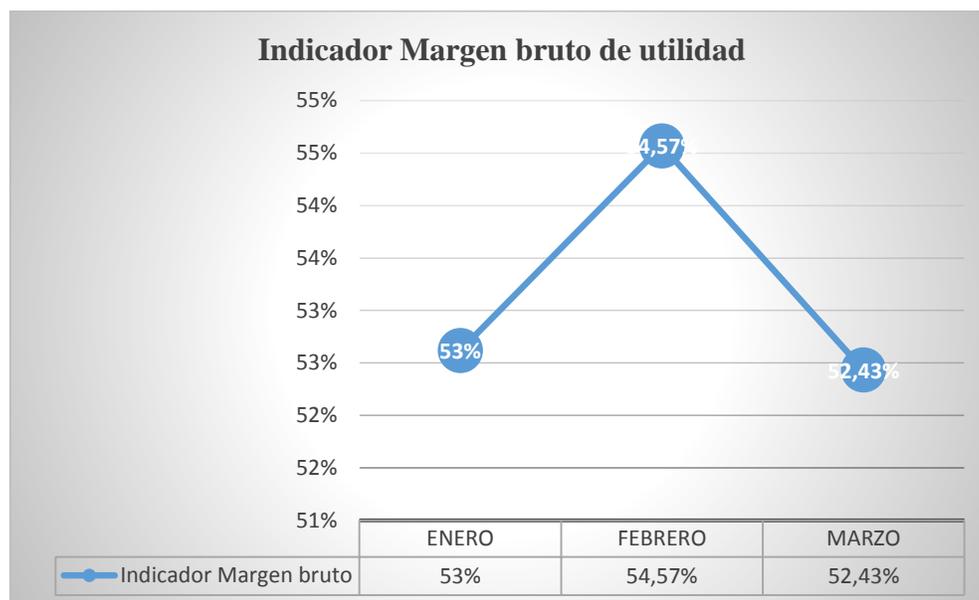
Ciente No. 2

Figura 20. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente 2 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 7

Variación relativa para el cliente 2 desde enero a marzo

CLIENTE No. 2	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-48,40%	-3,81%
Total, Ventajas Clientes	-64,82%	34,43%
VENTAS FACTURADAS	-45,41%	-5,97%
VENTA NETA TOTAL	-45,41%	-5,97%
Total, Costo de Ventas	-47,66%	-1,55%
UTILIDAD BRUTA	-43,39%	-9,65%
Indicador Margen bruto de utilidad	1,95%	-2,14%

Los resultados de rentabilidad obtenidos con el cliente No. 2 en el primer trimestre del año 2017 fueron de 53%, 54, 57% y 52,43% en donde se evidencia que no existe una variación agresiva en estos periodos. Analizando detalladamente los cambios generados en febrero con respecto al mes de enero, se logre observar un aumento en indicador de margen bruto de utilidad exactamente del 1,95% y este se debe principalmente al mayor porcentaje disminuido de las ventajas clientes con respecto a la reducción de las ventas netas. Es decir, la asignación de descuentos disminuyó en un 64,82 % y las ventas en un 45, 41%, lo cual favoreció el resultado del indicador para dicho periodo de tiempo.

Para el periodo de febrero a marzo se observa una reducción del 2,14% en el indicador, ocasionado por la disminución de las ventas netas en un 5,7% en donde, a pesar de ellos las ventajas se incrementan 34,43%. De manera particular en este caso, se presenta una muy baja participación de las ventajas sobre las ventas netas, la cual no supera el 1%, pese a ellos el cliente No. 2 está incluido en los clientes con mayor venta facturada y su rentabilidad no es negativa.

Tabla 8

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente 2 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	0,90%	0,58%	-0,83%

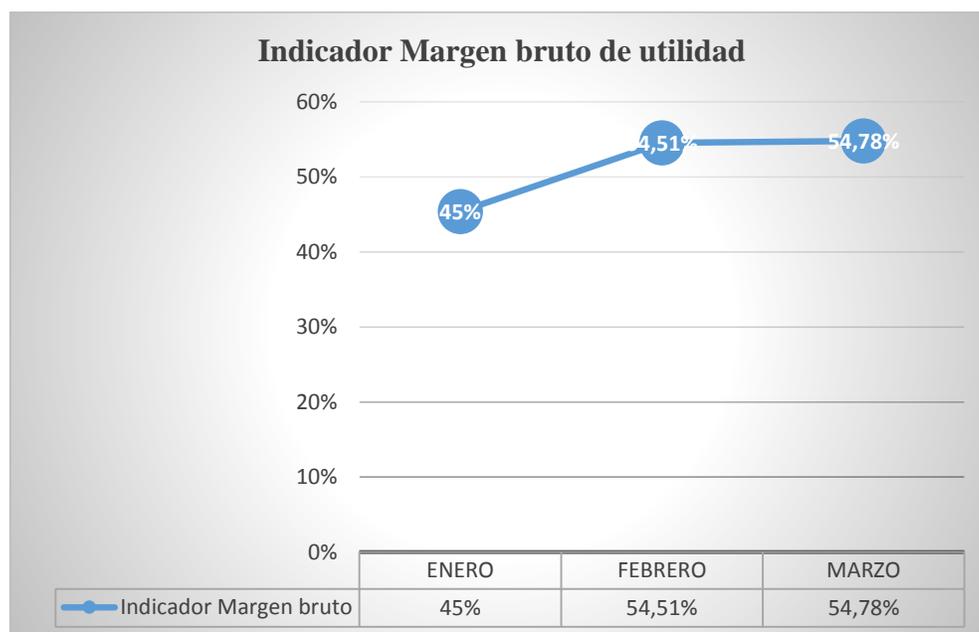
Ciente No. 3

Figura 21. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 3 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 9

Variación relativa para el cliente No.3 desde enero a marzo

CLIENTE No. 3	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	171,57%	-23,66%
Total, Ventajas Clientes	237,64%	-10,20%
VENTAS FACTURADAS	169,98%	-20,30%
VENTA NETA TOTAL	169,98%	-23,54%
Total, Costo de Ventas	124,75%	-23,98%
UTILIDAD BRUTA	224,46%	-23,16%
Indicador de Margen bruto de utilidad	9,15%	0,27%

Se puede deducir que el margen bruto de utilidad del cliente No. 3 para los meses enero, febrero y marzo fue del 45%, 54,51% y 54,78% respectivamente, no existe una variación exagerada en el resultado del indicador. Sin embargo, se logra determinar que en el periodo enero – febrero se presenta un aumento del 9,15% en el margen bruto a pesar de que la asignación de ventajas cliente incrementó en mayor proporción que las ventas netas, debido a una considerable reducción en el costo total de venta, en relación con las unidades vendidas.

Adicionalmente, se logra deducir claramente que al ofrecer al cliente mayores ventajas, se logra aumentar considerablemente las ventas y a su vez las utilidades para la división.

Analizando el periodo del mes de febrero a marzo, vemos como el margen bruto aumentó muy poco, exactamente en un 0,27%, esto se debe, a que a aun cuando las ventas netas se redujeron en un porcentaje mayor que las ventajas comerciales asignadas a los clientes para este mes, la asignación de ventajas también disminuyó al igual que los costos de ventas en una pequeña proporción en relación con las unidades vendidas. En marzo se refleja una mayor participación de total ventajas sobre las ventas.

Tabla 10

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 3 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	27%	34%	40%

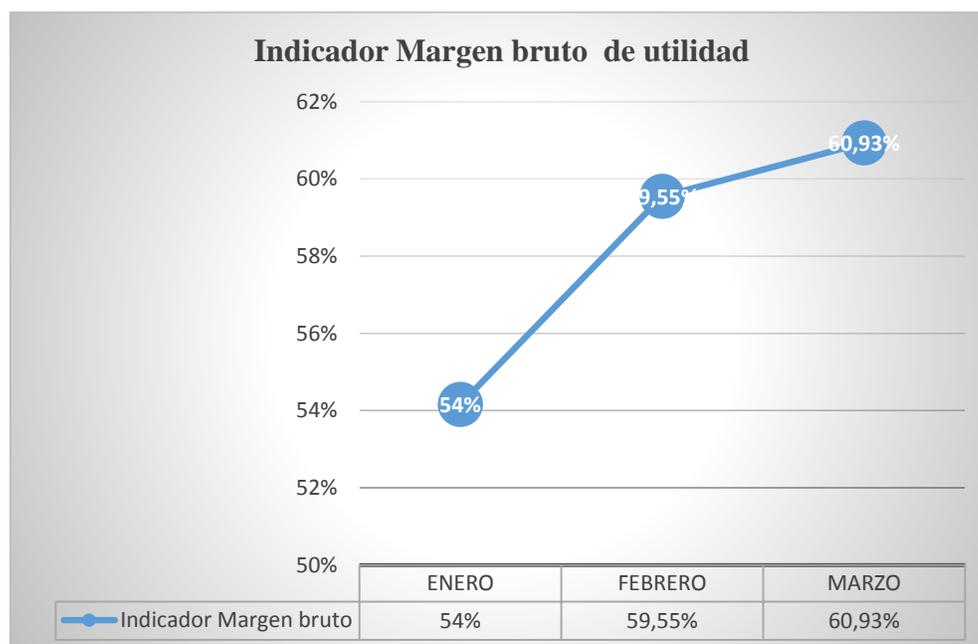
Ciente No. 4

Figura 22. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 4 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 11

Variación relativa para el cliente No. 4 desde enero a marzo

CLIENTE No. 4	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	18,64%	101,61%
Total, Ventajas Clientes	6,39%	106,43%
VENTAS FACTURADAS	31,98%	83,09%
VENTA NETA TOTAL	39,44%	98,72%
Total, Costo de Ventas	23,05%	91,92%
UTILIDAD BRUTA	3,31%	103,33%
Indicador de Margen bruto de utilidad	5,39%	1,38%

Los resultados obtenidos con la aplicación del indicador de margen bruto de utilidad en el primer trimestre del año, para uno de los clientes más importantes de la división, fue de 54%, 59,55% y el 60,93%; en donde se puede ver reflejada un incremento del 5,39% del margen en el mes de febrero con respecto a enero, generado principalmente por el aumento del 39,44% de las ventas netas y tan solo el 6,39% del total de las ventajas; lo cual favoreció la utilidad.

Adicionalmente se puede determinar que la utilidad bruta operacional en el mes de marzo aumentó tan solo el 1,38% a pesar de que las ventas netas incrementaron notablemente en un 98,72%, debido a que los tres tipos de ventajas que se manejan en la división (promocional, estructural y otras ventajas) crecieron en un promedio de 99,52 % en dicho mes e igualmente se refleja un aumento considerable en el costo de ventas del 91,92% comparada con las unidades vendidas en el mes de febrero.

Finalmente, se logra analizar que en los tres meses la mayor participación de ventajas está en enero, mes donde se generó un menor resultado en el margen bruto. A pesar de esto, como se analizó anteriormente, el indicador ha aumentado continuamente en cada periodo.

Tabla 12

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 4 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	27%	20%	21%

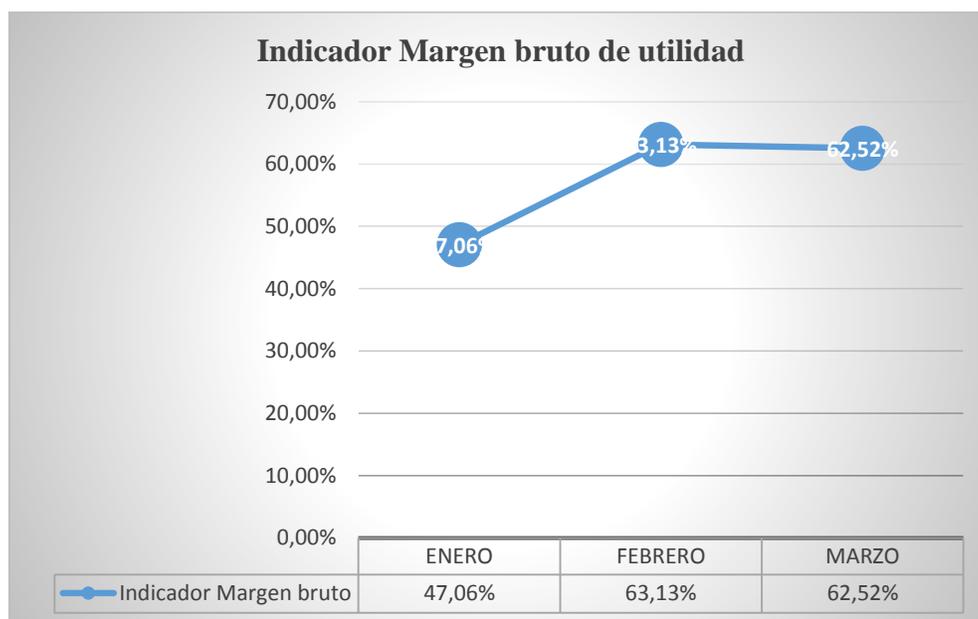
Ciente No. 5

Figura 23. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 5 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 13

Variación relativa para el cliente No. 5 desde enero a marzo

CLIENTE No. 5	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	217,32%	-33,72%
Total, Ventajas Clientes	4,31%	-12,66%
VENTAS FACTURADAS	248,05%	-32,98%
VENTA NETA TOTAL	359,33%	-31,89%
Total, Costo de Ventas	219,91%	-30,77%
UTILIDAD BRUTA	516,18%	-32,54%
Indicador Margen bruto de utilidad	16,07%	-0,61%

Para el caso del cliente No. 5, de forma general se observa un aumento en el resultado del indicador durante los meses de enero y febrero ; dichos resultados fueron del 47,06%, 63,13% y una pequeña disminución en marzo con el 62,52%; para el caso del primer periodo (enero a febrero) se presenta un incremento significativo del 16,07% notablemente es ocasionado por la representativa mejora en las ventas netas para la división de cosméticos Vogue exactamente del 359,33% y a pesar de ello, el total de las ventajas asignadas aumentaron en tan solo un 4,31%, .

Durante el periodo de febrero a marzo disminuye en un 32,54% la utilidad bruta y con un 0,61% el resultado del indicador de margen bruto de utilidad en relación con el cliente No. 5 y esto, principalmente como consecuencia de la disminución de las ventas netas en un 31,89% para el mes de marzo y tan solo el 12,66% del total de las ventajas, a pesar de ello los resultados en la variación porcentual del total de las ventajas influyó para que el indicado no disminuyera drásticamente.

Adicional a lo anterior se logra ver reflejada una mayor participación de las ventajas para este cliente en el mes de enero generando el peor resultado del indicador durante el trimestre analizado.

Tabla 14

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 5 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	51%	11%	15%

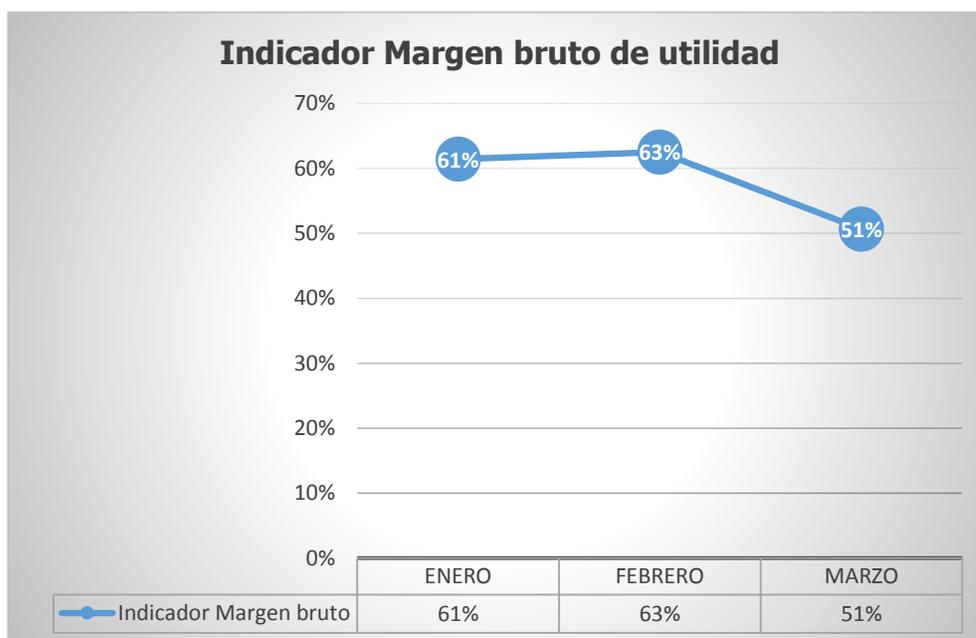
Ciente No. 6

Figura 24. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 6 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 15

Variación relativa para el cliente No. 6 desde enero a marzo

CLIENTE No. 6	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-7,47%	-36,80%
Total, Ventajas Clientes	-2,25%	787,67%
VENTAS FACTURADAS	-3,21%	-28,21%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-2,25%	-49,80%
Total, Costo de Ventas	-8,06%	-31,38%
UTILIDAD BRUTA	-0,49%	-59,32%
Indicador Margen bruto de utilidad	1,10%	-11,86%

Para el caso del cliente No. 6, analizándolo de forma general se observa un aumento en el resultado del indicador durante los meses de enero y febrero; dichos resultados fueron del 61% seguido de un 63% y posteriormente una disminución en marzo con el 51%; para el caso del primer periodo (enero a febrero) se presenta un incremento del 1,1% ocasionado principalmente por la disminución representativa en el total de los costos venta con relación a la reducción de las ventas netas y a pesar de ello, el total de las ventajas asignadas disminuyeron en la misma proporción que las ventas en un 2,25%, evidentemente la variación en los costos impactó positivamente.

Durante el periodo de febrero a marzo disminuye en un 59,32% la utilidad bruta y disminuye notablemente un 11,86% el resultado del indicador de margen bruto de utilidad en relación con el cliente No. 6, y esto, principalmente como consecuencia del aumento en un 787,67% el total de ventajas cliente, aun cuando las ventas desmejoraron 49,8%.

Adicional a lo anterior se logra ver reflejada una mayor participación de las ventajas para este cliente en el mes de marzo generando la disminución del 11,86 del indicador durante el trimestre analizado.

Tabla 16

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 6 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	3%	3%	45%

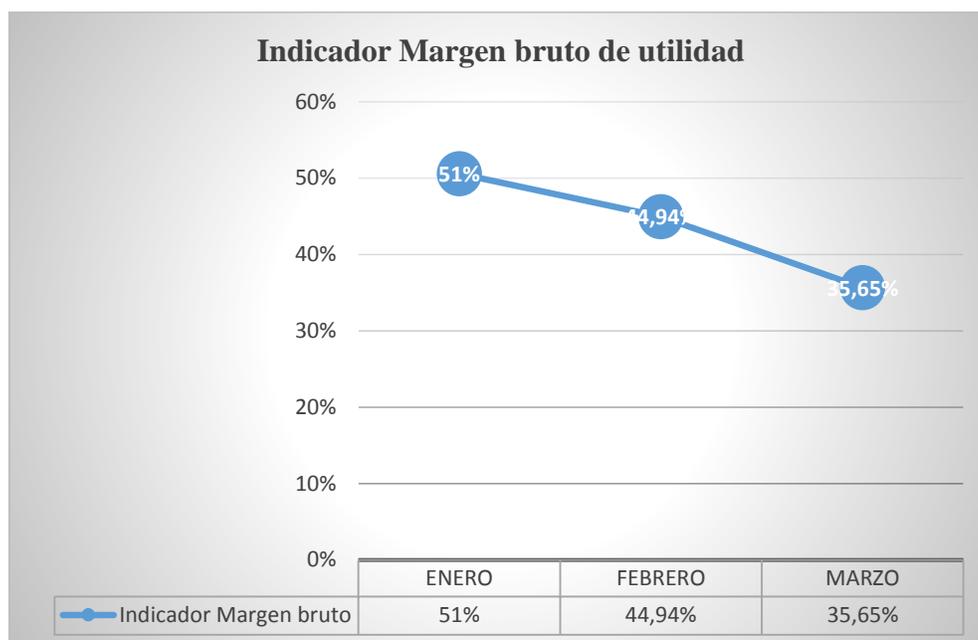
Ciente No. 7

Figura 25. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 7 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 17

Variación relativa para el cliente No. 7 desde enero a marzo

CLIENTE No. 7	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-48,70%	-27,03%
Total, Ventajas Clientes	-27,58%	-45,77%
VENTAS FACTURADAS	-54,43%	-46,46%
VENTA NETA TOTAL	-58,04%	-42,96%
Total, Costo de Ventas	-53,24%	-33,33%
UTILIDAD BRUTA	-62,72%	-54,75%
Indicador de Margen bruto de utilidad	-5,64%	-9,29%

Para el caso del cliente No. 7, los resultados del indicador durante los primeros tres meses del año 2017 no son buenos, pues estos han venido disminuyendo en el transcurso del tiempo, con un 51%, 44,94% y 35,65% respectivamente. Analizando puntualmente se evidencia para el mes de febrero una reducción considerable en sus ventas netas del 58,04% pero tan solo la disminución del 27,58% en total de las ventajas, lo cual genera directamente un resultado negativo para la utilidad bruta, a pesar de que los costos de ventas se aminoraron.

En el lapso de febrero a marzo, el indicador sigue disminuyendo notablemente en un 9,29% debido a la variación relativa de las unidades vendidas y en su defecto de las ventas netas, adicional a ello la disminución que se generó en la asignación de ventajas no fue suficiente para incrementar el indicador de margen bruto de utilidad ocasionando que las utilidades brutas decrecieran en un 54,75% afectando los resultados globales de la división. Se refleja una participación nula en la asignación de otras ventajas cliente durante los tres meses.

Tabla 18

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 7 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	36%	34%

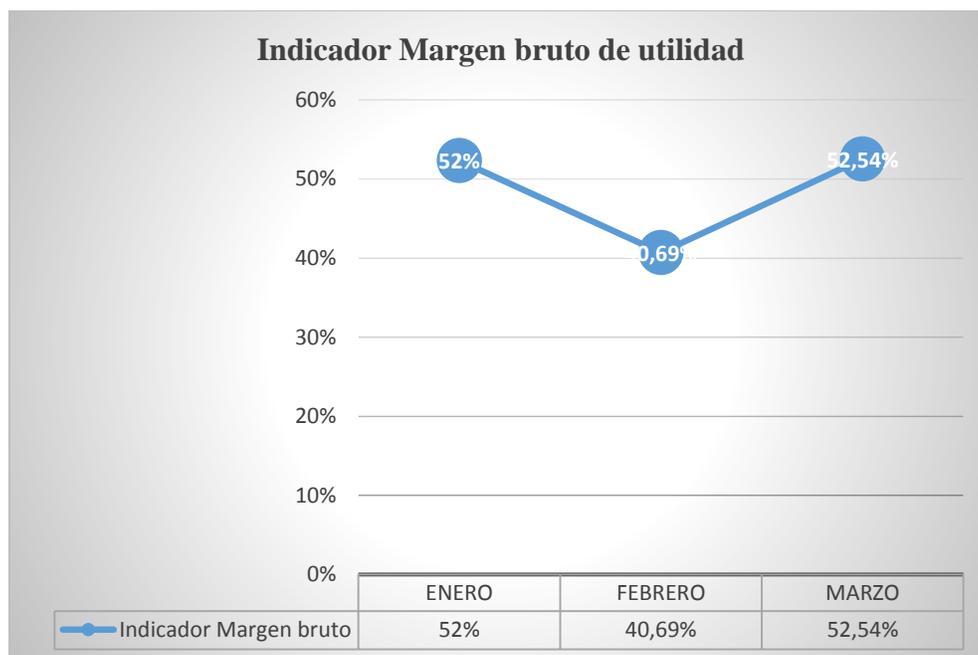
Cliente: No. 8

Figura 26. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 8 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 19

Variación relativa para el cliente No. 8 desde enero a marzo

CLIENTE No. 8	VARIACIÓN	VARIACIÓN
	RELATIVA ENERO A FEBRERO	RELATIVA FEBRERO A MARZO
Unidades	-5,10%	-1,84%
Total, Ventajas Clientes	30,73%	28,96%
VENTAS FACTURADAS	-22,80%	47,37%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-27,97%	59,68%
Total, Costo de Ventas	-10,38%	27,78%
UTILIDAD BRUTA	-43,99%	106,19%
Indicador de Margen bruto de utilidad	-11,64%	11,85%

Los resultados arrojados con el cliente No. 8 en la aplicación del indicador de margen bruto de utilidad para enero fue de 52%, febrero 40,69% y marzo 52,54%, en donde se ve reflejado inicialmente en el primer lapso una disminución del 11,64%, debido a un aumento en el total de ventajas cliente aun cuando las ventas disminuyeron en un 27,97%.

Sin embargo, para el periodo febrero – marzo las ventas netas aumentaron notablemente en un 59,68% y las ventajas igualmente, pero en una menor proporción con respecto al periodo anterior, generando aumentos importantes en la utilidad bruta, exactamente de un 106,19% y del 11,85% en el indicador. Adicional a esto, en febrero, mes en donde mayor fue la participación de ventajas sobre las ventas netas se evidenció un menor porcentaje en el indicador de rentabilidad.

Tabla 20

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 8 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	28%	51%	41%

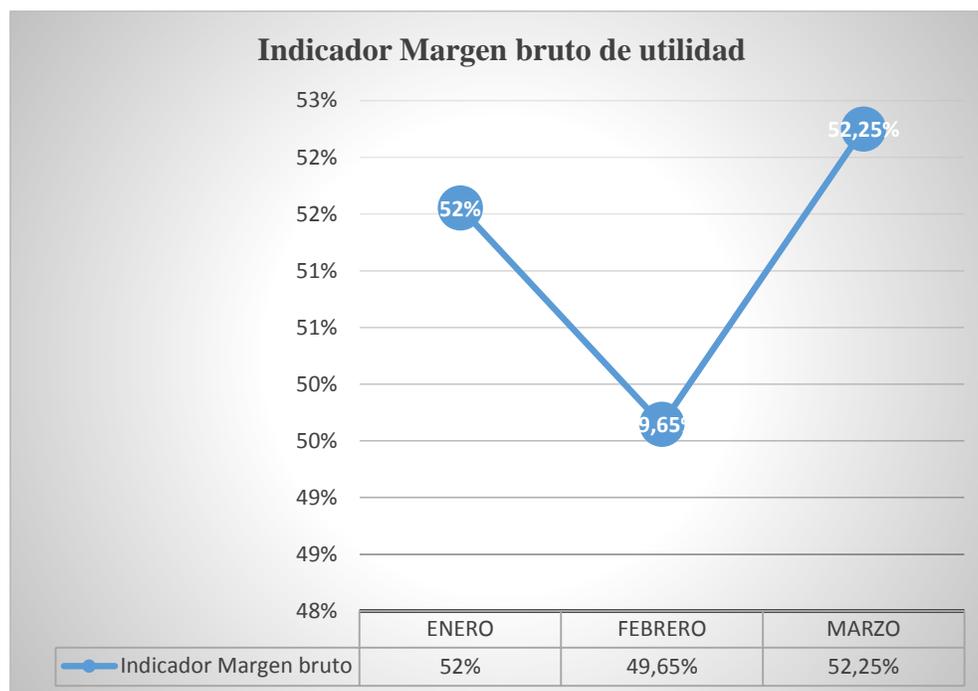
Cliente: No. 9

Figura 27. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 9 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 21

Variación relativa para el cliente No. 9 desde enero a marzo

CLIENTE No. 9	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-58,65%	245,07%
Total, Ventajas Clientes	-59,67%	232,71%
VENTAS FACTURADAS	-57,86%	153,87%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-57,86%	153,87%
Total, Costo de Ventas	-56,20%	140,74%
UTILIDAD BRUTA	-59,41%	167,19%
Indicador Margen bruto de utilidad	-1,91%	2,60%

Posterior a la aplicación del indicador de rentabilidad al cliente No. 9 se puede inferir que, para el mes de enero, febrero y marzo, el margen de utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 52%, 49,65% y 52,25% respectivamente, en donde se analiza que existe una notable disminución del 1,91% en el indicador de enero a febrero ocasionada principalmente por la disminución del 57,86% de las ventas netas, y el 59,67% en el total de las ventajas comerciales, lo cual no alcanza a genera un mejor resultado. Adicional a ello los costos de venta disminuyeron, pero no de forma proporcional con respecto a la venta.

Para el periodo febrero – marzo, se identifica que el indicador de margen bruto de utilidad aumenta en un 2,60%, a causa del incremento del 153,87% de las ventas netas y por consiguiente el aumento en las ventajas estructurales. Las otras ventajas cliente permanecen en cero durante los tres meses, y la mayor participación del total de descuentos se presenta en el mes de marzo.

Tabla 22

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 9 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	7%	7%	9%

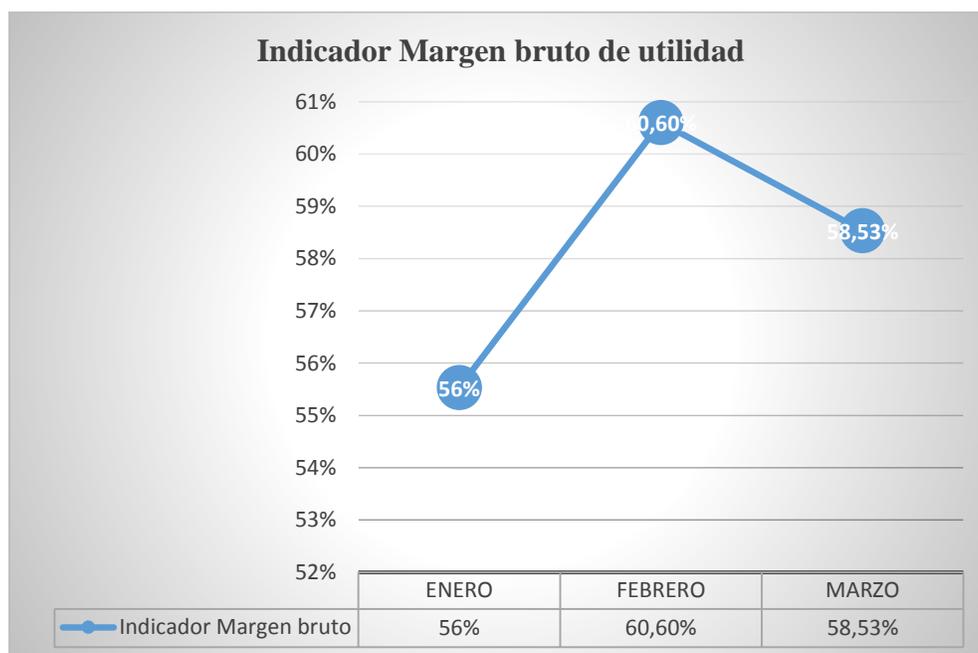
Ciente No. 10

Figura 28. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 10 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 23

Variación relativa para el cliente No. 10 desde enero a marzo

CLIENTE No. 10	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-36,11%	62,04%
Total, Ventajas Clientes	-48,21%	132,68%
VENTAS FACTURADAS	-36,23%	72,61%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-26,75%	54,25%
Total, Costo de Ventas	-35,11%	62,36%
UTILIDAD BRUTA	-20,06%	48,98%
Indicador de Margen bruto de utilidad	5,07%	-2,07%

Después de aplicar la fórmula del indicador de rentabilidad de margen bruto de utilidad al cliente No. 10 se conoció que para los tres primeros meses del año los resultados fueron 56%, 60,6% y 58,5% evidenciado según esto un incremento del 5,07% seguido de una disminución del 2,07%.

El primer caso se presenta por la reducción del 48,21% en el total de las ventajas asignadas, y la disminución del 26,75% en las ventas, a pesar de esto las ventajas se redujeron en mayor proporción, lo cual generó un resultado positivo para el indicador. Además, se evidencia un 17% de participación de ventajas sobre las ventas netas en febrero (7% menos con respecto a enero).

Para el periodo febrero a marzo el indicador disminuye en 2,07% ocasionado por el aumento del 132,68% en el total de los descuentos y esto a pesar de que las ventas netas incrementaron el 54,25%, sin embargo, la variación relativa en las ventajas generó más impacto que las ventas en el resultado del indicador.

Tabla 24

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 10 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	24%	17%	25%

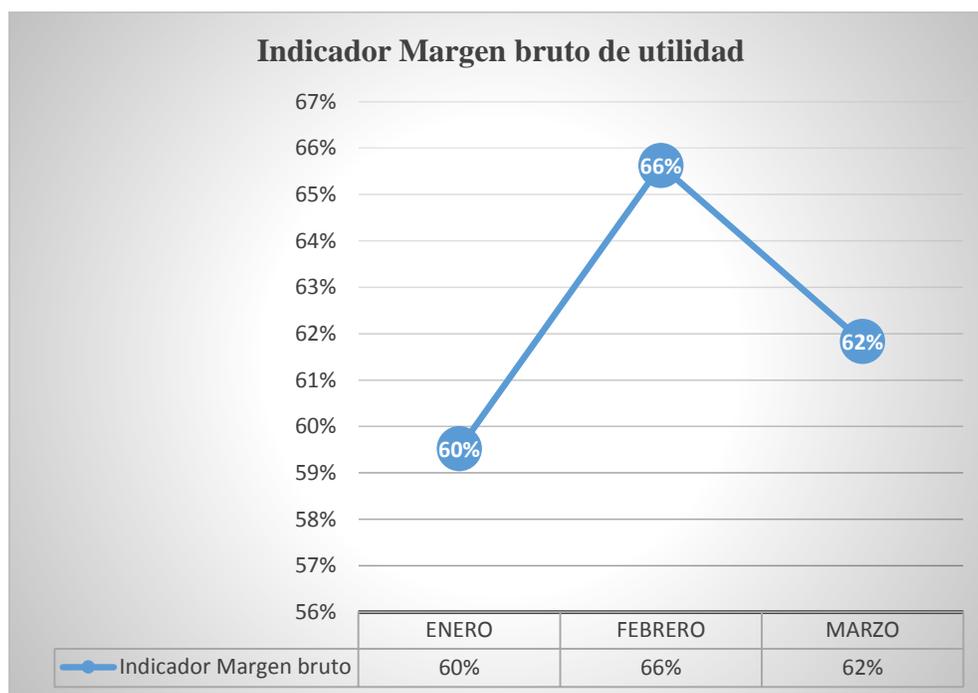
Cliente: No. 11

Figura 28. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 11 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 25

Variación relativa para el cliente No. 11 desde enero a marzo

CLIENTE No. 11	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a marzo
Unidades	-62,61%	103,43%
Total, Ventajas Clientes	-65,39%	101,78%
VENTAS FACTURADAS	-70,64%	139,73%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-61,11%	99,78%
Total, Costo de Ventas	-66,97%	121,81%
UTILIDAD BRUTA	-57,12%	88,24%
Indicador Margen bruto de utilidad	6,10%	-3,79%

Se puede deducir que el margen bruto de utilidad del cliente No. 11 para los meses de enero, febrero y marzo fue del 59%, 66% y 62% respectivamente, no existe una variación exagerada en el resultado del indicador. Sin embargo, se logra determinar que en el periodo enero – febrero se presenta un aumento del 6,10% en el margen bruto a pesar de que las ventas netas disminuyeron en un 61,117%, debido a que la asignación de ventajas cliente y el costo de ventas también disminuyó considerablemente generando un aumento en el indicador.

Analizando el periodo del mes de febrero a marzo, vemos como el margen bruto disminuyó, exactamente en un 3,79%, esto se debe, a que las ventajas comerciales asignadas a los clientes, para este mes incrementaron 101,78%, y en una mayor proporción que las ventas que para marzo aumentó 99,78%.

En enero se refleja una mayor participación de total ventajas sobre las ventas, y es este, el mes en donde se registró el peor resultado del indicador para el cliente.

Tabla 26

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 11 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	24%	21%	21%

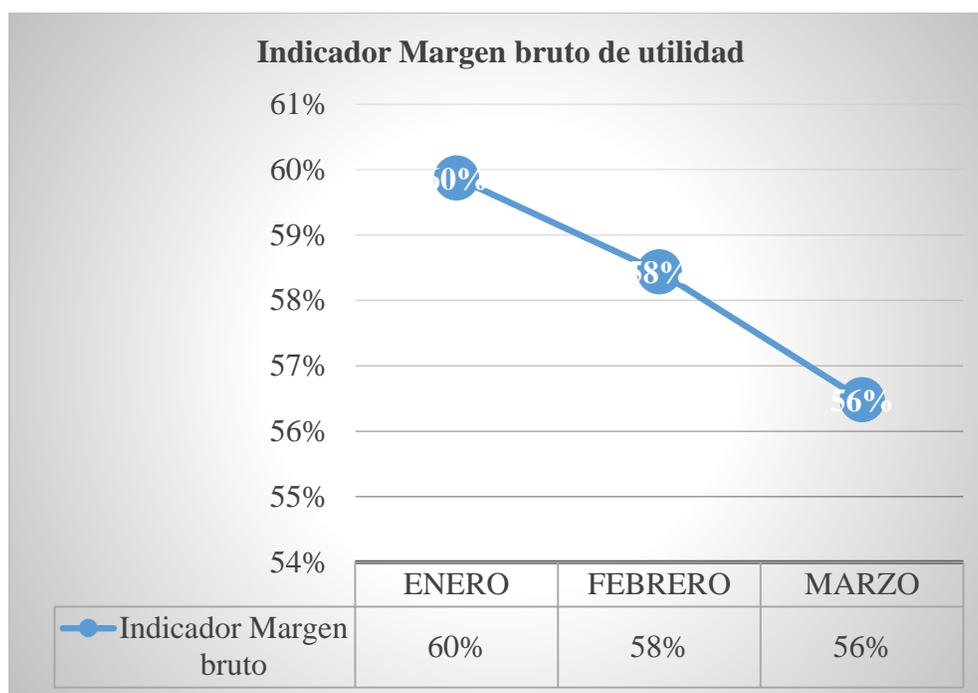
Cliente: No. 12

Figura 29. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 12 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 27

Variación relativa para el cliente No. 12 desde enero a marzo

CLIENTE No. 12	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	19,45%	16,46%
Total, Ventajas Clientes	97,14%	65,46%
VENTAS FACTURADAS	8,84%	16,78%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-4,92%	16,24%
Total, Costo de Ventas	-1,52%	21,71%
UTILIDAD BRUTA	-7,19%	12,34%
Indicador Margen bruto de utilidad	-1,43%	-1,96%

Los resultados obtenidos con la aplicación del indicador de rentabilidad, margen bruto de utilidad, para los tres primeros meses del año a uno de los clientes más importantes para la división fueron 60%, 58% y 56% evidenciado según esto una disminución progresiva del 1,43% seguido de una del 1,96%.

El primer caso se presenta por que a pesar de que las ventas netas decrecieron en un 4,92%, el total de las ventajas asignadas aumentaron exageradamente con un 97,14% lo cual generó el resultado negativo del indicador para este periodo del año, sin embargo, este resultado no se vio impactado fuertemente debido a la disminución del costo de ventas.

Para el periodo febrero a marzo, en donde el indicador disminuye en 1,96% se genera un aumento en las ventas netas del 16,24 %, pese a ello la variación en el costo total de ventas genera la disminución del margen bruto de utilidad al igual la variación de las ventajas.

Es conveniente resaltar que para el mes de marzo se refleja una mayor participación de las ventajas asignadas impactando en el resultado del indicador que para dicho mes, es el más grave.

Tabla 28

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 12 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	8%	17%	24%

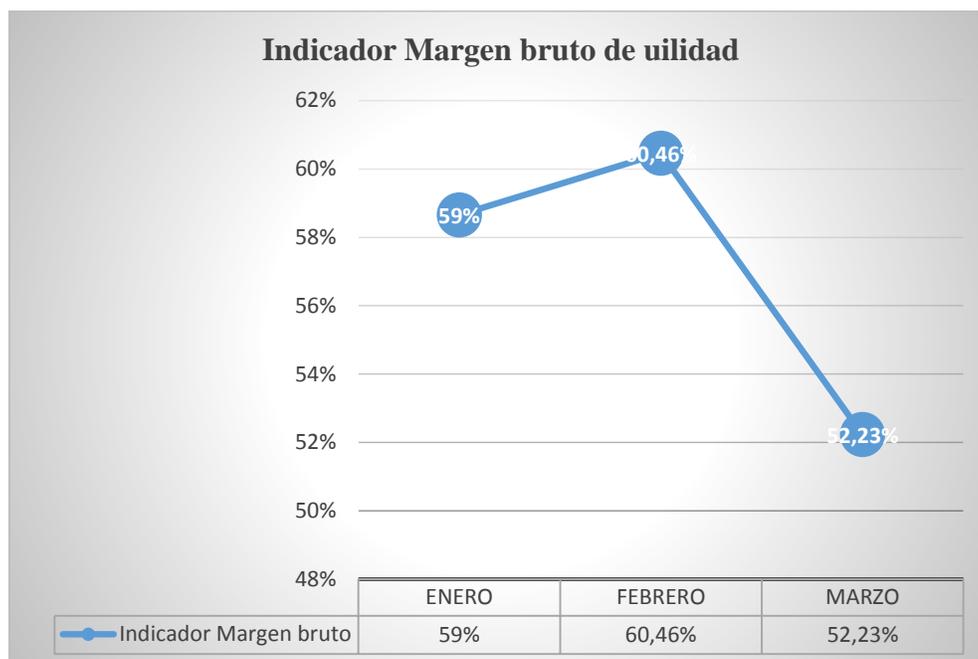
Ciente: No. 13

Figura 30. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 13 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 29

Variación relativa para el cliente No. 13 desde enero a marzo

CLIENTE No. 13	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-9,00%	0,22%
Total, Ventajas Clientes	-40,86%	99,88%
VENTAS FACTURADAS	-10,97%	-0,82%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-6,28%	-10,78%
Total, Costo de Ventas	-10,36%	7,79%
UTILIDAD BRUTA	-3,41%	-22,92%
Indicador de Margen bruto de utilidad	1,80%	-8,23%

Para el caso del cliente No.13 un cliente del canal de distribución internacional se obtiene como resultado para enero, febrero y marzo el 59%, 60,46% y 52,23% respectivamente en el indicador de margen bruto de utilidad, evidenciándose un aumento seguido de una disminución. En el primer lapso de tiempo (enero a febrero) se genera un aumento del 1,80% en el margen bruto de utilidad y una reducción de la utilidad bruta ocasionado principalmente por la reducción del 6,28% en las ventas netas en febrero. Se puede deducir que no se genera una variación exagerada en el indicador debido a que las ventajas estructurales igualmente decrecieron.

Para el siguiente periodo (febrero – marzo) el indicador disminuye notablemente en un 8,23% así como la utilidad bruta, resultado que se genera evidentemente por la reducción del 10,78% de las ventas y el incremento en un 99,88% de las ventajas generando que dicho periodo la utilidad bruta varíe de forma negativa en un 22,92%.

Tabla 30

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 13 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	16%	10%	22%

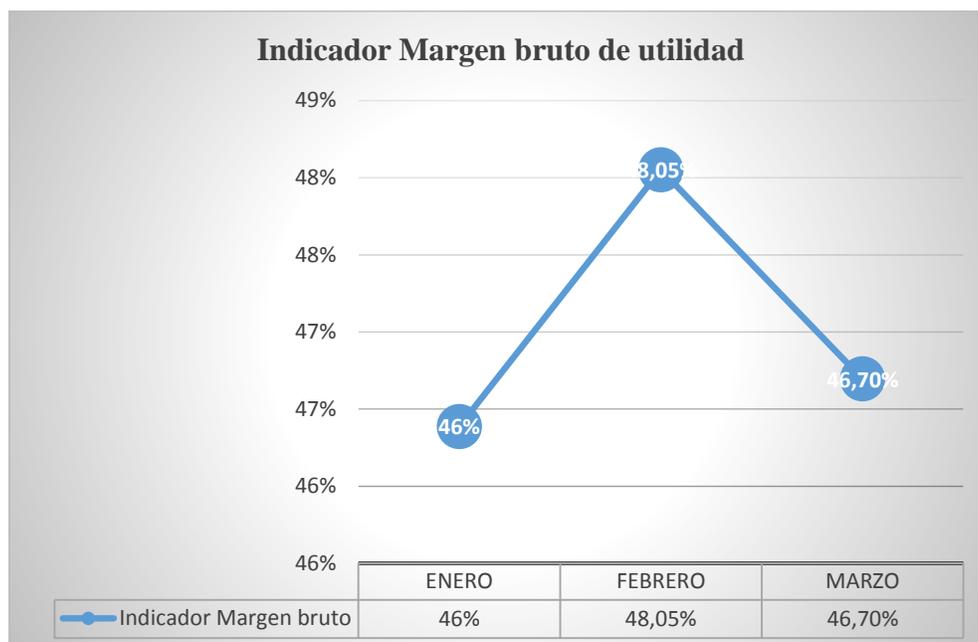
Cliente: No. 14

Figura 31. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 14 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 31

Variación relativa para el cliente No. 14 desde enero a marzo

CLIENTE No. 14	Variación	Variación
	relativa enero a Febrero	relativa febrero a Marzo
Unidades	12,75%	4,51%
Total, Ventajas Clientes	20,99%	1,49%
VENTAS FACTURADAS	20,99%	1,49%
VENTA NETA CONSO TOTAL	20,99%	1,49%
Total, Costo de Ventas	17,23%	4,14%
UTILIDAD BRUTA	25,33%	-1,37%
Indicador Margen bruto de utilidad	1,66%	-1,36%

Después de aplicar la fórmula del indicador de rentabilidad de margen bruto de utilidad al cliente No. 14 se conoció que para los tres primeros meses del año los resultados fueron 46%, 48,05% y 46,7% evidenciado según esto un incremento del 1,66% seguido de una disminución del 1,36%.

El primer caso se presenta por el incremento proporcional entre las ventas netas y las ventajas exactamente en un 20,99% para los dos casos, adicional a ello el indicador aumenta debido a que los costos se redujeron en relación con la variación de las ventas, lo cual generó un resultado positivo para el indicador.

Para el periodo febrero a marzo el indicador disminuye en 1,36% ocasionado por el aumento del 1,49% en las ventas netas en donde se mantiene la misma variación en la asignación de ventajas. Sin embargo, contrario al periodo de enero a febrero, los costos totales incrementan en mayor proporción con respecto a las ventas, impactando negativamente tanto en la utilidad como en el indicador de margen bruto de utilidad.

Tabla 32

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 14 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	11%	11%	11%

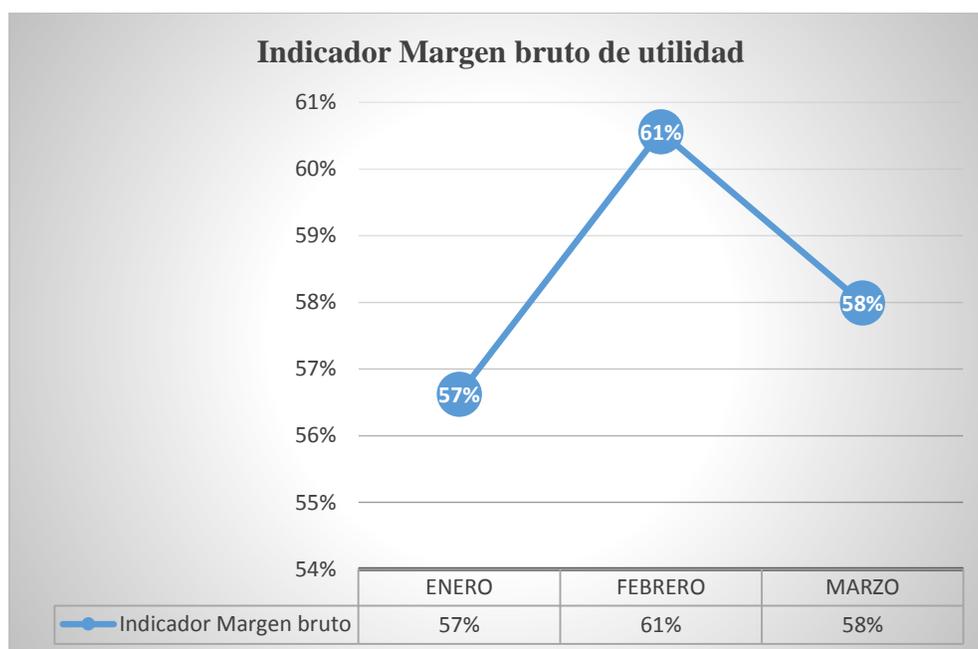
Cliente: No. 15

Figura 32. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 15 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 33

Variación relativa para el cliente No. 15 desde enero a marzo

CLIENTE No. 15	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-26,95%	29,47%
Total, Ventajas Clientes	5,21%	40,65%
VENTAS FACTURADAS	-18,06%	26,74%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-21,00%	22,96%
Total, Costo de Ventas	-28,17%	30,95%
UTILIDAD BRUTA	-15,51%	17,75%
Indicador Margen bruto de utilidad	3,94%	-2,56%

Para el caso de No. 15, de forma general se observa un aumento en el resultado del indicador durante los meses de enero y febrero; dichos resultados fueron del 57%, 61% y una disminución en marzo con el 58%; para el caso del primer periodo (enero a febrero) se presenta un incremento del 3,94% ocasionado principalmente por la disminución representativa en el total de los costos venta con relación a la reducción de las ventas netas y a pesar de ello, el total de las ventajas asignadas aumentaron en un 5,21%, evidentemente la variación en los costos impactaron positivamente.

Durante el periodo de febrero a marzo aumenta en un 17,75% la utilidad bruta y disminuye 2,56% el resultado del indicador de margen bruto de utilidad en relación con el cliente No. 14, y esto, principalmente como consecuencia del aumento en un 40,65% del total de ventajas cliente en donde de forma exagerada las de tipo promocional, aun cuando las ventas mejoraron 22,96%, es decir que la variación en este caso no se generó de forma proporcional.

Adicional a lo anterior se logra ver reflejada una mayor participación de las ventajas para este cliente en el mes de marzo generando la disminución del 2,56 del indicador durante el trimestre analizado.

Tabla 34

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 15 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	28%	32%

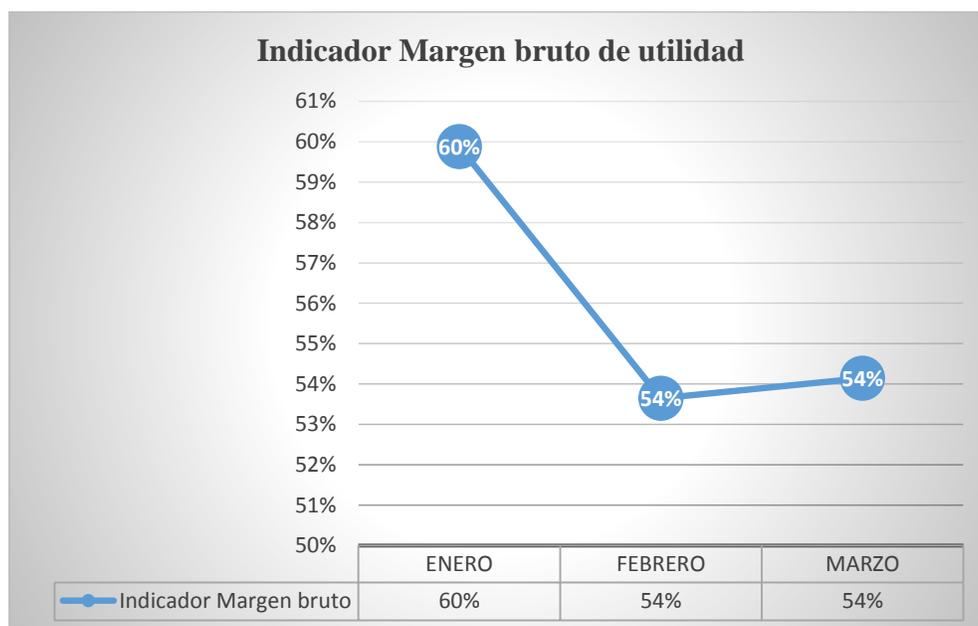
Ciente No. 16

Figura 33. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 16 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 35

Variación relativa para el cliente No. 16 desde enero a marzo

3093517 - DEPOSITO PPAL	Variación relativa	Variación relativa
CLIENTE No. 16	enero a Febrero	febrero a Marzo
Unidades	256,62%	-61,21%
Total, Ventajas Clientes	956,95%	-72,92%
VENTAS FACTURADAS	231,13%	-67,90%
VENTA NETA CONSO TOTAL	187,62%	-63,01%
Total, Costo de Ventas	232,27%	-63,40%
UTILIDAD BRUTA	157,70%	-62,67%
Indicador Margen bruto de utilidad	-6,23%	0,50%

Para el caso del cliente No. 16, los resultados del indicador durante los primeros tres meses del año 2017 son del 60%, 53,6% y 54,15% respectivamente. Analizando puntualmente se evidencia para el mes de febrero una reducción considerable del 6,23% en el margen, ocasionado principalmente por el aumento del 187,62% en las ventas netas y a su vez un incremento exagerado en las ventajas (956,95%), lo cual genera directamente un resultado negativo en el margen bruto, a pesar de que los costos de ventas disminuyeron en relación con las ventas.

En el lapso de febrero a marzo, el indicador aumenta escasamente en un 0,5% debido a una mayor reducción del total de las ventajas cliente sobre la que se presentó en las ventas netas, e igualmente una disminución considerable en el costo total de ventas en el mes de marzo. Por otra parte, se refleja una participación nula en la asignación de otras ventajas cliente durante los tres meses.

Tabla 36

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 16 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	9%	34%	25%

Cliente No. 17

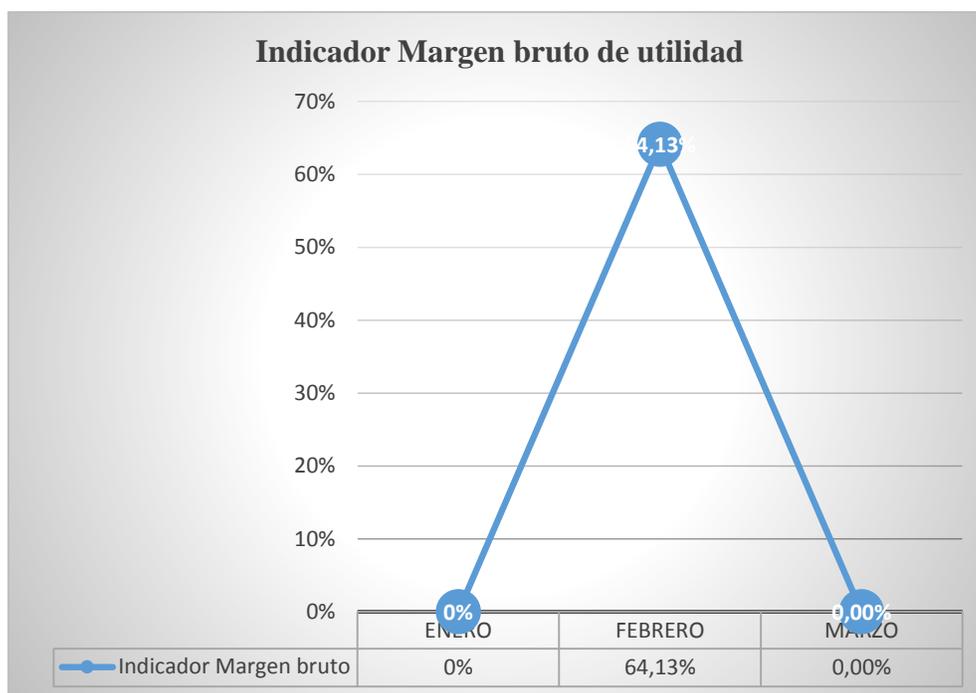


Figura 34. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 17 en el primer trimestre del año 2017.

Los resultados del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente de la división de Cosméticos Vogue, No. 17, en enero, febrero y marzo fueron del 0%, 64,13% y 0% respectivamente, y en este caso, se presenta una situación particular, pues dicho cliente no efectuó compras en los meses de enero y marzo, sin embargo, la facturación realizada en el mes de febrero lo incluyó entre los 30 clientes con mayor venta generada.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa un resultado bueno en la utilidad bruta para el mes de febrero y una asignación asertiva de las ventajas, representando el 10% sobre las ventas netas.

Tabla 37

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 17 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	0%	10%	0%

Cliente No. 18

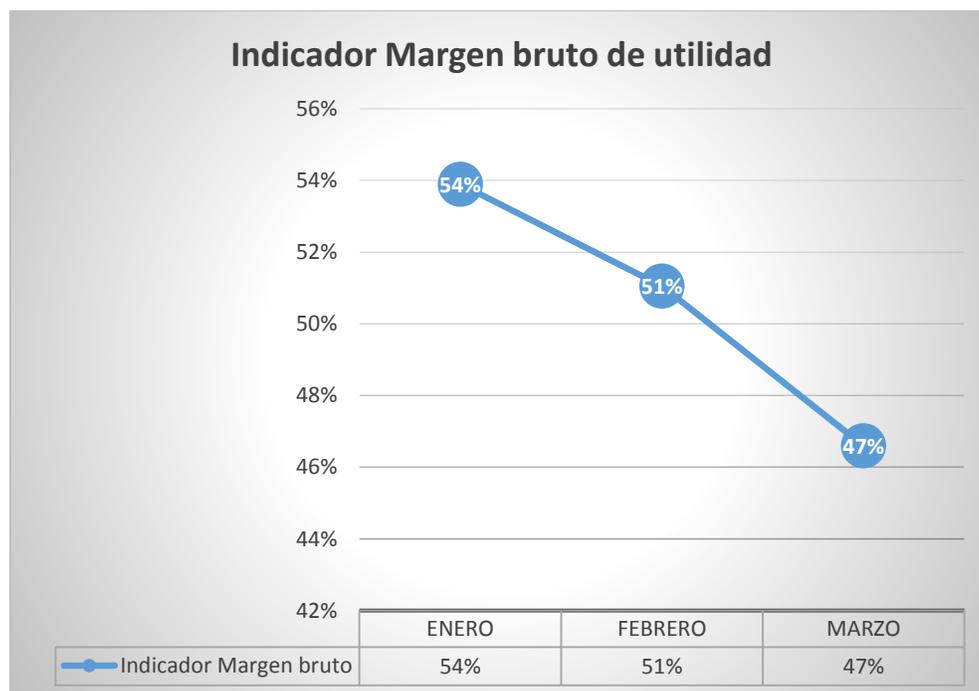


Figura 35. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 18 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 38

Variación relativa para el cliente No. 18 desde enero a marzo

CLIENTE No. 18	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-16,60%	173,65%
Total, Ventajas Clientes	23,85%	110,81%
VENTAS FACTURADAS	-21,26%	117,37%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-29,49%	134,60%
Total, Costo de Ventas	-25,13%	155,98%
UTILIDAD BRUTA	-33,21%	114,11%
Indicador de Margen bruto de utilidad	-2,85%	-4,46%

Para el caso del cliente No. 18, los resultados del indicador durante los primeros tres meses del año 2017 no son buenos, pues estos han venido disminuyendo en el transcurso del tiempo, con un 54%, 51% y 47% respectivamente. Analizando puntualmente se evidencia para el mes de febrero una reducción considerable en sus ventas netas del 29,49% y a pesar de ello, se incrementaron las ventajas en gran magnitud (23,85%), lo cual genera directamente un resultado negativo para el indicador, el cual disminuyó 2,85%.

En el lapso de febrero a marzo, el indicador continúa disminuyendo en un 4,46% debido a la variación relativa de las unidades vendidas y en su defecto de las ventas netas, en donde estas últimas aumentaron en un 134,6%, sin embargo, el incremento del 110,81% en la asignación de ventajas influyó negativamente en el indicador de margen bruto operacional, afectando los resultados globales de la división. Se refleja una participación nula en la asignación de otras ventajas cliente durante los tres meses,

Tabla 39

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 18 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	37%	33%

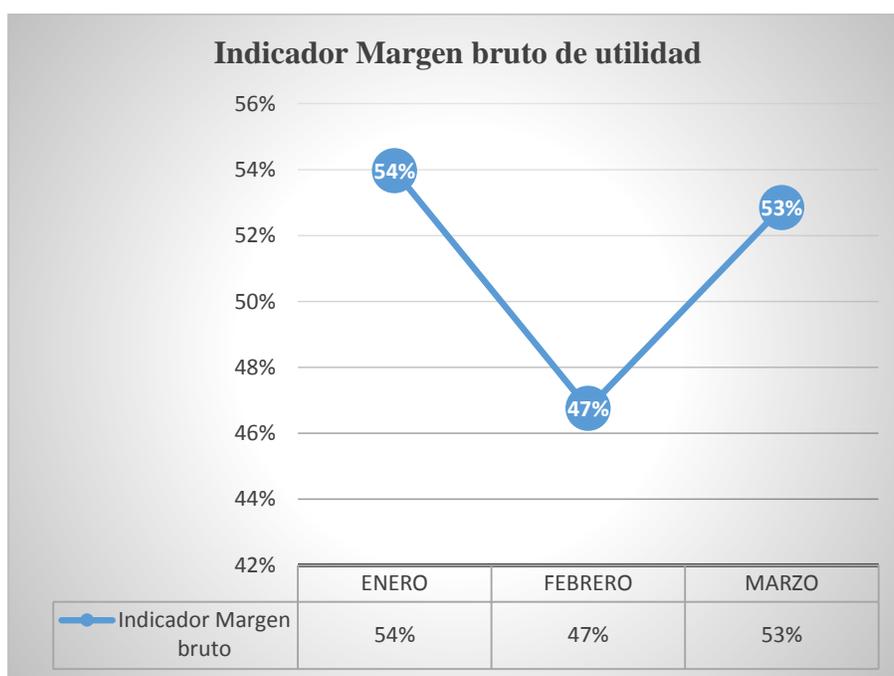
Cliente No. 19

Figura 36. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 19 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 40

Variación relativa para el cliente No. 19 desde enero a marzo

CLIENTE No. 19	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-7,31%	10,65%
Total, Ventajas Clientes	51,97%	-0,16%
VENTAS FACTURADAS	-12,44%	17,45%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-11,64%	19,96%
Total, Costo de Ventas	-14,38%	24,13%
UTILIDAD BRUTA	-23,45%	35,59%
Indicador de Margen bruto de utilidad	-7,21%	6,09%

Los resultados arrojados con el cliente No. 19 en la aplicación del indicador de margen bruto de utilidad para enero fue de 54%, febrero 47% y marzo 53%, en donde se ve reflejado inicialmente en el primer lapso una disminución del 7,21%, debido a un aumento en el total de ventajas cliente, aun cuando las ventas disminuyeron en un 7,21%.

Sin embargo, para el periodo febrero – marzo las ventas netas aumentaron en un 19,96 % y las ventajas disminuyeron escasamente 0,16%, generando aumentos importantes en la utilidad bruta, exactamente de un 335,59% y del 6,09% en el indicador. Adicional a esto, en febrero, mes en donde mayor fue la participación de ventajas sobre las ventas netas se evidenció un menor porcentaje en el indicador de rentabilidad.

Tabla 41

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 19 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	36%	30%

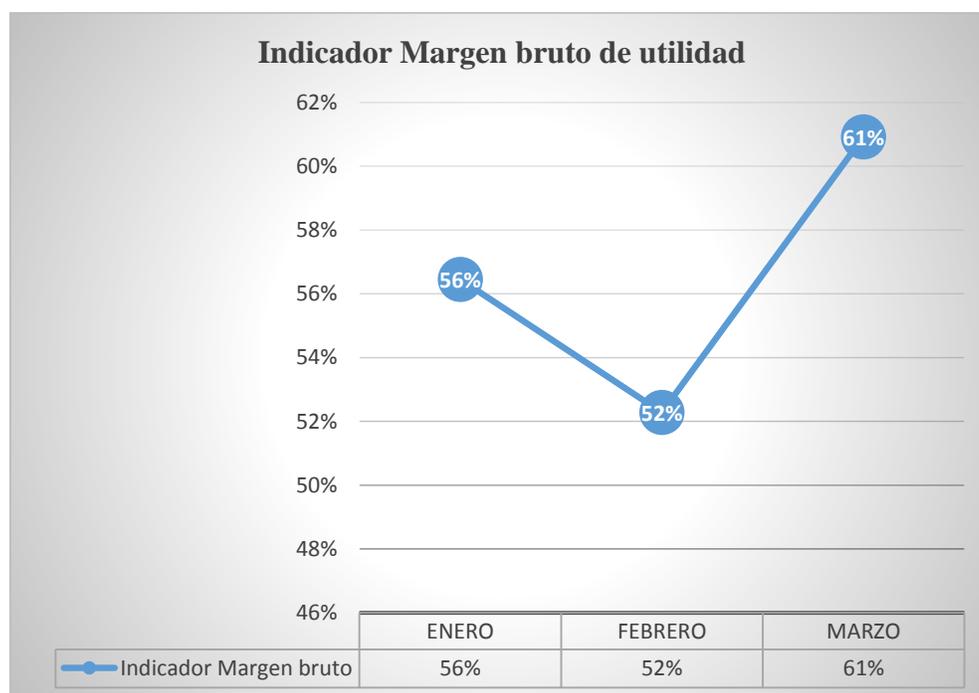
Cliente: No. 20

Figura 37. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 20 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 42

Variación relativa para el cliente No. 20 desde enero a marzo

CLIENTE No. 20	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	18,85%	47,49%
Total, Ventajas Clientes	93,66%	12,49%
VENTAS FACTURADAS	21,36%	96,66%
VENTA NETA CONSO TOTAL	8,27%	133,57%
Total, Costo de Ventas	18,65%	91,30%
UTILIDAD BRUTA	0,26%	172,14%
Indicador de Margen bruto de utilidad	-4,17%	8,63%

Los resultados de rentabilidad arrojados con el cliente No. 20 en la aplicación del indicador de margen bruto de utilidad para enero fue de 56%, febrero 52% y marzo 61%, en donde se ve reflejado inicialmente en el primer lapso una disminución del 4,17%, debido a un aumento en el total de ventajas cliente, aun cuando las ventas netas solo incrementaron 8,27%.

Sin embargo, para el periodo febrero – marzo las ventas netas aumentaron notablemente en un 133,57% y las ventajas igualmente, pero en una menor proporción con respecto al periodo anterior, generando aumentos importantes en la utilidad bruta, exactamente de un 171,14% y del 8,63% en el indicador. Adicional a esto, en febrero, mes en donde mayor fue la participación de ventajas sobre las ventas netas se evidenció un menor porcentaje en el indicador de rentabilidad.

Tabla 43

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 20 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	23%	42%	20%

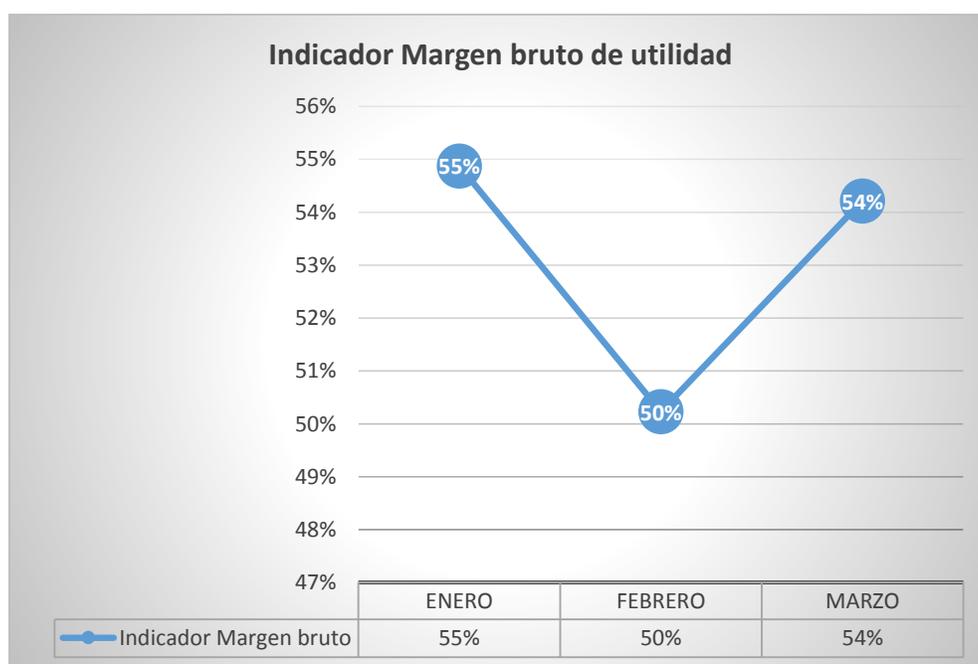
Cliente No. 21

Figura 38. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 21 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 44

Variación relativa para el cliente No. 21 desde enero a marzo

CLIENTE No. 21	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	222,24%	29,85%
Total, Ventajas Clientes	488,75%	13,62%
VENTAS FACTURADAS	253,74%	32,35%
VENTA NETA CONSO TOTAL	212,28%	38,64%
Total, Costo de Ventas	244,45%	27,55%
UTILIDAD BRUTA	185,82%	49,64%
Indicador Margen bruto de utilidad	-4,65%	3,98%

Después de aplicar el indicador al cliente No. 21 se puede inferir que, para el mes de enero, febrero y marzo, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 55%, 50% y 54% respectivamente, en donde se analiza que existe una disminución del 4,65% en el indicador de enero a febrero ocasionada principalmente por el aumento del 212,28% de las ventas netas % y a su vez un incrementaron del 488,75% total de ventajas cliente, generando un resultado negativo en el margen.

Para el periodo febrero – marzo, se identifica que el indicador de margen bruto de utilidad aumenta en un 3,98%, a causa de un incremento del 38,64% de las ventas netas y un aumento del 13,62% en el total de los descuentos, es decir, este último en menor magnitud, sin embargo, el resultado del indicador en marzo no supera el obtenido en el mes de enero, a pesar de que las ventas fueron mayores, debido a que las ventajas asignadas a los clientes representan un mayor porcentaje sobre las ventas en el último mes.

Tabla 45

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 21 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	40%	33%

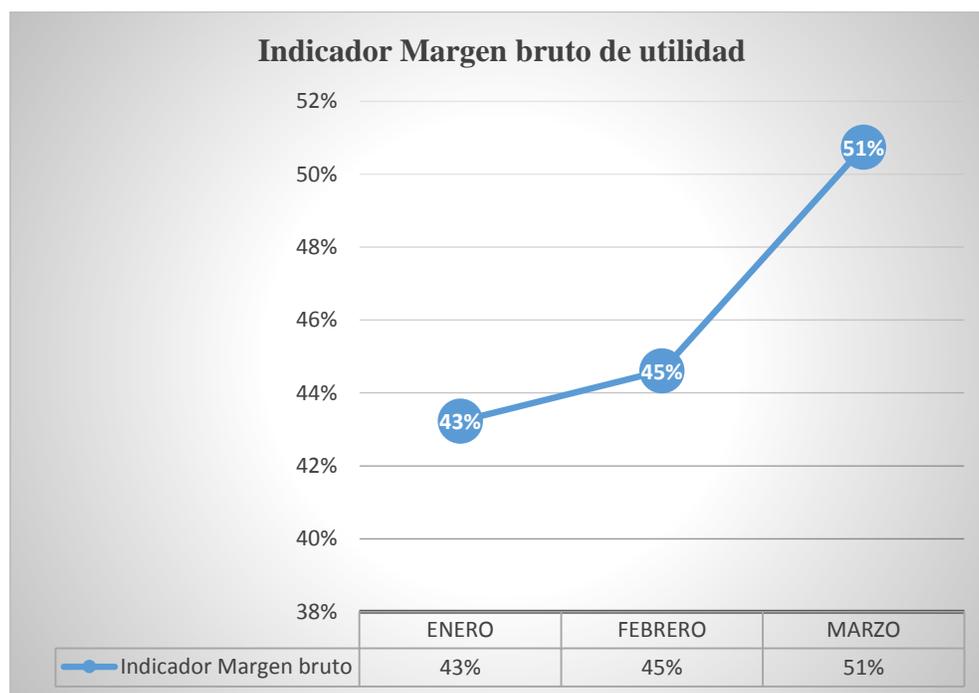
Cliente No. 22

Figura 39. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 22 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 46

Variación relativa para el cliente No. 22 desde enero a marzo

CLIENTE No. 22	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	17,86%	-55,46%
Total, Ventajas Clientes	101,13%	-44,38%
VENTAS FACTURADAS	40,86%	-43,89%
VENTA NETA CONSO TOTAL	29,34%	-42,30%
Total, Costo de Ventas	26,20%	-48,69%
UTILIDAD BRUTA	33,46%	-34,36%
Indicador Margen bruto de utilidad	1,38%	6,13%

Los resultados obtenidos con la aplicación del indicador de margen bruto de utilidad en el primer trimestre del año, para el cliente No. 22 fue de 43%, 45% y 51%; en donde se puede ver reflejada un incremento del 1,38% en el margen bruto para el mes de febrero con respecto a enero, generado principalmente por el aumento considerable del 29,34% de las ventas netas e incluso una variación positiva en el costo de ventas con respecto a las ventas de enero.

Adicionalmente se puede determinar que la utilidad bruta operacional en el mes de marzo aumentó el 6,13% a pesar de que las ventas netas disminuyeron notablemente en un 42,3%, y se debe principalmente a la reducción del 44,38% en el total de las ventajas generando un impacto positivo en este mes.

Se logra analizar que en los tres meses la menor participación de ventajas está en enero, mes donde se generó el peor resultado para el cliente No. 22.

Tabla 47

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 22 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	28%	44%	42%

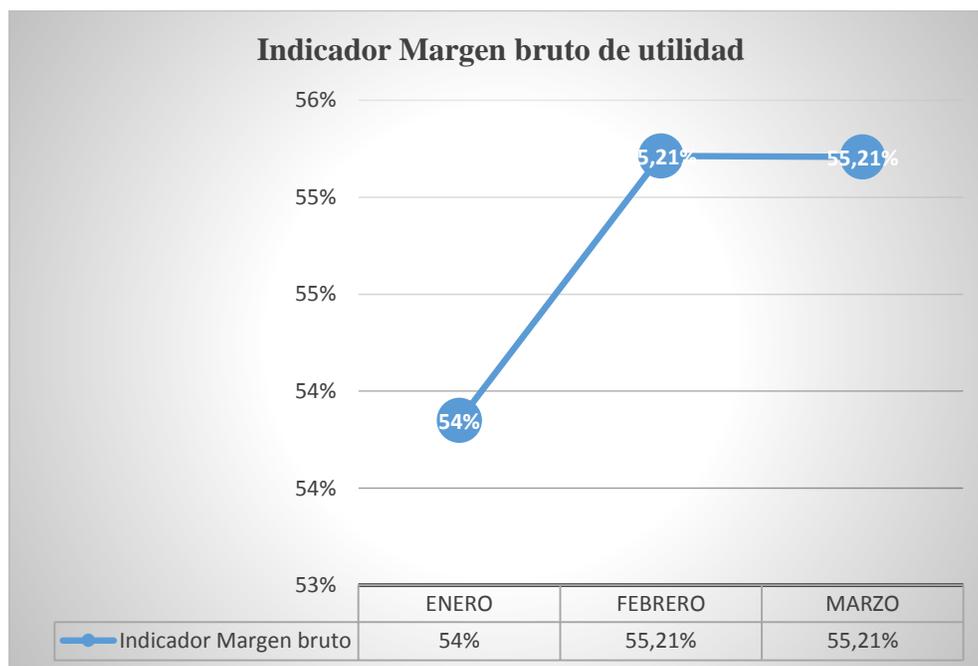
Cliente No. 23

Figura 40. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 23 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 48

Variación relativa para el cliente No. 23 desde enero a marzo

CLIENTE No. 23	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	228,42%	-23,98%
Total, Ventajas Clientes	470,54%	-17,48%
VENTAS FACTURADAS	277,65%	-14,68%
VENTA NETA CONSO TOTAL	255,47%	-11,37%
Total, Costo de Ventas	244,97%	-11,36%
UTILIDAD BRUTA	264,47%	-11,38%
Indicador Margen bruto de utilidad	1,36%	-0,01%

Para el caso del cliente No. 23 de forma general se observa un aumento en el resultado del indicador durante los meses de enero y febrero ; dichos resultados fueron del 54%, 55,21% , posteriormente se mantiene el mismo resultado en marzo del 55,21% ; para el caso del primer periodo (enero a febrero) se presenta un incremento 1,36%, notablemente es ocasionado por la representativa mejora en las ventas netas para la división de cosméticos Vogue exactamente del 255,47%, por otra parte es importante tener en cuenta que las ventajas también incrementaron notablemente, sin embargo, no afectaron el resultado del indicador de margen bruto de utilidad para febrero.

Durante el periodo de febrero a marzo el indicador se mantiene exactamente igual, esta situación se presenta debido a que las variaciones de las ventas netas, la asignación de ventajas y

el costo de ventas se complementaron para mantener el equilibrio cómo se logra ver en la gráfica. Adicional a lo anterior se logra ver reflejada una menor participación de las ventajas para este cliente en el mes de enero generando el peor resultado del indicador durante el trimestre analizado.

Tabla 49

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 23 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	33%	31%

Cliente No. 24

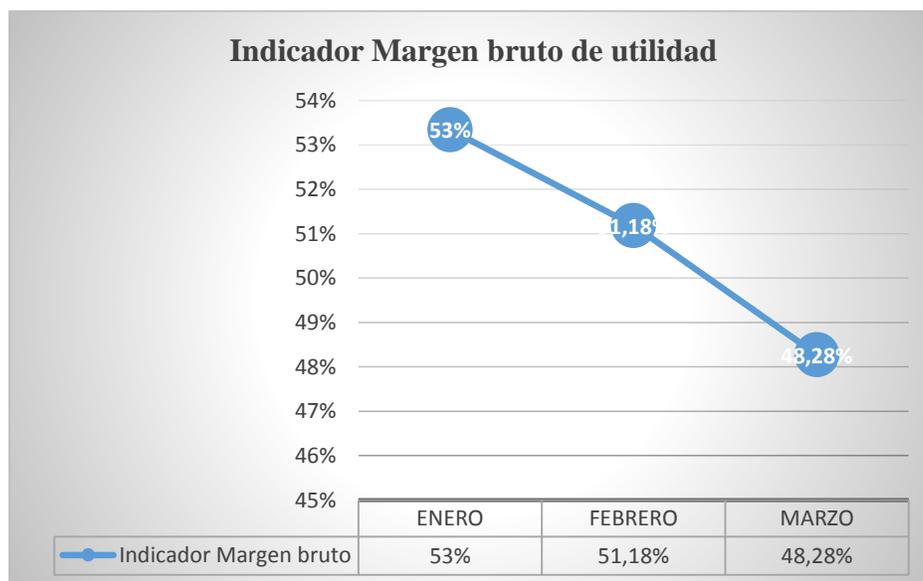


Figura 41. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 24 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 50

Variación relativa para el cliente No. 24 desde enero a marzo

CLIENTE No. 24	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	50,09%	217,25%
Total, Ventajas Clientes	82,09%	349,16%
VENTAS FACTURADAS	35,45%	193,10%
VENTA NETA CONSO TOTAL	35,45%	193,10%
Total, Costo de Ventas	41,73%	210,56%
UTILIDAD BRUTA	29,96%	176,44%
Indicador Margen bruto de utilidad	-2,16%	-2,91%

Después de aplicar la fórmula de margen bruto de utilidad en el cliente No. 24 se logra observar una disminución progresiva en los resultados desde el mes de enero hasta marzo, con los siguientes porcentajes: 53% en enero, 51,18% en febrero y 48,28% en el mes de marzo. Analizando puntualmente se evidencia para el mes de febrero una reducción del 2,16% en el margen, ocasionado principalmente por el aumento del 35,45% en las ventas netas y a su vez un incremento del 82,09% en las ventajas, lo cual genera directamente un resultado negativo en el margen bruto.

En el lapso de febrero a marzo, el indicador continúa disminuyendo en un 2,91%, y esto se genera porque a pesar de que las ventas netas aumentaron un 193,1%, el total ventajas que se asignaron al cliente incrementaron en 349,16%, impactando notablemente en la reducción de indicador de margen bruto operacional para el último mes del primer trimestre del año 2017.

Tabla 51

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 24 n el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	3%	5%	7%

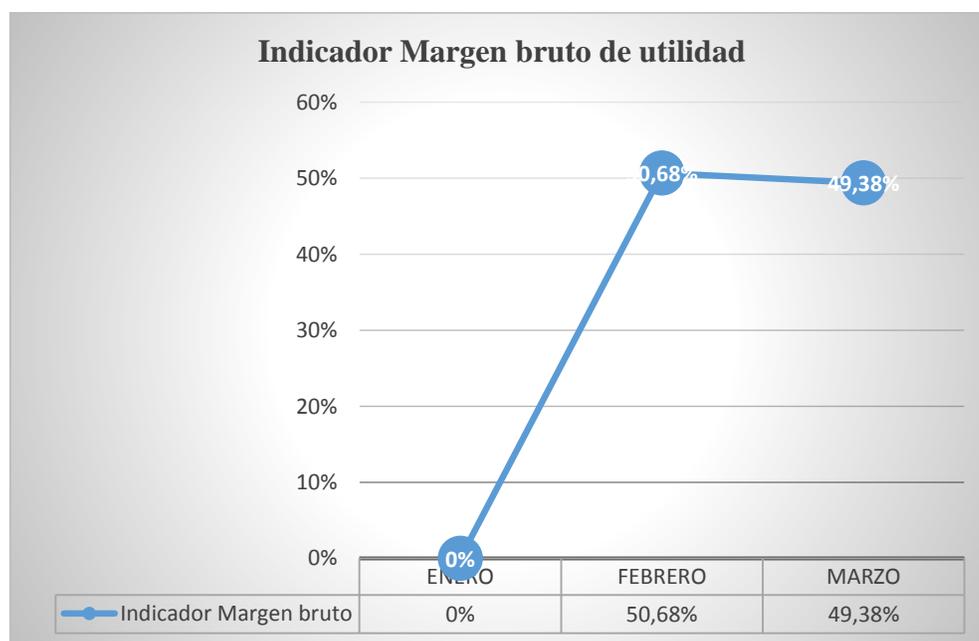
Cliente No. 25

Figura 42. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 25 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 52

Variación relativa para el cliente No. 25 desde enero a marzo

CLIENTE No. 25	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-10,37%
Total, Ventajas Clientes	0,00%
VENTAS FACTURADAS	-17,33%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-17,33%
Total, Costo de Ventas	-15,15%
UTILIDAD BRUTA	-19,44%
Indicador de Margen bruto de utilidad	-1,30%

Para el cliente No. 25 evidentemente se observa que el indicador en el mes de enero fue del 0%, debido a que dicho cliente no realizó ninguna compra a la división en el primer mes del año. No obstante, los resultados en el indicador para el mes de febrero y marzo fueron del 50,68% en el primer caso y 49,38% en el segundo.

Analizando la variación relativa de febrero a marzo, se presenta una disminución en el indicador de margen bruto de utilidad del 1,3%, teniendo en cuenta que las ventas netas disminuyeron en un 17,33% y el costo total de ventas en un 15,15%. En este caso es importante resaltar que a pesar de que el cliente hace parte de los 30 clientes de la compañía que mayores ventas facturadas acumuladas generaron para el primer trimestre del año no se le asigna ningún tipo de descuento con el fin de incentivar su venta, razón por la cual es posible que su rentabilidad siga disminuyendo.

Tabla 53

Variación relativa para el cliente No. 25 desde enero a marzo

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	0%	0%	0%

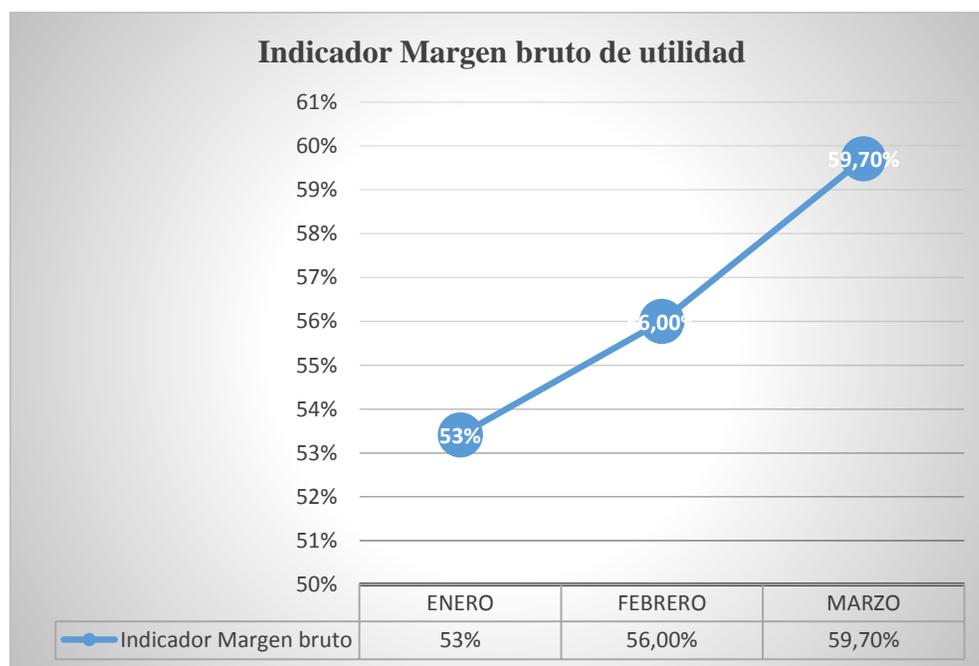
Cliente No. 26

Figura 43. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 26 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 54

Variación *relativa para el cliente No. 26 desde enero a marzo*

CLIENTE No. 26	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	67,03%	-37,42%
Total, Ventajas Clientes	37,90%	-34,10%
VENTAS FACTURADAS	22,43%	-14,40%
VENTA NETA CONSO TOTAL	32,23%	-12,78%
Total, Costo de Ventas	24,73%	-20,02%
UTILIDAD BRUTA	38,78%	-7,10%
Indicador de Margen bruto de utilidad	2,64%	3,65%

Se puede deducir que el margen bruto de utilidad del cliente No. 26, para los meses enero, febrero y marzo fue del 53%, 56% y 59,7 % respectivamente. Sin embargo, se logra determinar que en el periodo enero – febrero se presenta un aumento del 9,15% en el margen bruto a pesar de que la asignación de ventajas cliente incrementó en mayor proporción que las ventas netas, debido a una considerable reducción en el costo total de venta, en relación con las unidades vendidas.

Analizando el periodo del mes de febrero a marzo, vemos como el margen bruto continúa aumentando, exactamente en un 3,65%, esto se debe, a que aun cuando las ventas netas se redujeron en un 12,78%, las ventajas comerciales asignadas a los clientes para este mes disminuyeron en una proporción mayor (34,14%) beneficiando el resultado del indicador para marzo.

En marzo, mes donde se obtiene un mejor resultado del indicador en el primer trimestre del año, se refleja una menor participación de total ventajas sobre las ventas, en donde las de tipo estructural representan el 25% del total.

Tabla 55

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 26 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	37%	38%	29%

Cliente No. 27

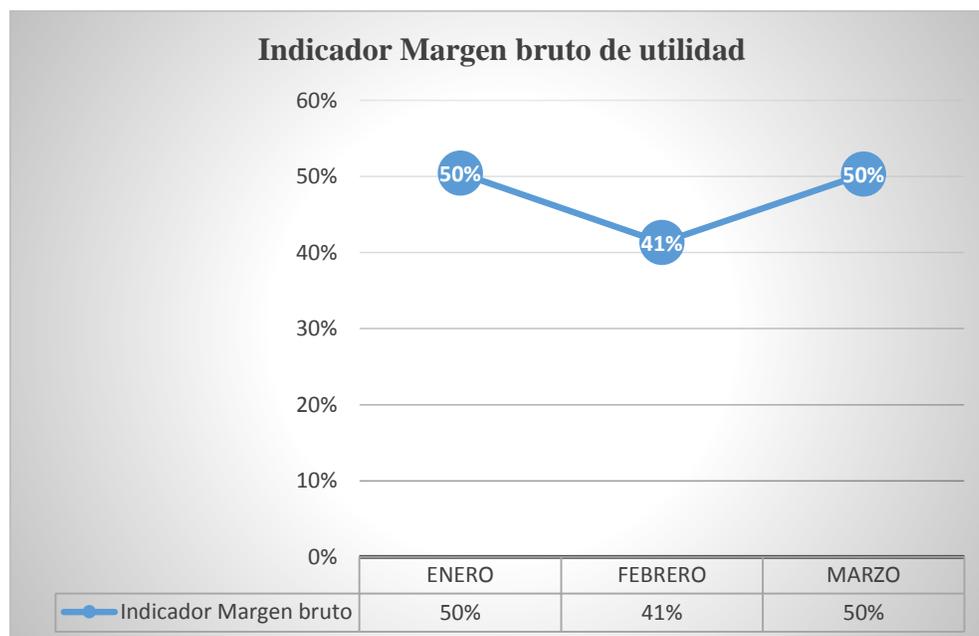


Figura 44. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 27 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 56

Variación relativa para el cliente No. 27. desde enero a marzo

CLIENTE No. 27	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-38,83%	-62,58%
Total, Ventajas Clientes	7,07%	-69,72%
VENTAS FACTURADAS	-37,48%	-62,68%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-50,25%	-51,72%
Total, Costo de Ventas	-41,08%	-59,09%
UTILIDAD BRUTA	-59,25%	-41,24%
Indicador de Margen bruto de utilidad	-9,13%	8,96%

Posterior a la aplicación del indicador de rentabilidad al cliente No. 27 se puede inferir que, para el mes de enero, febrero y marzo, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 50%, 41% y 50% respectivamente, en donde se analiza que existe una notable disminución del 9,13% en el indicador de enero a febrero ocasionada principalmente por la disminución del 50,25% de las ventas netas, y a su vez el aumento del 7,07% en el total de las ventajas comerciales, lo cual impacta directamente en la utilidad bruta y por consiguiente en el indicador de margen bruto operacional.

Para el periodo febrero – marzo, se identifica que el indicador de margen bruto de utilidad aumenta en un 8,96% a causa de la disminución significativa en el total de las ventajas cliente. Las otras ventajas cliente permanecen en cero durante los tres meses, y la mayor participación la tienen de las ventajas estructurales se asigna en febrero, mes con el resultado más bajo en el indicador de margen bruto de utilidad.

Tabla 57

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 27 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	28%	61%	38%

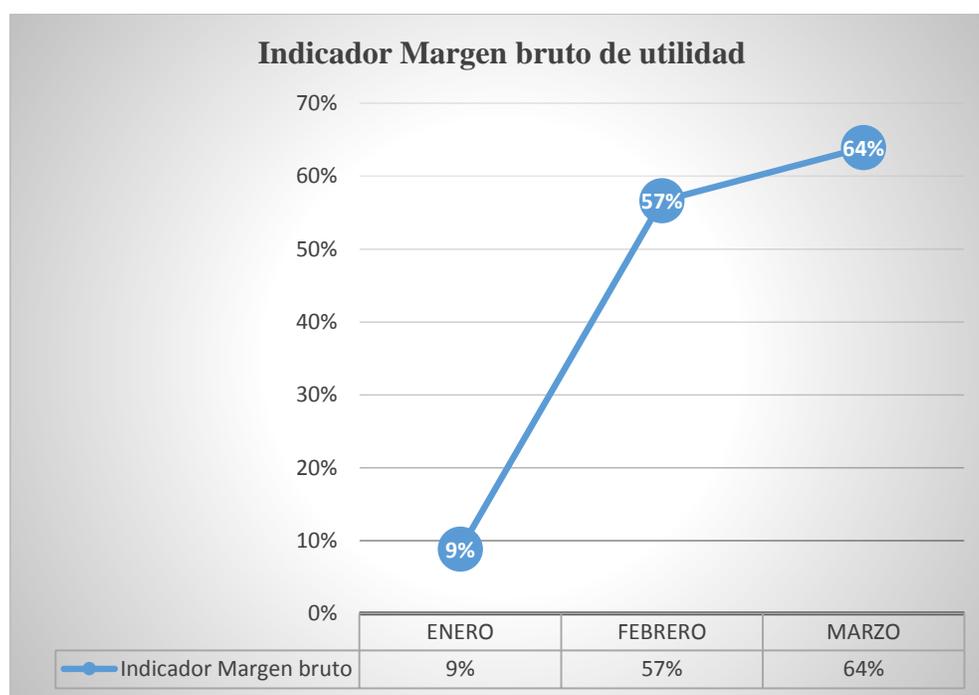
Cliente No. 28

Figura 45. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 28 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 58

Variación *relativa para el cliente No. 28 desde enero a marzo*

CLIENTE No. 28	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	832,34%	-35,01%
Total, Ventajas Clientes	81,14%	-15,17%
VENTAS FACTURADAS	814,34%	-23,95%
VENTA NETA CONSO TOTAL	1999,69%	-25,73%
Total, Costo de Ventas	709,97%	-20,64%
UTILIDAD BRUTA	13363,81%	-16,21%
Indicador Margen bruto de utilidad	47,79%	7,26%

Los resultados obtenidos con la aplicación del indicador de margen bruto de utilidad en el primer trimestre del año, para el cliente No. 28, fueron del 9%, 57% y el 64%; en donde se puede ver reflejada una situación particular para el mes de enero pues el total de ventajas clientes asignada representó el 156% sobre las ventas netas, ocasionando un pésimo resultado en el margen calculado.

Por otra parte, se presenta un incremento del 47,79% del margen en el mes de febrero con respecto a enero, generado principalmente por el aumento considerable de las ventas netas exactamente en un 1999,69% y tan solo el 81,14%, del total de ventajas lo cual favoreció la utilidad y permitió recuperar el indicador de margen bruto. Adicionalmente se puede determinar que en el mes de marzo dicho indicador aumentó el 7,26% a pesar de que las ventas netas disminuyeron en un 25,73%, y el total de ventajas en un 15,17% generando mayor impacto en este caso la variación de los descuentos.

Se logra analizar que en los tres meses la mayor participación de ventajas está en enero, reflejándose un caso particular en enero con un 156% de estas. A pesar de esto, como se analizó anteriormente, el indicador ha aumentado continuamente en cada periodo.

Tabla 59

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 28 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	156%	13%	15%

Ciente No. 29

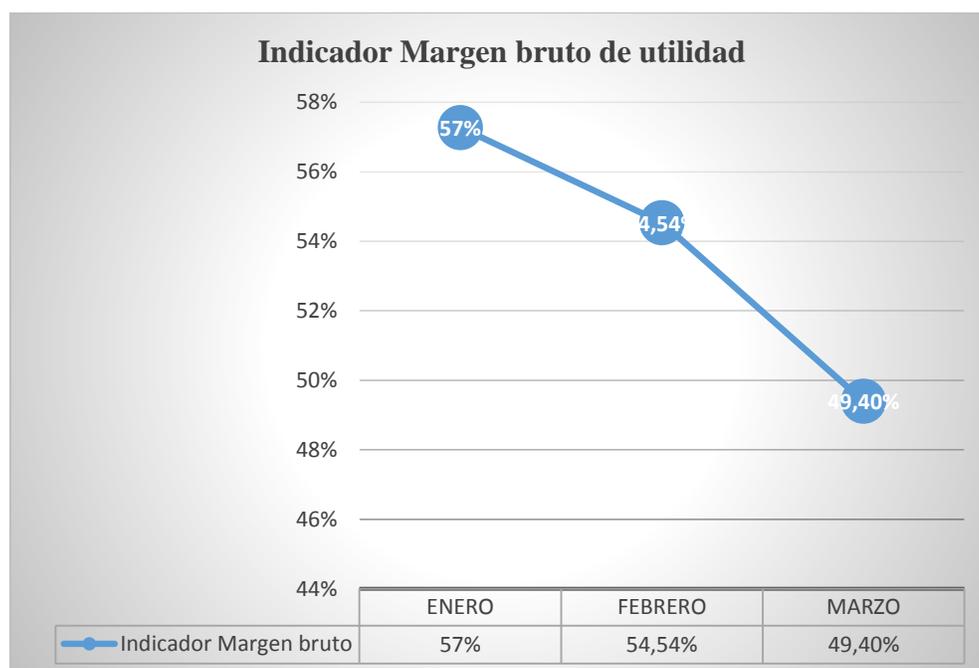


Figura 46. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 29 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 60

Variación relativa para el cliente No. 29 desde enero a marzo

CLIENTE No. 29	Variación relativa enero a Febrero	Variación relativa febrero a Marzo
Unidades	-69,40%	291,68%
Total, Ventajas Clientes	-63,37%	330,58%
VENTAS FACTURADAS	-68,58%	222,31%
VENTA NETA CONSO TOTAL	-69,65%	224,11%
Total, Costo de Ventas	-67,71%	260,75%
UTILIDAD BRUTA	-71,10%	193,58%
Indicador Margen bruto de utilidad	-2,73%	-5,14%

Para el caso del cliente No. 29, los resultados del indicador durante los primeros tres meses del año 2017 no son buenos, pues estos han venido disminuyendo en el transcurso del tiempo, con un 57%, 54,54% y 49,4% respectivamente. Analizando puntualmente se evidencia para el mes de febrero una reducción considerable en sus ventas netas del 69,95% sin embargo, a pesar de que los costos de venta también disminuyeron estos no lo hicieron en relación con la variación de las ventas para este periodo, lo cual genera directamente un resultado negativo para la utilidad bruta.

En el lapso de febrero a marzo, el indicador sigue disminuyendo en un 5,14% debido a la variación relativa de las unidades vendidas y en su defecto de las ventas netas, en donde estas últimas aumentaron en un 224,11% pero la asignación de ventajas incrementó en mayor promoción con un 330,58% ocasionando que el indicador de margen bruto operacional decreciera, afectando los resultados globales de la división.

Tabla 61

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 29 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	25%	33%

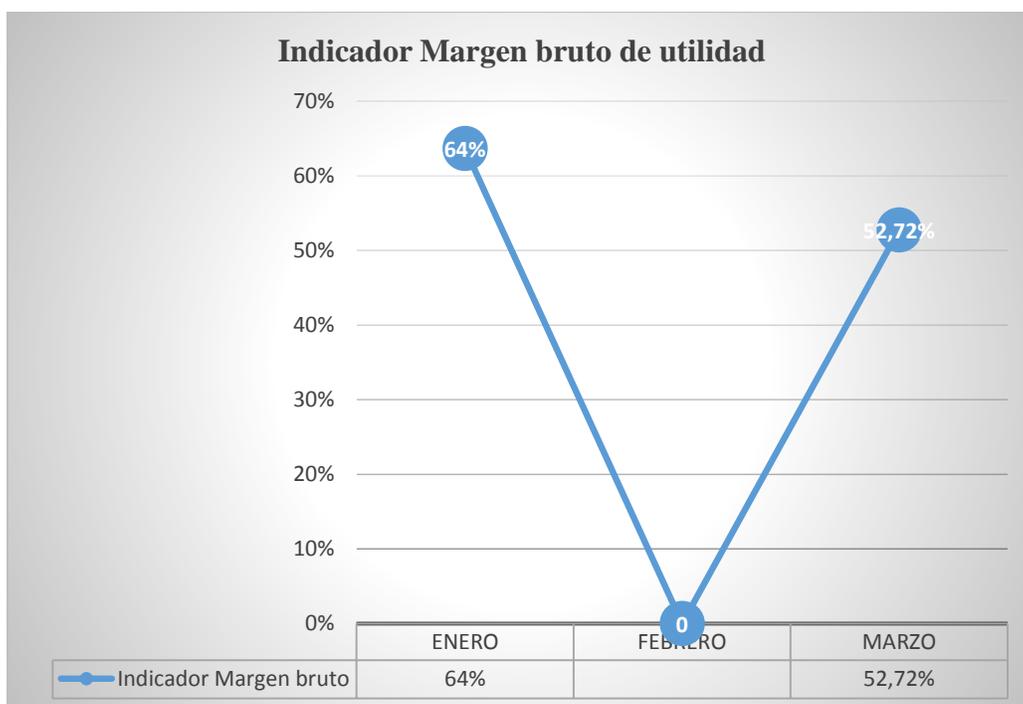
Cliente No. 30

Figura 47. Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para el cliente No. 30 en el primer trimestre del año 2017.

Tabla 62*Variación relativa para el cliente No. 30 desde enero a marzo*

CLIENTE No. 30	Variación relativa enero a marzo
Unidades	34,17%
Total, Ventajas Clientes	120,28%
VENTAS FACTURADAS	15,00%
VENTA NETA CONSO TOTAL	16,37%
Total, Costo de Ventas	51,37%
UTILIDAD BRUTA	-3,61%
Indicador margen bruto de utilidad	-10,93%

Después de aplicar el indicador al cliente No. 30 se puede inferir que, para el mes de enero, febrero y marzo, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 64%, 0% y 52,72% respectivamente, en donde se analiza que las unidades vendidas para el segundo mes del año fue nula, por lo tanto se tendrá en cuenta la variación desde enero a marzo, en donde se evidencia una disminución del 3,61% en la utilidad bruta de enero a marzo ocasionada principalmente por el aumento del 16,37 en las ventas netas, y a su vez, y de forma no proporcional el incremento del 120,28% en el total de las ventajas comerciales.

Adicionalmente se observa que el principal incremento en la asignación de descuentos a dicho cliente se presenta en el de tipo promocional, teniendo en cuenta que para el mes de enero esta fue cero y en marzo aumentó notablemente en relación con las ventas realizadas por el cliente. Para el mes de marzo se genera una mayor participación de las ventajas clientes sobre las ventas netas considerando el aumento en las estructurales por la variación de la venta facturada.

Tabla 63

Participación porcentual del total ventajas sobre las ventas netas para el cliente No. 30 en el primer trimestre del año 2017.

	Porcentaje de participación		
	ENERO	FEBRERO	MARZO
Participación de total ventajas clientes sobre las ventas netas	21%	0%	39%

Análisis por grupo de cliente: Es importante resaltar que los clientes en la división de Cosméticos Vogue están divididos en grupos según la actividad que realizan, en este caso se analizaran los grupos que mayor número de clientes tienen con respecto a los anteriormente examinados.

Una vez realizado el análisis individual a los 30 clientes más importantes para la división, se procede a observar y examinar cómo evoluciona la rentabilidad de los mismos dentro del grupo de clientes al que pertenecen.

En esta etapa se identificó el grupo de clientes al que corresponden, y se continuó agrupándolos a cada uno de ellos para su posterior análisis.

Tabla 64

Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo "A" en el primer trimestre del año 2017

GRUPO DE CLIENTE	PRIMER TRIMESTRE 2017			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	PROMEDIO
"A"				
Cliente No. 24	53,00%	51,18%	48,28%	51%
Cliente No. 25	0,00%	50,68%	49,38%	33%
Cliente No. 2	53,00%	54,57%	52,43%	53%
Cliente No. 13	59,00%	60,46%	52,23%	57%
Cliente No. 9	52,00%	49,65%	52,25%	51%
Cliente No. 14	46,00%	48,05%	46,70%	47%
Cliente No. 17	0,00%	64,13%	0,00%	21%
PROMEDIO MENSUAL	38%	54%	43%	

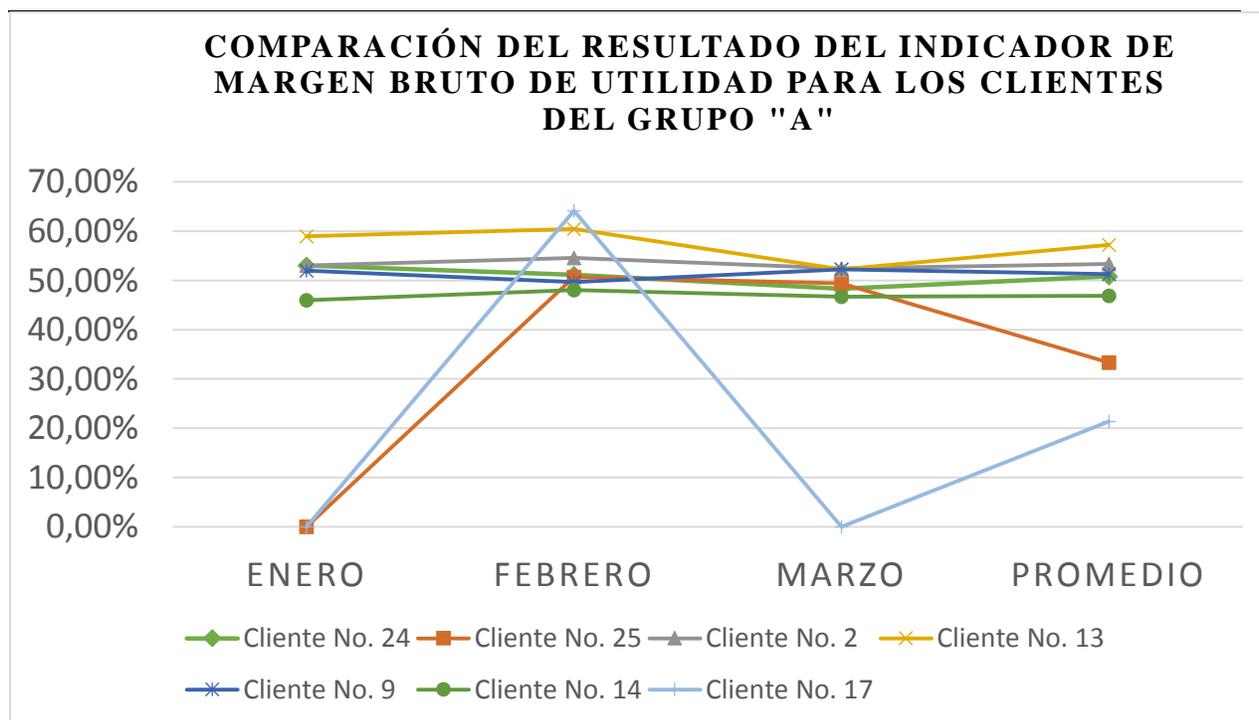


Figura 48. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo "A" en el primer trimestre del año 2017

En el grupo de clientes “A”, se logró determinar que para el mes de enero, el cliente No. 13 generó el mejor resultado en el margen bruto de utilidad, sin embargo el No. 25 y No. 16 no realizaron facturación a la división en dicho periodo. A pesar de ello, en el siguiente mes, el cliente No. 16 aumentó considerablemente sus ventas y con ella su rentabilidad alcanzando el 64,13% de rentabilidad para la DCV, además, se deduce que en febrero el compartimiento en general generó buenos resultados y todos los clientes estuvieron cerca del promedio en este mes.

Para el último mes del primer trimestre del año, el cliente No. 16 no realiza ventas para la división, ocasionando que el promedio de rentabilidad baje a un 43%, aún cuando los demás clientes estuvieron por encima de este resultado.

Tabla 65

Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “B” en el primer trimestre del año 2017

GRUPO DE CLIENTE	PRIMER TRIMESTRE 2017			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	PROMEDIO
“B”				
Cliente No. 1	54,00%	32,00%	50,00%	45,33%
Cliente No. 7	45,00%	54,51%	54,78%	51,43%
Cliente No. 8	52,00%	40,69%	52,54%	48,41%
Cliente No. 21	55,00%	50,00%	54,00%	53,00%
Cliente No. 23	54,00%	55,21%	55,21%	54,81%
Cliente No. 26	53,00%	56,00%	59,70%	56,23%
Cliente No. 30	64,00%	0,00%	52,72%	38,91%
PROMEDIO MENSUAL	53,86%	41,20%	54,14%	

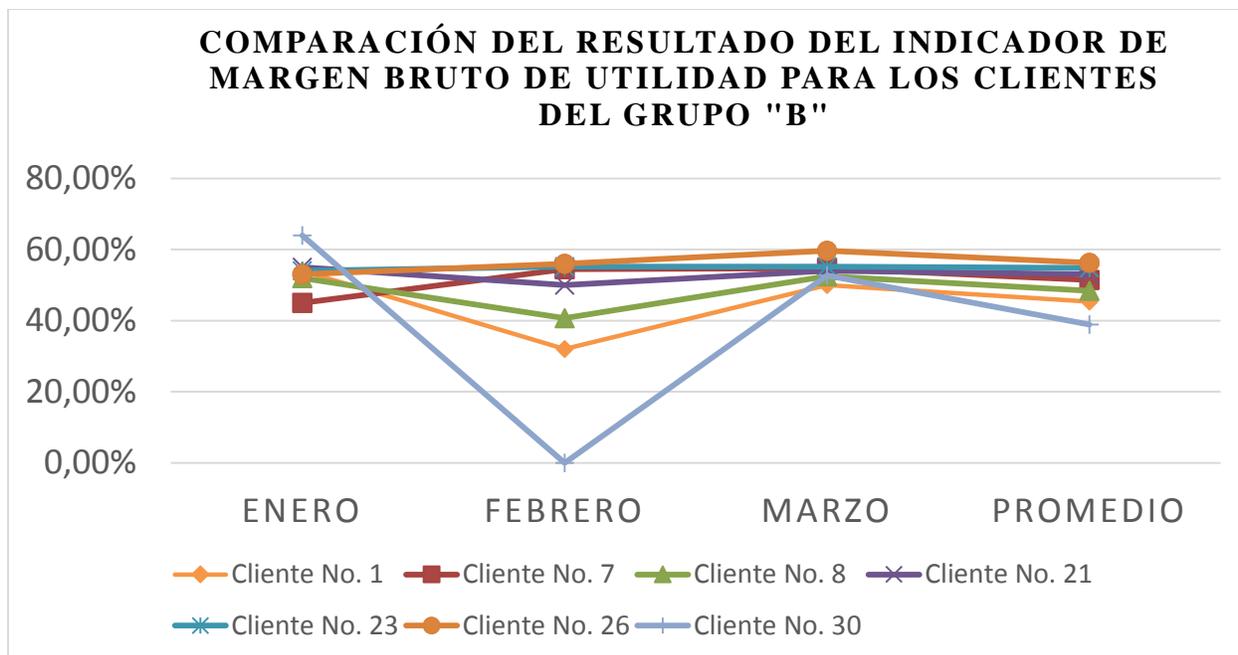


Figura 49. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “B” en el primer trimestre del año 2017

Para los clientes “B”, se evidencia en el mes de enero que el cliente No. 30 generó un excelente resultado para el grupo, sin embargo, el resto de clientes de la división también concluyeron con indicadores positivos en el primer mes del año, alcanzando un promedio del 53,86%. Por otra parte, para el mes de febrero el Cliente No. 30 quien había obtenido un buen resultado de rentabilidad en enero, no realizó ventas, y en su mayoría los demás clientes bajaron el margen bruto de utilidad, reduciendo en más del 10% el promedio. Finalmente, para el último mes, todos los clientes aumentaron la rentabilidad, siendo el cliente No. 26 el que consiguió incrementar en mayor medida su margen.

Tabla 66

Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo "C" en el primer trimestre del año 2017

GRUPO DE CLIENTE	PRIMER TRIMESTRE 2017			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	PROMEDIO
"C"				
Cliente No. 11	60,00%	66,00%	62,00%	62,67%
Cliente No. 16	60,00%	54,00%	54,00%	56,00%
Cliente No. 20	56,00%	52,00%	61,00%	56,33%
Cliente No. 19	53,97%	46,76%	52,85%	51,19%
Cliente No. 12	60,00%	58,00%	56,00%	58,00%
PROMEDIO MENSUAL	57,99%	55,35%	57,17%	

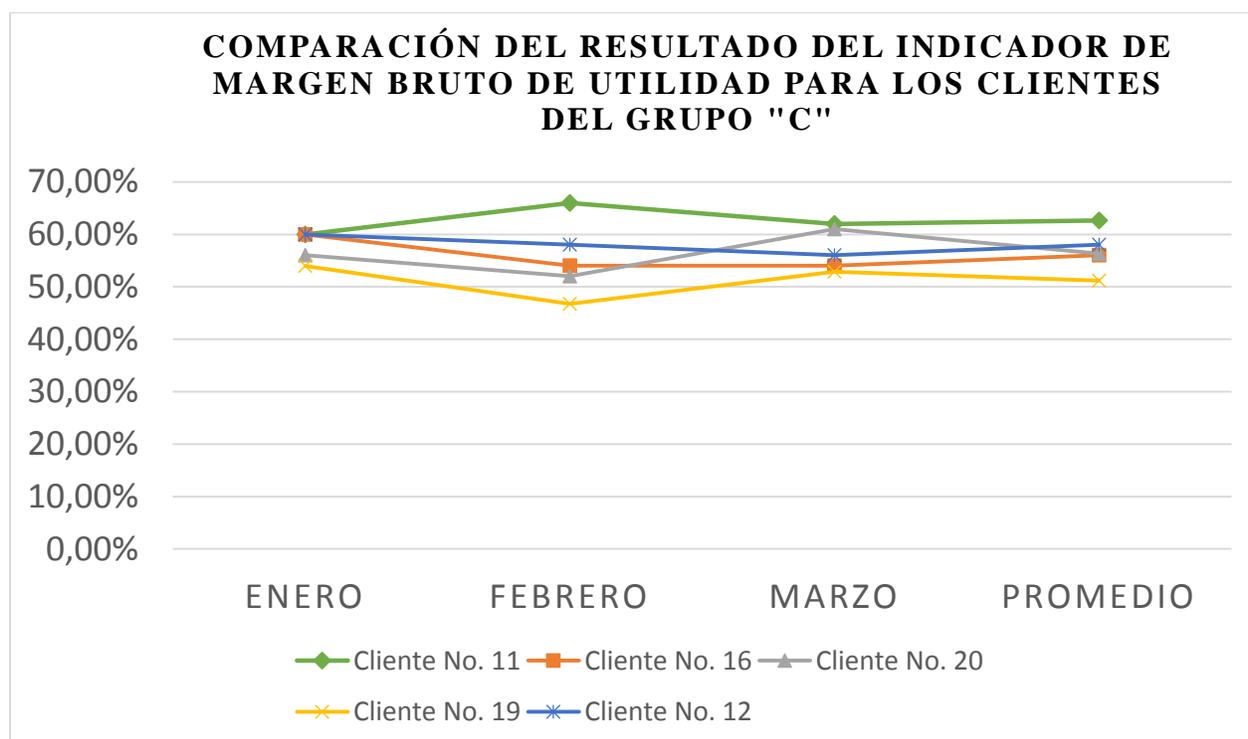


Figura 50. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo "C" en el primer trimestre del año 2017.

En el grupo de clientes “C” se logra concluir que para el mes de enero el promedio general fue de 57,99% en donde el mejor resultado lo generaron 3 clientes con el mismo margen bruto de utilidad (No. 11, No. 15 y No. 12). En el mes de febrero el promedio disminuyó 2,64%, debido a la reducción en el margen de utilidad por parte de la mayoría de los clientes en este periodo, en donde la diferencia más notable fue del cliente No. 18 (7.21%). Para el último mes, dicho indicador aumentó 1,82% además, se logra deducir que el compartimiento en general para marzo fue bueno, pues todos los clientes estuvieron cerca del promedio general.

Tabla 67

Resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “D” en el primer trimestre del año 2017

GRUPO DE CLIENTE	PRIMER TRIMESTRE 2017			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	PROMEDIO
“D”				O
Cliente No. 4	54%	60%	61%	58,16%
Cliente No. 6	61%	63%	51%	58,22%
Cliente No. 28	9%	57%	64%	43,11%
Cliente No. 5	47%	63%	63%	57,57%
Cliente No. 10	56%	61%	59%	58,38%
PROMEDIO MENSUAL	45,46%	60,49%	57,17%	

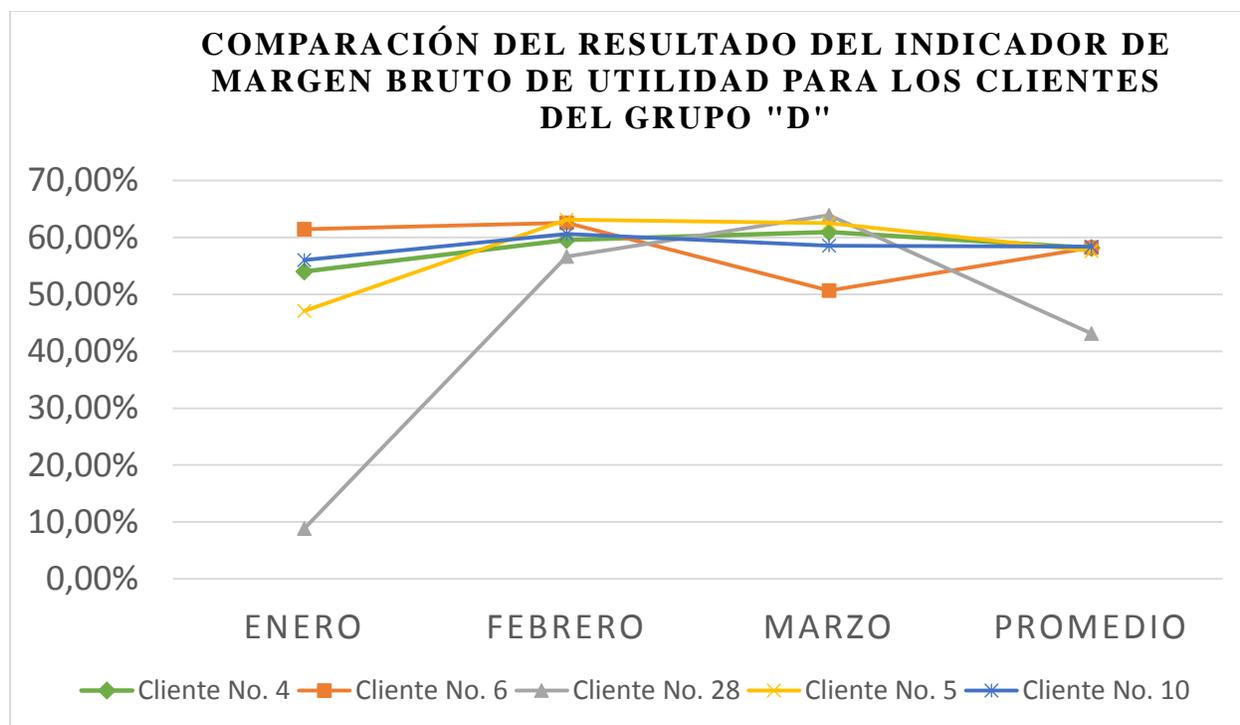


Figura 51. Comparación del resultado del indicador de margen bruto de utilidad para los clientes del grupo “D” en el primer trimestre del año 2017

Analizando los resultados obtenidos por el grupo “D” se logró determinar que para el mes de enero, el cliente No. 6, generó el mejor resultado en el margen bruto de utilidad, sin embargo el cliente No. 28 tuvo un indicador muy bajo, lo cual generó para dicho mes un promedio de 45,46% .

A pesar de ello, en el siguiente mes, en su mayoría los clientes aumentaron considerablemente sus ventas y con ella su rentabilidad alcanzando el 60,49% para la DCV, además, se logra deducir que en febrero el compartimiento en general fue bueno, pues todos los clientes estuvieron cerca del promedio de este mes.

Para el último mes del primer trimestre del año, el cliente No. 4. , se destacó entre los demás clientes del grupo por su aumento considerable en el margen bruto de utilidad con un 61%. Por otra parte, el cliente No. 28 también genero un crecimiento del 7% en su margen, influyendo significativamente en resultados positivos para la división.

Después de llevar a cabo los análisis individuales y grupales se identificó que el indicador de margen bruto de utilidad aumenta principalmente por las siguientes razones:

- Cuando las ventas aumentan en mayor proporción que las ventajas que son asignadas a los clientes.
- Cuando las ventajas asignadas y las ventajas disminuyen pero las primeras, lo hacen en mayor proporción.
- Cuando los costos disminuyen y las ventas también, pero los primeros lo hacen en mayor proporción.
- Cuando las ventas y las ventajas asignadas aumentan en igual proporción, pero los costos totales incrementan en menor magnitud.

Por otra parte se analizó que el indicador de margen bruto de utilidad disminuye principalmente por las siguientes razones:

- Cuando las ventas disminuyen en mayor proporción que las ventajas que son asignadas a los clientes.

- Cuando las ventajas asignadas y las ventajas disminuyen pero las primeras, lo hacen en menor proporción.
- Cuando los costos disminuyen y las ventas también, pero los primeros lo hacen en menor proporción.
- Cuando las ventas y las ventajas asignadas aumentan en igual proporción, pero los costos totales incrementan en mayor magnitud.
- Cuando las ventajas aumentan mas que las ventas generadas por el cliente.
- Cuando los costos y la ventas disminuyen pero no de forma proporcional en relación la venta.

Finalmente, se detecta que en la mayoría de los meses, en donde se presenta una mayor participación del total de las ventajas cliente con relación a las ventas netas, se genera un menor resultado del indicador de margen bruto de utilidad.

3.1.3. Resultado del tercer objetivo específico: Presentar un plan de acción que incluya recomendaciones para el área de control de gestión comercial de la compañía.

Después de llevar a cabo el análisis para los clientes más importantes de la división de Cosméticos Vogue, se procede a establecer recomendaciones al área de acuerdo con los resultados obtenidos, con el fin de mejorar la toma de decisiones con respecto a las ventas y las ventajas comerciales. Las recomendaciones que se proponen se expondrán por medio de un plan de acción que marque las directrices del proceso y facilite cumplir con las actividades.

En esta etapa se establecieron seis estrategias cada una con una estructura específica, determinando la línea base, es decir con lo que actualmente cuenta o carece el área de control de gestión comercial de laboratorio de cosméticos Vogue, igualmente, el objetivo que se pretende alcanzar, con su respectiva meta y el respectivo indicador que mostrará en qué grado se cumplió con lo planteado.

Por otra parte, se expondrá el cómo realizarlo, estableciendo la estrategia general y las actividades que se deben ejecutar organizadas en orden cronológico, así como los recursos necesarios para cumplir con cada una de ellas, el responsable del proceso y el tiempo o periodo en el que se propone desarrollarlas.

Plan de acción

- **Primera estrategia**

Línea Base: En la División de Cosméticos Vogue, no se ha analizado el efecto que genera la asignación de ventajas comerciales por cliente en relación con las ventas y la rentabilidad que genera, según esto, no es posible conocer que decisiones están generando un impacto positivo y cuales generan efectos negativos.

Es decir, el proceso siempre se ha realizado de la misma forma, asignando ventajas comerciales a los clientes de acuerdo con el presupuesto establecido, pero sin medir las consecuencias de rentabilidad que se generan con cada uno de los clientes.

Objetivo: Analizar los clientes que mayor rentabilidad generan para la división y observar que decisiones efectivas se están tomando para lograr resultados positivos en cada periodo. Igualmente, que malas decisiones se están ejecutando para aquellos clientes en donde su rentabilidad no es buena.

Meta: Lograr analizar trimestralmente los impactos generados en la rentabilidad del 0,5% de los clientes de la división, los cuales corresponderían a los de mayor venta facturada acumulada en determinado periodo del año.

Indicador: Número de clientes analizados trimestralmente / Número total de clientes de la división

Estrategia: La idea es convertir el análisis de los clientes en una actividad cotidiana para la división de Vogue, y que esta sea en una herramienta esencial para la toma de decisiones en cuanto a la asignación de ventajas comerciales, con el fin de aprovechar los resultados de los análisis, ser equitativos y eficientes en el momento de tratar a cada cliente, buscando siempre que la rentabilidad aumente para cada uno de ellos.

El punto clave es determinar qué decisiones están generando buenos efectos y poder aplicarlas en los demás clientes de la división, logrando semejar las consecuencias positivas.

Actividades:

1. Recopilar la cifra de ventas facturadas por cada cliente de la división y seleccionar por lo menos el 0,25% del total los clientes, aquellos que mayor compra realizaron. Esta etapa se realiza por medio del informe de la herramienta Boost con la que cuenta compañía.

2. Organizar la información recopilada y seleccionar los datos que serán útiles para los análisis. Tales como venta facturada, unidades vendidas, costos de venta, ventajas comerciales, margen bruto y venta neta; cada una de esta información por cliente y por cada mes, pues el objetivo es analizar la información de un trimestre.

3. Realizar el análisis horizontal de la información organizada en el paso anterior, con el fin de determinar la variación absoluta y relativa y de esta manera conocer su evolución.

4. Realizar el análisis vertical con el propósito de determinar la participación que tiene el total de ventajas comerciales asignados a los clientes sobre la venta neta en cada mes.

5. Aplicar el indicador de rentabilidad de margen bruto de utilidad el cual permite comparar y analizar el margen que genera los descuentos comerciales entre las ventas netas.

6. Al realizar todos los pasos anteriores, se cuenta con toda la información útil para analizar cada uno de los resultados del margen según las ventas, los costos y los descuentos en los clientes y el comportamiento durante un determinado trimestre.

Recursos

- Computador

- Herramientas electrónicas: Boost, Excel

- SAP

Responsable: Área de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue.

Fecha: Trimestralmente

- **Segunda estrategia**

Línea Base: En la División de Cosméticos Vogue, no se cuenta con un plan enfocado a los vendedores que permita controlar minuciosamente las variables tanto internas como externas a las que está expuesta, es decir un plan que presente actividades, ordenadas y sistematizadas, en las que se estimulen y capaciten a los vendedores con el fin de alcanzar o superar las cifras presupuestadas.

Actualmente todo está enfocado principalmente en acciones dirigidas a los productos y a los clientes, sin embargo, es importante considerar a aquellas personas que incentivan a estos a efectuar la venta.

Objetivo: Estimular y capacitar a los vendedores de la división, en aspectos concernientes a sus funciones en relación con los clientes, buscando consolidar toda la fuerza de ventas y generar aumentos considerables en las cifras.

Meta: Realizar por lo menos dos actividades por mes propuestas en el plan, enfocadas en estimular y formar a la fuerza de ventas.

Indicador: Número de actividades realizadas del plan de fuerza de ventas en el año /
Número mínimo de actividades que se deben ejecutar en el año x 100. Este indicador nos indica en grado porcentual se cumplió con la meta.

Estrategia: Elaborar y ejecutar un plan enfocado a la fuerza de ventas que sea efectivo para el cumplimiento de los objetivos de la división permitiendo aumentar las cifras.

El propósito principal, es formar, capacitar, estimular y motivar a los vendedores de la división a través de actividades organizadas y periódicas que logren acercarlos más a realidad a la que se enfrenta la compañía y de esta manera ser efectivos en el momento de generar la venta.

Actividades: Antes de iniciar con el plan de vendedores es fundamental tener en cuenta 2 aspectos:

- Es importante que cada una de las personas que hacen parte de la fuerza de venta conozca el mercado, analizando los competidores, los proveedores, el consumidor, los comportamientos, los gustos, preferencias, frecuencias de compra, entre otras variables indispensables.

- Por último, es fundamental que tengan una visión amplia de los productos que ofrece la compañía, sus beneficios, marcas, precios, segmento de mercado al cual se dirige, fortalezas y sus debilidades, con el fin de transmitir las características reales con las que cuenta la gama de productos de la división.

Actividades para el plan de fuerza de ventas:

1. Capacitación de vendedores: El objetivo principal con la formación es brindarle a la fuerza de venta herramientas importantes que le permitan ser más eficaces en su desempeño. A través de alternativas pedagógicas y creativas que generen interés como: simulaciones, dinámicas grupales, relación directa con los clientes y el entorno. Sin embargo, es esencial que todo el personal se involucre en los objetivos de las formaciones y que sean conscientes de la valiosa información que pueden adquirir y el provecho que puede generar de estas.

Este proceso trae consigo beneficios como:

- Mejora la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- Aumenta la motivación y la integración de los vendedores.
- Mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.

2. Talleres de concientización: El objetivo con los talleres es que los vendedores conozcan los beneficios que se generan para todos los integrantes de la compañía al desarrollar un buen proceso de ventas como, por ejemplo:

- Fidelización de los clientes
- Aumento de la cifra y beneficios para el negocio.

El propósito es que el plan para la fuerza de ventas, los estimule, sean eficientes en su proceso, aumenten las cifras de la división y con ella la rentabilidad.

Recursos:

- Financieros
- Computador
- Herramientas electrónicas: Excel
- SAP

Responsable:

- Área comercial de la división
- Área de recursos humanos de la división
- Control Gestión
- Representantes de ventas.

Fecha: 2 actividades por mes.

- **Tercera estrategia**

Línea Base: Actualmente el área comercial es la encargada de aprobar en primera instancia los descuentos promocionales que serán asignados cada mes a los clientes, pues por otra parte los descuentos estructurales son un porcentaje fijo aplicable para todo el año.

Teniendo en cuenta lo anterior, dichos descuentos promocionales son aprobados sin tener la visibilidad de las ventas que va a generar cada cliente, ocasionando en varias situaciones que las estas sean menores que las ventajas asignadas, generando en esos casos un margen de rentabilidad negativa.

Objetivo: Evitar que el total de los descuentos (estructurales, promocionales, y otras ventajas) otorgados a los clientes de la división sean mayores a las ventas facturadas por estos en cada mes.

Meta: Lograr que el 0% de los clientes generen una rentabilidad negativa, ocasionada por una mayor asignación de ventajas comerciales con respecto a las ventas facturadas.

Indicador: Número de clientes que generan una rentabilidad del 0% / Número total de clientes de la división x100. Este indicador nos muestra en grado porcentual se cumplió con la meta.

Estrategia: La estrategia se puede ejecutar de dos formas:

1. A posteriori: Consiste en analizar las ventas efectuadas por los clientes en el mes e igualmente las ventajas asignadas, determinando la participación que tienen estas y validar que no sean mayores con respecto a la venta facturada.

2. A priori: Calcular previamente cual es el promedio de las ventas que efectúa determinado cliente, antes de asignar las ventajas promocionales.

Actividades:

1. A posteriori:

- Aprobación de ventajas promocionales, realizando el proceso como se viene efectuando hasta el momento.

- Comparar al cierre de mes las ventas facturadas por el cliente y validar que exista una relación coherente entre dicha venta y los descuentos asignados.

- En caso de observar que las ventas facturadas sean menores a los descuentos asignados, comunicarse con el representante de ventas del cliente y validar la información.

- Posteriormente, llegar a un acuerdo con el representante y no realizar toda la legalización de las ventajas en el mes, y si es posible legalizar una parte en otro periodo, con el fin de no afectar la rentabilidad de la división.

2. A priori:

- Antes de aprobar las ventajas comerciales, determinar el promedio de ventas que tiene hasta el momento el cliente.
- De acuerdo con dicho promedio, analizar la relación que existe con respecto a las ventajas solicitadas por el representante de ventas.
- Decidir hasta que monto de descuentos se puede asignar a un cliente específico con el fin de no afectar la rentabilidad de la división y evitar que esta resulte negativa.

Recursos:

- Computador
- Herramientas electrónicas: Boost, Excel
- SAP

Responsable: Área de Control Gestión comercial y área comercial.

Fecha: Posterior a la aprobación de ventajas o antes de asignarlas. De acuerdo con la opción seleccionada. Este proceso se realiza cada mes.

- **Cuarta estrategia**

Línea Base: Actualmente en el área de control de gestión comercial no se efectúa un indicador que permita evaluar la efectividad que tienen los responsables comerciales con la proyección de sus descuentos, es decir, un indicador que mida la asertividad entre lo que solicitan o provisiona y lo que realmente cobran a la división después de realizar las actividades con el cliente.

Objetivo: Medir la asertividad trimestral de cada representante comercial en los descuentos y legalizaciones que ha generado hasta un periodo de tiempo determinado.

Meta: Realizar trimestralmente la aplicación del indicador de asertividad por lo menos al 80% de los representantes comerciales de la división. Con el fin de tener una mayor visibilidad de la efectividad en las proyecciones.

Indicador: Número de representantes comerciales analizados / Total de representantes comerciales de la división de cosméticos Vogue.

Estrategia: La estrategia consiste en aplicar trimestralmente el siguiente indicador a cada proyección realizada por los representantes comerciales: $\frac{\text{Valor de la proyección solicitada}}{\text{Valor de la liquidación}} \times 100$

Lo cual nos dará la asertividad de cada solicitud, en donde el 100% significa muy asertivos y el 0% poco asertivos.

Actividades:

1. Recopilar la información de todos los representantes comerciales que generaron solicitudes de ventajas y efectuaron liquidación para un determinado trimestre.

2. Organizar la información seleccionada con el fin de poder efectuar los análisis posteriores.

3. Aplicar el indicador de asertividad propuesto.

= Valor de la proyección solicitada / Valor de la liquidación X 100

4. Calcular el promedio de los resultados obtenidos con la aplicación del indicador, para cada representante comercial.

5. Clasificar cada representante comercial, según el promedio obtenido, identificando aquellos que no son tan asertivos, con el fin de comunicarse con cada uno de ellos y establecer acciones de mejora que permita realizar proyecciones con mayor efectividad y no generen impactos negativos en el presupuesto establecido.

Recursos:

- Computador

- Herramientas electrónicas: Excel

- SAP
- Base de datos de representantes comerciales.

Responsable: Área de control de gestión comercial

Fecha: Trimestralmente

- **Quinta estrategia**

Línea Base: Hasta el momento en la DCV de la compañía L'Oréal no se analizado la opción de tener en cuenta las temporadas del año que pueden ser importantes para generar descuentos especiales, buscando incentivar las ventas por parte de los clientes de la división y por lo tanto de los consumidores finales.

Objetivo: Aprovechar las diferentes temporadas comerciales del año, ofreciendo descuentos interesantes a los clientes de la división que los incentiven a aumentar sus ventas.

Meta: Identificar las 5 principales temporadas del año que permitan ofrecer descuentos llamativos a los clientes

Indicador: Numero de descuentos implementados según las temporadas del año/
Numero de descuentos esperados al año (5)

Estrategia: En general esta estrategia consiste en visualizar temporadas del año que permitan ofrecer descuentos diferentes a los clientes, en donde estos se sientan motivados por generar mayores ventas facturadas a la división.

Teniendo en cuenta que la gama de productos de la División de Cosméticos Vogue está incluida en la línea de maquillaje o cosméticos, dichas temporadas serían:

1. Día de la Madre
2. Día de amor y amistad
3. Día de la mujer
4. Día de San Valentín
5. Navidad.

Actividades:

1. Analizar el presupuesto establecido para el mes perteneciente a la temporada del año seleccionada.

2. Diseñar una propuesta diferente, por ejemplo: Los clientes que mayor venta generen para el mes de marzo según el grupo al que pertenecen, recibirán un porcentaje de descuento adicional del 5%, calculado sobre su venta.

3. El propósito es incentivar la venta de los clientes haciendo uso de las temporadas importantes de año, en donde las mujeres son las principales homenajeadas.

Recursos:

- Computador
- Herramientas electrónicas: Excel
- SAP

Responsable: Área comercial de la división y control de gestión comercial

Fecha: De acuerdo con las temporadas del año.

- **Sexta estrategia**

Línea Base: Actualmente la división de cosméticos Vogue no ha implementado ningún tipo de indicador de evaluación que le permita medir el desempeño obtenido con respecto a la realización de una tarea específica o un proceso.

Objetivo: Medir el rendimiento en la rentabilidad de los clientes, después de aplicar las estrategias anteriormente detalladas. Con el fin de evaluar que tan efectivas resultaron.

Meta: Lograr el aumento trimestral por lo menos el 5% del resultado del indicador de margen bruto operacional de los clientes analizados en el periodo anterior.

Indicador: Promedio trimestral de resultado de indicador de rentabilidad en el periodo N - Promedio trimestral de resultado de indicador de rentabilidad en el periodo N-1. Este indicador nos muestra la evolución del margen entre trimestres.

Estrategia: La estrategia consiste en conocer el impacto que generan las acciones propuestas para mejorar la rentabilidad de la división, aplicando un indicador de evaluación de procesos globales, con respecto a los resultados obtenidos.

Actividades:

1. Efectuar las recomendaciones propuestas para la división con respecto a los descuentos comerciales.
2. Recopilar la cifra de ventas facturadas por cada cliente de la división analizado anteriormente
3. Organizar la información recopilada y seleccionar los datos que serán útiles para los análisis
4. Aplicar el indicador de rentabilidad de margen bruto de utilidad en cada mes del trimestre analizado.

5. Calcular el promedio del margen bruto de utilidad para el trimestre analizado y comparar dicho resultado con el obtenido en el anterior periodo.
6. Determinar la evolución generada y analizar qué decisiones generaron los cambios.

Recursos:

- Computador
- Herramientas electrónicas: Excel
- SAP

Responsable: Área de control de gestión comercial de la división de Cosméticos Vogue.

Fecha: Trimestral

Capítulo 4. Diagnóstico final.

Una vez finalizada la pasantía en Laboratorio de cosméticos Vogue, se consolida un trabajo de análisis continuo según las falencias identificadas, que permitirá al área de control de gestión comercial de ahora en adelante tener una visión más amplia de la rentabilidad de la división con respecto a las ventajas comerciales, mediante el monitoreo, seguimiento, y análisis de aquellos clientes que están generando resultados tanto positivos como negativos, y los factores que influyen en esto, dicho aporte se convierte en información valiosa de apoyo en la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta, que es un proceso continuo, el cual debe seguirse realizando con el fin de conocer la evolución que se genera en cada periodo y contar siempre con datos actualizados, sin embargo, la contribución realizada en este proceso marca las directrices para llevar a cabo cada una de las etapas de manera permanente, reconociendo el valor de la información generada y el beneficio que se obtiene para la división.

De acuerdo con esto, se logró identificar a los clientes más importantes del primer trimestre del año de según sus ventas facturadas, analizando la rentabilidad de estos, su evolución en ventas, descuentos y otros aspectos importantes que se convirtieron en la base fundamental para el desarrollo del estudio y el establecimiento de recomendaciones que permitirán mejorar los resultados que hasta el momento se han obtenido en Laboratorio de Cosméticos Vogue perteneciente a la compañía L'Oréal.

Adicional a esto, se aportó un plan de acción que cuenta con estrategias formuladas considerando los resultados encontrados en los análisis realizados previamente, determinando específicamente las actuaciones que se deben ejecutar, proponiendo indicadores que permitan medir el cumplimiento de las actividades propuestas, así como las metas establecidas; dicho plan abarca temas esenciales relacionados con la rentabilidad y que afectaron los resultados de la división en los meses de enero, febrero y marzo.

En general, el apoyo brindado al área de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue, fue relevante y significativo en cada uno de los procesos y funciones realizadas diariamente, transmitiendo siempre actitudes positivas al equipo de trabajo, de acuerdo con las actividades encomendadas, respetando los tiempos y las políticas, cumpliendo con las indicaciones y responsabilidades, pero sobre todo, aportando en cada tarea el conocimiento adquirido durante la carrera de administración de empresas .

Capítulo 5. Conclusiones

Se ejecutaron las funciones delegadas en el área de control de gestión comercial de Laboratorio de Cosméticos Vogue en la Compañía L'Oréal, cumpliendo con las responsabilidades y compromisos de una manera eficiente, según las políticas y tiempos establecidos, principalmente en la generación de informes, procesos de cierre de mes, y monitoreo de cada una de las etapas de ventajas comerciales asignadas a los clientes, desde la recepción de las solicitudes hasta la legalización de cada una de ellas.

Por otra parte, se aplicó en el primer trimestre del año el indicador de margen bruto operacional a los 30 clientes más importantes para la división, en donde se observó su evolución y examinó que factores influyeron en esta, con apoyo de análisis verticales (frecuencia relativa y absoluta) y horizontales. Posteriormente, se realizó estudio, de acuerdo con el grupo de clientes al que pertenecen con el fin de determinar el comportamiento en cada uno de ellos, y la variación que se genera en cada periodo.

Finalmente, se propuso el plan de acción, el cual contiene información específica de cada estrategia enfocada en los descuentos comerciales para Laboratorio de Cosméticos Vogue, con responsabilidad directa por parte del área de control de gestión comercial, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién? y ¿Cuándo?, lo cual permite la evaluación continua de cada actividad teniendo en cuenta los indicadores, metas, objetivos, responsables, tiempo y recursos para de esta manera cumplir con lo planteado y generar efectos positivos en la rentabilidad de división.

Recomendaciones

Se recomienda al área de control de gestión comercial, organizar los tiempos de cada uno de los procesos que se ejecutan con el fin de evitar represamiento de trabajo, inconvenientes en el cumplimiento de las actividades y desacuerdos con los representantes comerciales, a través de una adecuada priorización en cada una de las tareas, identificando aquellas funciones que suelen estar acumuladas y estableciendo una correcta programación de las actividades que deben realizarse primero o aquellas que pueden aplazarse.

Por otra parte, es esencial seguir aplicando trimestralmente los indicadores de rentabilidad a los clientes más importantes de la división, pues estos se convierten en información fundamental para la toma de decisiones del área, buscando fortalecer cada uno de los procesos que se desarrollan, establecer estrategias innovadoras y evitar generar impactos negativos que perjudiquen los resultados globales de la compañía.

Es importante evaluar la puesta en marcha de manera disciplinada de las propuestas elaboradas en el plan de acción, para así tener un punto de partida de procesos organizados y orientados a los objetivos del área de control de gestión comercial. Será fundamental para esto la realización de reuniones de retroalimentación, donde se evalúen los avances, identificando los aspectos positivos y por mejorar, a través del análisis de cómo se han desarrollado el plan de acción e identificar los posibles desvíos.

Referencias

- Área de recursos humanos L'Oréal Colombia. (2017). Inducción corporativa. En L'Oréal. Bogotá: diapositivas de PowerPoint.
- Área financiera L'Oréal Colombia. (2017). Presentacion Excellence in Finance. . En L. Colombia. Bogotá: diapositivas de PowerPoint.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). Gestipolis. Obtenido de Indicadores de gestión, ¿Qué son y por qué usarlos?: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Colombia, L. (s.f.). ¿Quiénes somos? Obtenido de <http://www.loreal.co/grupo/bienvenido-loreal/quienes-somos.htm>
- Colombia., L. (s.f.). ¿Quiénes somos? Obtenido de Recuperado de <http://www.loreal.co/grupo/bienvenido-loreal/quienes-somos.htm>
- Colprensa. (31 de Octubre de 2012). L'Oreal compró a la colombiana Vogue. El universal.
- CreceNegocios. . (s.f.). Obtenido de La fuerza de ventas: Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>
- Debitoor. (s.f.). Obtenido de Glosario de contabilidad. ¿Qué es una nota de crédito?: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-nota-de-credito>
- Definición de. (s.f.). Obtenido de Plan de acción: <http://definicion.de/plan-de-accion/>
- Definición de. (s.f.). Obtenido de A posteriori: <http://definicion.de/a-posteriori/>
- Definición de. (s.f.). Obtenido de A priori: Recuperado de <http://definicion.de/a-priori/>
- Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. (s.f.). Obtenido de Descuento: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/descuento-2>
- División de cosmético Vogue. (2017). 01- Dominando la CEX. Bogotá.

Economía & negocios el mundo. (s.f.). Obtenido de Ventas netas:

<http://www.elmundo.com.ve/diccionario/ventas-netas.aspx>

EcuRed. (2013). Obtenido de Conocimiento con todos y para todos L'Oréal:

<https://www.ecured.cu/L%27Or%C3%A9al>

Entrepreneur. (11 de Octubre de 2010). Obtenido de Mide la rentabilidad de tu empresa:

<https://www.entrepreneur.com/article/263733>

Essence L'Oréal Colombia. (2016). Formación órdenes de compra. Bogotá: diapositivas de PowerPoint.

Fama ideal. (s.f.). Obtenido de <http://www.smtm.co/companies/l-oreal-co>

Gerencie.com. (13 de Junio de 2010). Obtenido de Diferencia entre análisis horizontal y vertical:

<https://www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizontal-y-vertical.html>

Gerencie.com. (12 de Junio de 2010). Obtenido de Costo de ventas:

<https://www.gerencie.com/costo-de-venta.html>

Gerencie.com. (2 de Diciembre de 2015). Obtenido de Razones financieras:

<https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

J. D. (24 de Noviembre de 2016). ABCfinanzas.com. Obtenido de ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Análisis horizontal o dinámico:

<https://www.abcfianzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/analisis-horizontal>

J. L. (s.f.). Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/utilidad-bruta-info_342300/

Jefe de control de gestión comercial de la división de cosméticos Vogue. (2017). Bogotá.

Karsz, E. (s.f.). CVOSOFT Colombia. Obtenido de ¿Qué es SAP? - Curso SAP introductorio:

http://www.cvosoftware.com/sistemas_sap_abap/recursos_tecnicos_abap/que_es_sap_introduccion_sap.php#introduccion-a-sap

L'Oréal Colombia. (s.f.). Obtenido de Datos claves. : <http://www.loreal.co/grupo/bienvenido-loreal/datos-claves.htm>

L'Oréal. (s.f.). Marcas, división de consumo. Obtenido de <http://www.loreal.co/marcas/division-de-consumo.htm>

L'Oréal. (s.f.). Marcas, división de cosmética activa. Obtenido de <http://www.loreal.co/marcas/division-de-cosmetica-activa.htm>

L'Oréal. (s.f.). Marcas, división de lujo. . Obtenido de <http://www.loreal.co/marcas/division-de-lujo.htm>

L'Oréal. (s.f.). Marcas, división de productos profesionales. Obtenido de <http://www.loreal.co/marcas/division-de-productos-profesionales.htm>

L'Oréal. (s.f.). Nuestros valores y principios éticos. Obtenido de <http://www.loreal.es/el-grupo/qui%C3%A9nes-somos/nuestros-valores-y-principios-%C3%A9ticos>

L'Oréal. (2017). Estructura organizacional DCV. En Á. d. Colombia. Bogotá: diapositivas de PowerPoint.

L'Oréal. (2017). L'Oréal. Obtenido de Código de ética. Nuestra forma de trabajar: Recuperado de <http://www.loreal.com/group/who-we-are/our-values-and-ethical-principles>

L'Oréal. (2017). Inducción corporativa. En Á. d. Colombia. Bogotá: Diapositivas de PowerPoint.

L'Oréal. (2017). L'Oréal. Obtenido de <http://www.loreal.co/>

L'ORÉAL. (2017). L'ORÉAL. Obtenido de Código de ética. Nuestra forma de trabajar: <http://www.loreal.com/group/who-we-are/our-values-and-ethical-principles>

L'Oréal. (2017). Política comercial de la división DCV. Bogotá.

MytripleA. (s.f.). Obtenido de Indicadores de rentabilidad: <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/indicadores-de-rentabilidad/>

Plan de acción. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/plan-de-accion/>

Sandra, T. (4 de Mayo de 2015). Captio. Obtenido de Control financiero: definición, objetivos e implementación: <http://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>.

Sandra, T. (4 de Mayo de 2015). Captio. Obtenido de Control financiero: definición, objetivos e implementación.: <http://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>.

Tiempo, R. E. (26 de Junio de 2005). El Tiempo. Obtenido de Una empresa Colombia que pinta bien: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1626873>

Vogue. (2017). Vogue. Obtenido de <http://cosmeticosvogue.com/es-co/>

Vogue. (s.f.). De cómo un sueño se transformó en 50 años de belleza colombiana . Obtenido de <http://cosmeticosvogue.com/es-co/marca/>