



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

**“Automatización en el proceso de evaluación crediticia de la
filial peruana de una empresa comercial multinacional”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración**

**Iván Enrique Orihuela Tantaleán
(0000-0001-9000-2365)**

Asesor:

**José Walter Cabrejos Choy
(0000-0002-0778-2215)**

Lima – Perú

2020

Resumen

El siguiente trabajo muestra cuán importante es tomar buenas decisiones en las empresas y que cada cambio realizado siempre tendrá un valor significativo para todas las áreas de la empresa, además logrará la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Asimismo, se muestra que toda toma de decisión debe tener varias alternativas de solución y que a través de del análisis de cada alternativa y del apoyo de todo el equipo se logrará obtener la mejor solución.

Un proceso de automatización siempre será una gran implementación para una empresa, sobre todo si busca incrementar su productividad y ventas.

Abstract

The following work shows how important it is to make good decisions in companies and that each change made will always have significant value for all areas of the company, in addition to achieving the satisfaction of employees and customers.

Likewise, it is shown that all decision making must have several solution alternatives and that through the analysis of each alternative and the support of the entire team, the best solution will be obtained.

An automation process will always be a great implementation for a company, especially if it seeks to increase the productivity and sales.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	13
1.1. Breve reseña histórica de la empresa	13
1.2. Giro de la empresa.....	14
1.2.1. Filial de Perú.....	14
1.3. Nombre o razón social de la empresa	16
1.4. Ubicación de la empresa	16
1.5. Tamaño de la empresa	17
1.6. Organigrama de la filial Perú	17
1.7. Misión, Visión y cultura organizacional	18
1.7.1. Visión.....	18
1.7.2. Misión	18
1.7.3. Cultura Organizacional	19
1.7.3.1. Valores.....	19
1.8. Productos y clientes	20
1.8.1. Productos	20
1.8.1.1. Beneficios del producto	22
1.8.1.2. Línea de productos Essen	23
1.8.2. Clientes	24
1.8.2.1. Clientes directos.....	24
1.8.2.2. Clientes indirectos o consumidores finales	27
1.8.2.3. Proceso de evaluación crediticia	27
1.8.3. Sistema de ganancias.....	30
1.8.4. Programa de Primeros pasos	36
1.9. Compromiso con la comunidad y la responsabilidad social empresarial.....	36
1.9.1. Fundación Essen.....	36
1.9.2. Medio Ambiente.....	36
1.9.3. Refugio Canino.....	37
1.10. FODA de la empresa	37
1.11. Estados Financieros	39
1.11.1. Estado de Situación Financiera	39
1.11.2. Estado de Resultados.....	40
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	41
2.1. Alcance del trabajo.....	41

2.2. Importancia del tema presentado	41
2.3. Etapas del Proceso.....	42
CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DEL ÁREA FUNCIONAL	43
3.1. Descripción del área funcional completa.....	43
3.2. Características, objetivos del área.	47
3.3. Organigrama del área funcional.....	48
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FUNCIONAL:	50
4.1. Descripción de la situación actual:.....	50
CAPÍTULO 5. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:	52
5.1 Definir el problema real del área.	52
5.2 Objetivos: General y Específico.	54
5.3 Consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema	55
5.4 Matrices	55
5.4.1. Matriz FODA del área funcional.....	55
5.4.2. Matriz EFI Y EFE.....	58
5.4.3. Estrategias genéricas	59
5.4.4. 5 Fuerzas de Porter.....	60
5.4.5. Matriz Ansoff	62
5.4.6. Matriz BCG.....	63
5.4.7. Análisis Micro y Macro Ambiente.....	65
CAPÍTULO 6. PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	67
6.1. Planteamiento de las alternativas de solución:.....	67
6.2. Análisis de las alternativas de solución:	68
CAPÍTULO 7. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA	70
7.1 Análisis Costo-Beneficio:	70
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
8.1. Conclusiones	74
8.2. Recomendaciones	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	78

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.	CUADRO EXPLICATIVO DE GANANCIAS EN DIFERENTES ESCENARIOS 34	
TABLA 2.	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	39
TABLA 3.	ESTADO DE RESULTADOS.....	40
TABLA 4.	MATRIZ FODA DEL ÁREA FUNCIONAL	55
TABLA 5.	MATRIZ EFI.	58
TABLA 6.	MATRIZ EFE.....	59
TABLA 7.	COSTO DE CONTRATACIÓN DE UN ASISTENTE.....	68
TABLA 8.	EJEMPLOS DE LA APLICACIÓN DEL FACTOR DE CRECIMIENTO AUTOMÁTICO DE LA LÍNEA DE CRÉDITO.....	71
TABLA 9.	CUADRO DE PENALIZACIÓN SEGÚN TÍTULO DE RECONOCIMIENTO ..	72

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MIEMBROS DE LA CAPEVEDI. LA IMAGEN MUESTRA A LAS COMPAÑÍAS QUE FORMAN PARTE DE LA CÁMARA PERUANA DE VENTA DIRECTA.	15
FIGURA 2. MAPA DE UBICACIÓN. EN LA IMAGEN SE ENCUENTRA LA UBICACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES.....	17
FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE ESSEN PERÚ. LA IMAGEN MUESTRA EL ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA FILIAL DE PERÚ Y LA CONEXIÓN CON LAS ÁREAS DE CASA MATRIZ.	18
FIGURA 4. LOGO DE ESSEN. EN LA IMAGEN SE MUESTRA EL LOGO COMERCIAL DE LA EMPRESA JUNTO A LOS PRODUCTOS MÁS REPRESENTATIVOS.....	21
FIGURA 5. MATERIAL DEL PRODUCTO. LA IMAGEN MUESTRA LAS CAPAZ CON LAS QUE ESTÁ COMPUESTA LOS PRODUCTOS DE ESSEN.....	22
FIGURA 6. GRÁFICO DE GÉNERO. EN EL GRÁFICO SE MUESTRA EL PORCENTAJE DE HOMBRES Y MUJERES ACTUALMENTE INSCRITOS EN LA FILIAL DE PERÚ.....	25
FIGURA 7. GRÁFICO DE EDADES. EN EL GRÁFICO SE MUESTRA EL PORCENTAJE POR EDADES QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRAN INSCRITOS EN LA FILIAL DE PERÚ.	26
FIGURA 8. GRÁFICO DE LOCALIZACIÓN. EN EL GRÁFICO SE MUESTRA EL PORCENTAJE DE EIE'S SEGÚN SU LOCALIZACIÓN.	27
FIGURA 9. PLAN DE NEGOCIOS ESSEN PERÚ. LA IMAGEN MUESTRA LA METODOLOGÍA DE GANANCIA Y EL IMPORTE OBTENIDO POR CICLO.	32
FIGURA 10. PLAN DE NEGOCIOS ESSEN PERÚ. LA IMAGEN MUESTRA LA METODOLOGÍA DE GANANCIA Y EL IMPORTE OBTENIDO POR CICLO.	33
FIGURA 11. GANANCIA POR INCORPORACIÓN. LA IMAGEN MUESTRA UNA DE LAS PROMOCIONES QUE SE PUEDE OBTENER POR INCORPORAR.	35
FIGURA 12. ORGANIGRAMA DEL ÁREA FUNCIONAL. EL SIGUIENTE ORGANIGRAMA MUESTRA A LOS OCHO MIEMBROS DEL ÁREA FUNCIONAL SEGÚN LA JERARQUÍA ESTABLECIDA.....	48
FIGURA 13. DIAGRAMA DE ISHIKAWA. EL DIAGRAMA MUESTRA LA METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.	52
FIGURA 14. PENALIDAD BOLSILLO 1. EN EL CUADRO SE MUESTRA EL RANGO DE PENALIDAD A COBRAR POR DEUDA VENCIDA.....	72

Introducción

Este informe de experiencia profesional está basado en la automatización de la evaluación crediticia realizada en el área de administración y operaciones de la filial de Perú de la empresa *Essen*, la cual es una empresa multinacional con casa matriz en Argentina dedicada a la comercialización de productos de cocina a través del sistema de venta directa multinivel, en la cual se identificó cuáles fueron las necesidades, cambios, mejoras y resultados a lo largo de todo el proceso y que tuvo como principales participantes al Jefe de administración y operaciones de la filial de Perú, como también al Analista de Créditos y Cuentas Corrientes de Perú y los encargados del área de tecnología de información (TI) de la casa matriz.

La necesidad surgió durante el crecimiento empresarial de la filial, es decir, cuando los planes estratégicos de crecimiento del área comercial se pusieron en marcha, se identificó diversas debilidades y problemáticas en las operaciones del negocio que crecían junto al desarrollo de Essen.

Con una visión de crecimiento a mediano plazo, se decidió mejorar los procesos críticos del área involucrada a través de la automatización, para evitar los cuellos de botella en los procesos claves para el desarrollo de *los Emprendedores(as) Independientes Essen (EIE)*, los cuales son los clientes directos de la empresa y son los(as) encargados(as) de realizar la reventa de los productos a sus clientes a través de la venta directa, además tienen la opción de crear redes multinivel de mercadeo, es decir, se les permite formar una red de venta bajo el mando de un líder, el cual obtiene como ganancia un porcentaje de la venta que genere su red.

Asimismo, Essen brinda una línea de crédito para que los(as) EIE's puedan adquirir y revender los productos que comercializa, el monto utilizado de la línea de crédito tiene un

plazo máximo de cancelación de 21 días calendario. Cabe mencionar que todo nuevo EIE's ingresa a un programa comercial denominado "*Primeros Pasos*", el cual tiene una duración de 6 meses y en la cual debe cumplir con diferentes puntajes de venta de manera ascendente para lograr obtener un premio y después de haber terminado el programa se solicita realizar una venta personal (VP) mínima, según el título obtenido, cada ciclo para mantenerse activo(a) en el negocio.

Es así que, se identificó dos principales problemas en el área, el primero fue el método de evaluación crediticia usado para la asignación de crédito de los(as) EIE's al inicio o durante su permanencia en el negocio, ya que toda evaluación crediticia era realizada en base a un análisis de la información general obtenida del récord crediticio de la persona en la plataforma de la central de riesgo *Equifax*. Cuando el análisis del resultado de la consulta era desfavorable, el crédito brindado era bajo o mínimo y tenía un considerable impacto negativo en el crecimiento de las ventas, ya que los(as) EIE's debían completar con un pago anticipado la carga de pedido para lograr alcanzar el puntaje solicitado cada ciclo o solicitar un crédito adicional mediante un correo electrónico, el cual era nuevamente evaluado, considerando además otros factores como los indicadores de la red a la cual pertenece. Asimismo, el crédito adicional brindado o también conocido como excepción de crédito, tenía una duración de un ciclo, es decir, cada ciclo debía solicitar una nueva excepción. Este proceso generaba un malestar y desanimo en los(as) EIE's ya que era más difícil alcanzar las ventas propuestas en el ciclo y podría provocar una prematura desvinculación del negocio.

Por otro lado, si el crédito brindado era alto, existía el riesgo que los(as) EIE's utilicen todo el crédito brindado para realizar cargas de pedidos con la finalidad de obtener mejores ganancias y que pasado los 21 días no pueda cancelar la deuda generada, convirtiéndola en una deuda incobrable y afectando los resultados de la empresa.

El segundo problema identificado fue la cantidad de trabajo manual empleado en las actividades del área y que iba incrementando junto al crecimiento de EIE's en la empresa, convirtiéndose en una gran carga de trabajo, afectando el rendimiento del personal y la capacidad de respuesta en la atención de solicitudes. Las principales actividades manuales que se identificaron fueron, el registro de cada EIE en el sistema, la evaluación y asignación de crédito adicional realizado a través de una solicitud vía correo, como también el retorno al crédito original, todos estos cambios eran realizados en el sistema ERP de Essen. Estas 3 actividades abarcaban la mayor parte del horario laboral dejando sin tiempo suficiente para realizar funciones como planeación o análisis de indicadores, entre otras actividades del área.

Ambos puntos fueron analizados, logrando obtener tres posibles soluciones para enfrentar la problemática, entre las cuales se tuvo como primera opción la contratación de un asistente que se encargue únicamente de las actividades manuales, pero la posible solución no sería efectiva a largo plazo, debido a que se proyecta duplicar el número de EIE's para fines del 2020 y un asistente no sería suficiente para atender todas las solicitudes ni realizar todas actividades del puesto. Como segunda opción se consideró aceptar una propuesta de Equifax para implementar una plataforma de consultas personalizada, la cual tenía como principal característica indicar la línea de crédito correspondiente por cada persona bajo los criterios, parámetros y filtros brindado por Essen como también información obtenida de la calificación crediticia de empresas del mismo rubro que ya cuentan con el servicio de Equifax. A pesar de que la propuesta tenía muchas ventajas, no brindaba una solución para reducir el exceso de trabajo manual que iba incrementando cada ciclo, además tenía como desventaja el alto costo como el tiempo de ejecución y desarrollo de la plataforma.

Sin embargo, la tercera alternativa de solución tenía como principal ventaja que el desarrollo e implementación sería a corto plazo y se aprovecharía los recursos existentes en la empresa, la propuesta fue automatizar el proceso de evaluación crediticia usando como principal herramienta el ERP de Essen, es decir, que a todo(a) EIE se le asigne un mismo crédito inicial el cual sea suficiente para cubrir los primeros cuatro meses del programa primeros pasos y a partir de su quinto mes se genere automáticamente un aumento de la línea de crédito basado en el nivel de compra de los últimos cuatro meses realizados en Essen. El cambio fue implementado directamente en el ERP con la finalidad de reducir las actividades que incurran en modificaciones manuales, logrando así atender la mayor cantidad de correos de solicitud de crédito adicional.

Para la ejecución de la alternativa seleccionada, como primer paso, se decidió cambiar las políticas de crédito con la finalidad de motivar e incrementar la fidelización de los(as) EIE's, es así que, se estandarizó el crédito inicial brindado a 600 puntos de manera que el(la) EIE pueda trabajar sin ningún inconveniente de crédito hasta el cuarto ciclo del programa primeros pasos, como segundo cambio se estableció el aumento automático a partir del quinto ciclo y de manera proporcional a la actividad realizada en los ciclos anteriores. Además, se implementó dos tipos de modelo de cobro de penalidades para reducir el impacto negativo que pueda generar el automatizar la evaluación crediticia, la primera es aplicada directamente a todo(a) EIE que incumpla con las fechas de pago, la penalidad cobrada esta segmentada por rangos según el importe de deuda. La otra penalidad aplicada está basada en los indicadores de deuda de red y se aplica a EIE's con *título de Ejecutivo(a) o superior* y es descontada de la ganancia obtenida por patrocinio cada ciclo, el descuento representa un porcentaje según el rango del indicador de morosidad que mantenga al cierre del ciclo.

La implementación de la automatización tuvo una duración de 2 semanas, durante la primera semana se evaluó los riesgos de la implementación, se cambió las políticas de créditos, se analizó los reportes comerciales de años anteriores, se determinó los tiempos de ejecución de la implementación y se designó a los encargados, en la siguiente semana se implementó el requerimiento de la automatización en el ERP, durante la semana se realizaron las pruebas y los ajustes necesarios para garantizar el correcto funcionamiento, después de la aprobación de los encargados del proyecto, se comunicó los cambios y nuevas políticas a los(as) EIE's a través del *plan comercial* de Essen.

En los 6 meses siguientes después de la automatización de asignación de crédito, los resultados fueron muy positivos, mostrando gran aceptación y mayor compromiso por parte de los(as) EIE's. Asimismo, el cambio dentro del área de administración y operaciones fue significativo, se mostró mejoras en los indicadores de atención a EIE's, se redujo en 40% la carga laboral y los indicadores de deuda mostraron mejoras significativas, así como el incremento del nivel de retención de EIE's.

Con los resultados obtenidos se demostró que todo el proceso de automatización generó mejoras en los resultados mensuales de la empresa y se espera continuar automatizando más actividades y procesos claves del negocio.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1. Breve reseña histórica de la empresa

En 1954, en la ciudad de Venado Tuerto, Provincia de Santa Fe, Argentina, don Armando Yasci y su esposa doña Teresa Bompessi crearon una pequeña empresa familiar de fundición de aluminio para la fabricación de mecheros de cocina. Wilder, el hijo mayor de los esposos, era quien lideraba el negocio y fue quien logró cubrir la demanda en todos los hogares que usaban cocinas de gas en Argentina, logrando así llegar al éxito.

Durante un viaje a Nueva York que realizó Wilder y un amigo a finales de la década de los setenta, hubo una cacerola de aluminio que despertó el interés en ambos y decidieron crear una cacerola similar en su empresa. Durante 2 años aproximadamente de pruebas, lograron crear las primeras cacerolas de aluminio a las cuales llamaron "Essen" a sugerencia de Mirta, esposa de Wilder que tenía raíces alemanas, y que traducido al español significa "comer" o "comida".

Después de varios intentos de encontrar la mejor forma de comercialización de su nuevo producto, Mirta sugiere realizar reuniones con mujeres de su vecindario en Venado Tuerto y mostrar las ventajas del producto. Ella con su gran habilidad en la cocina mostró los beneficios, usos y funciones del producto con lo cual se ganó la aceptación de todos los invitados, fue un éxito.

Los eventos que continuó realizando tuvieron tan gran aceptación que dio pase al nacimiento del *Encuentro de Cocina Essen*, logrando ingresar su producto en todos los hogares de las familias argentinas.

Esta práctica fue muy revolucionaria en la época y años después logró cruzar fronteras e ingresar a varios países de Latino América como Paraguay, Uruguay, Bolivia, Chile y Perú, lo que les permitió crear la fábrica de cacerolas de aluminio fundido más grande del mundo e innovar con diseños únicos y modernos usando tecnología de punta.

1.2. Giro de la empresa

Essen es una empresa comercial multinacional con casa matriz en Argentina, ya que cuenta con un sistema de gestión centralizado a diferencia de una transnacional que es descentralizada, asimismo otra diferencia es que cada filial cuenta con sus propias reglas basadas en la realidad de cada país donde se encuentra la filial, donde la casa matriz es encargada de la administración y a su vez busca transmitir la cultura y valores de la empresa a sus filiales. *Essen* se dedica a la venta de cacerolas de aluminio e implementos de cocina, a través del sistema de la venta directa multinivel. *Essen* permite la inscripción e incorporación de personas naturales denominadas *Emprendedores Independientes Essen (EIE)*, con la finalidad que sean la fuerza de venta independiente de la empresa, a los cuales les brinda una línea de crédito en puntos los cuales son usados únicamente para la compra de productos a *Essen* y luego los EIE's realicen la reventa a sus redes de contacto, por lo que, ellos(as) son los encargados de realizar *encuentros de cocina y demostraciones*, es decir, los productos son revendidos en reuniones organizadas por los EIE's, en los cuales se demuestran los beneficios y atributos del producto con la finalidad de concretar la venta, de esta manera se genera la venta directa en el negocio. Asimismo, el negocio permite la conformación de redes de venta multinivel, es decir, los(as) EIE's tienen la opción de incorporar a nuevas personas bajo su red con la finalidad de formar un grupo y obtener ganancias por la venta de cada incorporado en su red de negocio independiente, a esta acción se le denomina *patrocinio*.

1.2.1. Filial de Perú

Essen como empresa multinacional cuentan con filiales en países vecinos como Paraguay, Uruguay, Bolivia y Perú, con proyección de abarcar nuevos destinos para sus futuras filiales. En todas las filiales *Essen* continua con el mismo giro empresarial, es decir mantiene el mismo sistema de negocio de la venta directa multinivel, pero existe una adaptación según el país donde se encuentra la filial, además, cada filial tiene la capacidad de autonomía en la toma de decisiones empresariales, las cuales abarcan temas comerciales, operativos y administrativos, pero siguiendo la cultura y lineamientos de la casa matriz. Asimismo, todas las filiales se encuentran bajo el mando de la gerencia general en Argentina, es por ellos que son auditadas por la casa matriz.

Desde el 2017, *Essen Perú* forma parte de la *Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI)*, lo cual brinda un gran respaldo y garantía para sus clientes. La CAPEVEDI es una institución sin fines de lucro que agrupa a las empresas más

reconocidas que ejercen actividad en el país y que emplean el sistema de venta directa para la comercialización de sus productos, y tiene como finalidad que las empresas asociadas asuman ciertas responsabilidades ante sus clientes, además establece los principios y prácticas de naturaleza básica, equitativa y ética, que las empresas miembros de la Asociación seguirán cumpliendo al efectuar sus negocios.

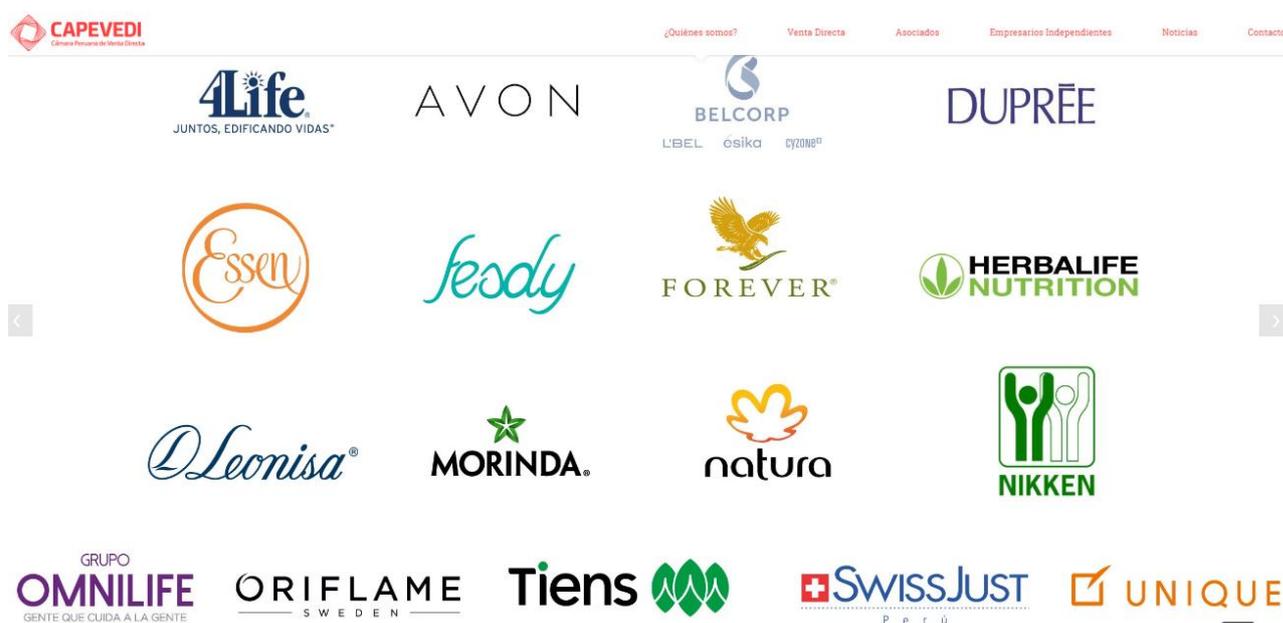


Figura 1. Miembros de la CAPEVEDI. La imagen muestra a las compañías que forman parte de la cámara peruana de venta directa.

1.3. Nombre o razón social de la empresa

La razón social de la filial de Perú registrada ante la Sunarp es MYENDY PERU SAC y el nombre comercial de la empresa es Essen, cuyo significado es comer o comida en el idioma alemán.

1.4. Ubicación de la empresa

Desde junio del 2019 Essen cuenta con nuevas oficinas Administrativas en el distrito de Miraflores del departamento de Lima, anteriormente también se encontraba en el mismo distrito, pero se encontraba ubicado en la avenida La Paz 676, por motivos de comodidad y distribución, además de mostrar una nueva imagen renovada a los(as) EIE's, Essen decidió mudarse a una oficina con un espacio más grande y con una sala de demostración moderna y completa para que sea usada por los EIE's.

La nueva dirección es Calle Bolívar 270 piso 6 oficina 601, urbanización Leuro en la zona empresarial de Miraflores.

Essen cuenta con una central telefónica que atiende durante el horario laboral de 9 am a 6 pm, la cual es usada como el canal de comunicación entre los(as) EIE's y la empresa.

Cabe mencionar que cuenta con un almacén de productos ubicado en la ciudad de Arequipa, el cual solo realiza el despacho de los productos.

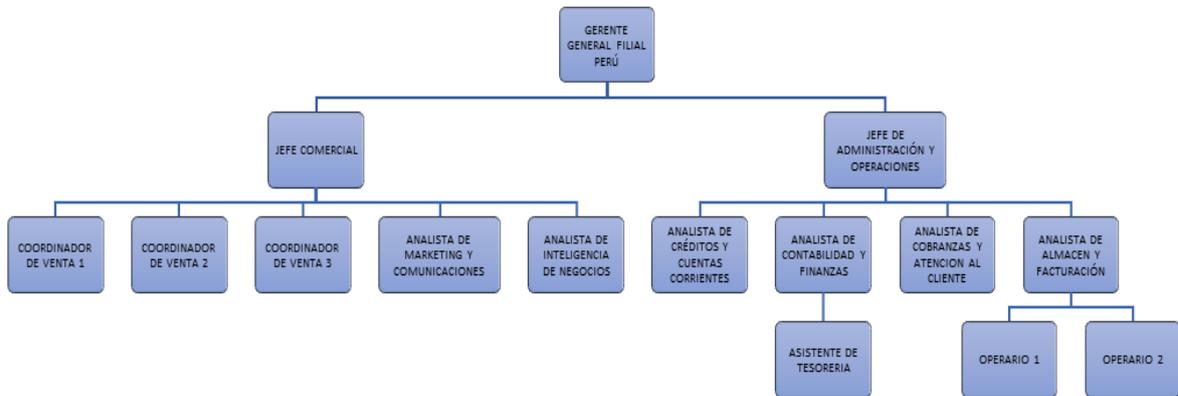


Figura 3. Organigrama de Essen Perú. La imagen muestra el organigrama actual de la filial de Perú y la conexión con las áreas de casa matriz.

1.7. Misión, Visión y cultura organizacional

1.7.1. Visión

Ser referentes en la cocina de todos los hogares, y facilitar el empoderamiento de las personas a través de la "Oportunidad Essen".

1.7.2. Misión

Somos una empresa líder en diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos de alta calidad para la cocina.

Impulsamos la cultura del "Cocinar hace bien", convencidos de los beneficios que tiene la cocina casera para el cuerpo, la mente y el espíritu.

Trabajamos para ser la mejor opción de venta directa, para personas con inquietud en ser dueñas de su propio emprendimiento. Bajo la consigna "Lo mejor de vos" generamos para ellas y sus familias, oportunidades de desarrollo personal, económico y de integración social.

Articulamos nuestras metas con las de nuestros colaboradores, ofreciendo un espacio que fomenta su desarrollo profesional y el trabajo en equipo.

Trabajamos la calidad de todos nuestros procesos para hacer de Essen una empresa de excelencia.

1.7.3. Cultura Organizacional

1.7.3.1. Valores

Desarrollo sustentable: Essen trabaja con aluminio reciclado, desde el año 2018 en Argentina inició el programa “Recicla tus Cacerolas”, el cual permite obtener un descuento por cada olla usada de aluminio de cualquier marca o modelo que entreguen, de esta manera los(as) EIE’s pueden obtener un ahorro de hasta 50% del valor de una cacerola nueva y Essen contribuye con el cuidado y conservación del medio ambiente evitando que el nivel de aluminio aumente en el planeta. Este programa se aplicará en todas las filiales en el 2020 con la finalidad de contribuir con el cuidado de cada país. Essen se preocupa por el impacto que pueda tener sus decisiones en el desarrollo social y en el cuidado del medio ambiente.

Pasión: Uno de los principales motores que contribuyó para creación de Essen fue la pasión, razón por la cual pone el máximo entusiasmo en todo lo que hace, además busca capacitar a los(as) EIE’s guiándolos para un camino al éxito personal y profesional.

Integridad: Essen busca mantener una conducta moral dentro del negocio, la cual aplica en todas las tomas decisiones de negocio. Para mantener una integridad sólida, Essen cuenta con un código de ética que brinda a cada incorporada al iniciarse en el negocio, este documento informativo indica que se debe manejar el negocio de manera ética y muestra las posibles sanciones hacia los(as) EIE’s que incumplan algún punto estipulado en el documento, de esta manera Essen garantiza la integridad entre sus participantes.

Humildad: Essen considera que la vocación de servicio, la empatía y la capacidad de entender a los(as) EIE’s garantiza el éxito en el negocio, por lo que, siempre busca entender las necesidades de cada EIE y sobre todo tener un contacto directo. Los jefes de ventas son los encargados de mantener una relación más cercana con los(as) EIE’s y lograr que se sientan importantes dentro de Essen.

Mentalidad abierta: Essen busca innovar en el negocio con nuevas ideas que implementan cada cierto tiempo, brindando así nuevas herramientas a los(as) EIE's para garantizar un desarrollo exitoso. Essen siempre está dispuesto a escuchar nuevas ideas y mejorar cada proceso implementado, la creatividad es otro punto importante dentro del negocio, por lo que Essen busca apoyar a todas las ideas y actividades que se crean dentro de cada red, por ejemplo, eventos regionales, actividades masivas, concursos, ferias, entre otros, con la finalidad de que los(as) EIE's sientan el soporte, apoyo y compromiso por parte de Essen.

Compromiso: Essen está muy comprometido con cumplir las declaraciones de visión y misión llevándolas adelante en base a los valores de Essen. Además, siente el compromiso con cada EIE que pertenece a Essen, cumpliendo con las entregas de los productos en tiempos y forma, logrando así la satisfacción de los(as) EIE's.

1.8. Productos y clientes

1.8.1. Productos

Essen cuenta con una gran línea de productos para la cocina a base de aluminio, tiene como principales productos a las cacerolas y sartenes en sus diferentes tamaños, modelos y colores, cada uno representando una línea de producto que son mostrados en los catálogos de venta; y como productos secundarios cuenta con los complementos de cocina como utensilios, picadores, aceites, woks, parrillas, entre otros instrumentos que complementan el uso de las cacerolas y contribuyen con la practicidad al momento de preparar las comidas.

Los productos destacan por su diseño novedoso que facilita la transmisión de calor uniformemente y cuenta con colores poco convencionales en el mercado peruano.



Figura 4. Logo de Essen. En la imagen se muestra el logo comercial de la empresa junto a los productos más representativos.

Además, todas las cacerolas cuentan con un recubrimiento interno de antiadherente Nova Trimum tricapa de uso profesional, ideales para conservar los nutrientes de los alimentos.

Los principales beneficios con los que cuenta este exclusivo material son:

- La primera capa de recubrimiento que está en contacto con los alimentos aporta mayor anti-adherencia a las cacerolas, facilitando así la limpieza de todos los productos.
- La segunda capa del recubrimiento brinda una mayor resistencia a las rayaduras, a la abrasión y al desgaste natural durante el tiempo de uso.
- Por último, se encuentra la tercera capa, la cual se encuentra en contacto con el aluminio y es la encargada de asegurar la adherencia del recubrimiento con la pieza permitiendo una mayor resistencia al paso del tiempo.

Este novedoso material es tendencia en muchos países europeos y muchas empresas reconocidas mundialmente lo usan en la fabricación de sus productos. Su origen y fabricación es en Suiza y cuenta con una superficie rugosa, permitiendo así una fácil identificación.



Figura 5. Material del producto. La imagen muestra las capas con las que está compuesta los productos de Essen.

1.8.1.1. Beneficios del producto

En cuanto a los principales beneficios de las cacerolas Essen, se pueden mencionar cuatro:

Ahorro de dinero y tiempo, ya que reduce el gasto de energía debido a su rápida cocción de los alimentos gracias a la concentración uniforme de calor con un fuego corona y que continúan cocinando aun después de apagado el fuego a través del calor residual.

Cuidan el medio ambiente, los productos de Essen están fabricados con aluminio reciclado, ayudando así a protección del medio ambiente y tienen una gran durabilidad en el tiempo.

Cocina más saludable, las cacerolas permiten mantener las vitaminas y minerales de los alimentos logrando un realce de los sabores naturales, asimismo, reducen el uso de grasas y sales al momento de cocinar.

Ahorro de Gas, gracias a la función horno de las cacerolas se gasta hasta un 71% menos gas en comparación con un horno convencional.

La combinación de estos cuatro beneficios hace de las cacerolas Essen un producto muy útil al momento de cocinar, sobre todo el ahorro del tiempo ya que puede reducir hasta en un 50% el tiempo de preparación de un platillo.

1.8.1.2. Línea de productos Essen

Essen cuenta con diferentes líneas de producto, cada una es especial tanto en funcionamiento como en diseño y busca cubrir las preferencias del mercado. Actualmente existen 4 líneas de productos con mayor volumen de comercialización en Perú, las cuales son:

Línea Clásica Marsala

Es la línea principal y la más comercializada en Essen, ya que cuenta con una mayor variedad de tamaños y diseños, que van desde 24 cm de diámetro hasta los 30 cm de diámetro, esta línea está representada por el color rojo y cabe mencionar que es la primera línea que fue creada. (véase anexo 1)

Línea Contemporánea Aqua

Es la línea con un color exclusivo que fue lanzado en el año 2018 y es representada por el color celeste. Cuenta con un diseño curvo en sus bordes permitiendo un perfecto agarre de las azas (véase anexo 2).

Línea Contemporánea Terra

Es la última línea lanzada al mercado y cuenta únicamente con cuatro modelos perfectamente representados por el color gris, su principal característica es el grosor de sus paredes y un tono elegante fácil de combinar (véase anexo 3).

Complementos

Los complementos que Essen comercializa están divididos en categorías, donde podemos encontrar diversos productos de bazar como cucharones, utensilios, agarraderas como también una línea denominada chef la cual contiene dos tipos de wok. (véase anexo 4).

1.8.2. Clientes

En Essen existen dos tipos de clientes, los directos y los indirectos o consumidores finales. Los clientes directos de Essen son todos los EIE's que actualmente se encuentran inscritos en la red de la filial de Perú, adicionalmente a ellos, existen los consumidores finales, quienes son las personas que compran y usan las cacerolas, cabe mencionar que Essen no necesita un registro de los consumidores finales, ya que todo EIE es independiente de buscar a sus clientes y revender el producto usando sus propias técnicas de venta.

1.8.2.1. Clientes directos

En sus inicios, Essen únicamente incorporaba a mujeres mayores de edad y de todo nivel socioeconómico, que tengan como único requisito el querer emprender un negocio independiente, libres de horarios y de jefes.

A partir del 2019, Essen a nivel de todas las filiales, acepta la incorporación de varones que quieran formar parte del negocio, logrando así abarcar un mayor número de la población.

Actualmente, en la cartera de clientes directos de Essen Perú el 80% son mujeres y 20% varones; en cuanto a las edades, el 25% se encuentra entre 18 y 30 años, el 60% lo conforman personas entre 30 y 50 años y en el 15% restante se encuentran personas mayores de 50 años. En los últimos meses el incremento de personas

jóvenes al negocio aumentó considerablemente, ya que son jóvenes estudiantes que buscan solventar sus gastos en sus ratos libres sin necesidad de un horario de oficina o jefes, por lo que, el área comercial está implementando estrategias dirigidas a la captación de clientes de ese rango de edad.

Essen es una marca muy reconocida en el sur del país, por lo que el 75% de sus EIE's se encuentran en dicha región geográfica, abarcando departamentos como Arequipa, Puno, Cusco, Ica, Apurímac, Ayacucho y Moquegua. Por otro lado, el 10% de EIE's se encuentran en Lima, desde finales del 2018 se están creando estrategias para penetrar el mercado de la capital, los cuales están dando muy buenos resultados. El 15% restante de EIE's se encuentran en las regiones del norte y selva del Perú, en los departamentos de La Libertad, Huánuco, San Martín, Ucayali, Lambayeque, Piura y Cajamarca.

Cabe mencionar que la actual cartera de EIE's activos en la filial de Perú se ha duplicado de 600 a 1200 EIE's inscritos a comparación del 2018, debido a la consolidación del área comercial al mando del Gerente General quien se incorporó a Essen en octubre del 2018.

A continuación, se mostrarán unos gráficos representativos de los diferentes segmentos de EIE's ya mencionados.



Figura 6. Gráfico de género. En el gráfico se muestra el porcentaje de hombres y mujeres actualmente inscritos en la filial de Perú.

EDAD

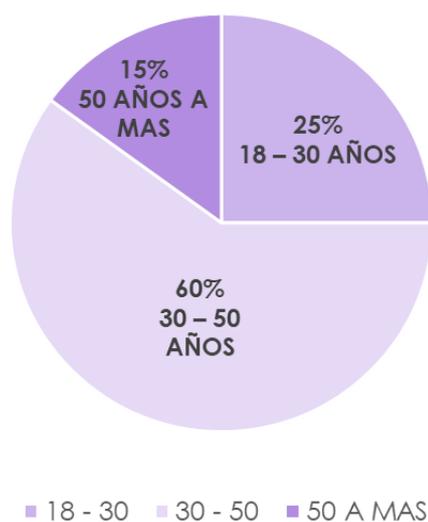


Figura 7. Gráfico de edades. En el gráfico se muestra el porcentaje por edades que actualmente se encuentran inscritos en la filial de Perú.

LOCALIZACION

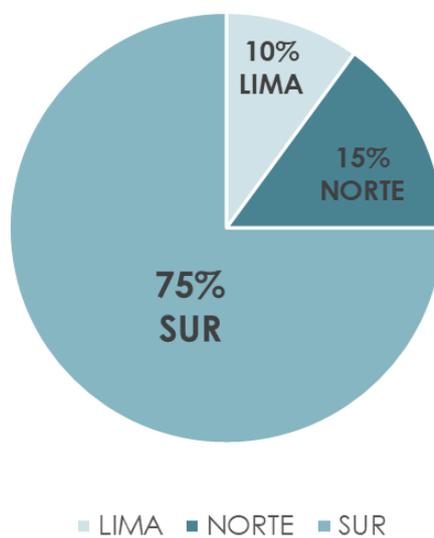


Figura 8. Gráfico de localización. En el gráfico se muestra el porcentaje de EIE's según su localización.

1.8.2.2. Clientes indirectos o consumidores finales

Asimismo, en la cadena comercial de Essen existen los consumidores finales, los cuales no mantienen ninguna relación comercial ni financiera con la empresa, siendo los EIE's los encargados de captar a los consumidores finales y revender los productos bajo sus propias estrategias de venta.

Sin embargo, hay casos que el consumidor final se incorpora y se vuelve cliente directo de Essen únicamente para obtener el producto con el descuento respectivo, por su parte, Essen no obliga a que los productos sean siempre revendidos, pero si incentiva a incorporar a nuevos clientes llamados EIE's al negocio a través de promociones o ganancias que son únicamente por incorporación de personas.

Como dato adicional, se sabe que la mayoría de los consumidores finales son mujeres amas de casa, seguido de personas profesionales que no cuentan con mucho tiempo para cocinar y buscan un producto que les facilite y ahorre tiempo en la cocina, asimismo se encuentran las personas que buscan cuidar su salud reduciendo el uso de grasas y consumiendo los alimentos sin perder los nutrientes naturales.

1.8.2.3. Proceso de evaluación crediticia

Essen tiene como principal actividad la venta de sus productos, los que, a su vez son revendidos por los(as) EIE's a un consumidor final, a través del sistema de venta directa. Es por eso que, Essen cuenta con un sistema diseñado para otorgar una línea de crédito a sus EIE's, con la finalidad que puedan comprar los productos al crédito y revenderlos a sus clientes, asimismo, Essen brinda hasta un máximo de 21 días calendario desde el momento de la facturación del producto para que sea pagado en una cuota, pero la evaluación y asignación de la línea de crédito otorgada cuenta con un proceso previo de varias etapas que son realizadas de manera interna en el área de administración y operaciones, las cuales se consideran diversos criterios de evaluación para saber si una persona es apta o no de recibir la línea de crédito .

El primer paso es enviar la ficha física con la solicitud de inscripción para convertirse en EIE's, la ficha debe contener los datos personales como el número

de dni, nombres, dirección, correo electrónico y número telefónico, asimismo, debe firmar un *pagaré* como parte del compromiso con la empresa, además debe agregar el código y nombre del patrocinador o EIE que lo(a) invitó a formar parte del negocio, terminando con la firma y huella del(la) solicitante.

El siguiente paso de la evaluación es la revisión de los antecedentes crediticios del solicitante en la plataforma de la central de riesgo Equifax, en la cual se analizan diversos criterios de evaluación, como:

Créditos financieros

Se analiza si el solicitante cuenta con préstamos bancarios vigentes o concluidos, asimismo si cumple o cumplió correctamente con el pago de las cuotas. Para Essen es muy importante que los solicitantes tengan un buen comportamiento crediticio y considera un aval importante el haber recibido un préstamo de una entidad financiera.

Asimismo, analiza si el solicitante maneja alguna o muchas tarjetas de crédito, como también la línea de crédito de las tarjetas, con la finalidad que puedan usar las tarjetas para realizar pagos a Essen y cumplir con los compromisos.

Cuando una persona no tiene un historial crediticio o no cuenta con tarjetas de crédito, reduce la posibilidad de obtener una línea de crédito por parte de Essen.

Deudas financieras

Essen no brinda una línea de crédito a todo usuario que se encuentre reportado como moroso o con deuda financiera castigada en Equifax, ya que es un indicador de que la persona solicitante no cumplió con sus compromisos financieros y fue reportada.

El solicitante deberá solucionar las deudas financieras y solicitar una actualización de información en Equifax, si cumple con el requerimiento y presenta una carta de no adeudo, su solicitud puede ser nuevamente evaluada con la finalidad de obtener una respuesta positiva por parte de Essen y lograr pertenecer al negocio, pero se le brinda un crédito mínimo.

Deudas no Financieras

Otro tipo de deuda que se observa son las deudas no financieras con las que cuenta el solicitante, es decir, se revisa si mantiene deudas impagas de servicios como telefonía, servicios públicos o deudas tributarias, a pesar de que este tipo de deuda no son considerados relevantes por Essen, muestran el comportamiento de pago del solicitante, pero no son un determinante para la aprobación o negación de una línea de crédito por parte de la empresa.

Deuda a Venta directa

Un criterio de evaluación de suma importancia son las deudas reportadas en empresas bajo el sistema de venta directa, es decir, se considera relevante y crítico si el solicitante mantiene una deuda morosa con empresas como Rena Ware, Belcorp, Avon, Leonisa, entre otros. Ya que, al ser miembro de la CAPEVEDI es importante cumplir con ciertas reglas establecida entre las empresas participantes, y una de las reglas es prohibir el ingreso al negocio de personas morosas mientras no cancele el total de la deuda que mantiene con otras compañías miembros de la CAPEVEDI o del mismo rubro.

Edad

La edad es otro factor observable, por lo que, cuando el solicitante es una persona menor a 25 años la línea de crédito otorgada es mínima, debido a que no cuenta con un historial crediticio que avale un buen comportamiento ya que la mayoría son estudiantes que aún no cuentan con un empleo, sin embargo, si el solicitante ya cuenta con un historial crediticio o cuenta con un empleo, la línea de crédito otorgada puede ser superior. Por otro lado, Essen considera a las personas mayores de 25 y menores de 55 años con una mayor capacidad de pago y responsable de poder asumir compromisos financieros a través de ingresos por empleo o negocio propio, por lo que les otorga un crédito superior. En el caso de las personas mayores de 55 años, dependerá del récord crediticio que mantenga.

Evaluación de Equifax

Por su parte, Equifax también realiza una evaluación de los solicitantes basado en la información que maneja en su base de datos, y asigna un puntaje de calificación que va desde 100 (muy riesgoso) hasta 999 (sin riesgo), esta evaluación es un promedio general basado en diferentes criterios que toma en cuenta la central de riesgo.

Essen siempre revisa el puntaje de calificación y lo toma como apoyo para la asignación de la línea de crédito de la siguiente manera, el puntaje de calificación lo multiplica por 3 para obtener la línea de crédito, por ejemplo, si el solicitante cumple positivamente con todos los criterios antes mencionados como buen crédito financiero, no cuenta con deudas financieras como no financieras y no mantiene deuda con empresas del mismo rubro y tiene 999 puntos de calificación, la línea de crédito otorgada es de 2997 soles.

1.8.3. Sistema de ganancias

Los productos que comercializa Essen tienen un precio relativamente elevado, ya que la pieza promedio tiene un *precio sugerido de venta al público* (PSVP) de 563.00 soles, de los cuales el 20% es la ganancia del EIE por la reventa del producto; este 20% de ganancia se aplica a todos los productos, es decir, el(la) EIE únicamente abonará a Essen el 80% del PSVP.

Tomando como ejemplo a la pieza promedio que tiene como precio 563.00 soles, la ganancia para el(la) EIE es de 112.60 soles y el importe que tiene que abonar por el costo del producto es de 450.40 soles.

En Essen existen tres formas de obtener ganancias a las cuales se les denomina ganancia por *bolsillo 1*, *bolsillo 2* y *bolsillo 3*, las cuales dependerán del empeño y esfuerzo que mantenga en el desarrollo del negocio.

Bolsillo 1: Es la ganancia que se obtiene de las ventas personales de cada EIE, es decir, el 20% de los productos vendidos. Si a un(a) EIE se le solicita 600 puntos para estar activo en el ciclo, esto equivale a $600 \text{ puntos} \times 5.63 = 3,378.00$ soles, y el 20% de ganancia es 675.6 soles con una venta mínima durante un ciclo.

Bolsillo 2: Es la ganancia obtenida por las ventas de las incorporaciones directas (hijos) que tenga un EIE en su red, esto equivale al 8% durante los primeros tres meses, luego pasa a ganar el 2% de la venta total por ciclo de sus incorporados. Adicionalmente a esta ganancia, un EIE también puede ganar el 8% de las incorporaciones de segunda línea de su red (nietos), siempre y cuando el “hijo” incorpore en su red a un nuevo EIE durante los seis primeros meses. Asimismo, también puede ganar premios solo por incorporar a nuevas personas al negocio, las cuales pueden ser cacerolas, complementos o descuentos adicionales en ciertas cacerolas.

Bolsillo 3: La última ganancia se refiere a los viajes y premios como autos y camionetas, que puede obtener cada EIE por calificar con títulos superiores o mantener su título actual y ser líder de una red saludable con indicadores de deuda por debajo de lo permitido, entre otros criterios de evaluación.

Anualmente se realiza un viaje a la fábrica de Essen, donde los(as) EIE´s que logren calificar al programa se hacen acreedores del viaje con todos los gastos pagados por la empresa.

La fábrica se encuentra ubicada en la provincia de Venado Tuerto en Argentina, durante la visita los(as) EIE´s conocen el circuito de fabricación de las cacerolas de principio a fin hasta el proceso de despacho, logrando así tener una mayor conexión y seguridad acerca de la calidad y garantía de la marca.

A continuación, se muestra una imagen con un ejemplo gráfico del plan de negocio y cuánto puede ganar cada EIE en promedio con sus ventas personales y con las ventas de sus incorporaciones directas (hijos).



Figura 9. Plan de negocios Essen Perú. La imagen muestra la metodología de ganancia y el importe obtenido por ciclo.

La imagen anterior demuestra que, si un(a) EIE que se mantiene activo durante el ciclo y además activa a dos de sus incorporaciones, puede llegar a ganar 1,126 soles como mínimo, sin la necesidad de tener que trabajar durante todo el mes o durante muchas horas al día permitiendo a los EIE's realizar actividades personales en cualquier momento.

Cabe mencionar que un EIE puede incorporar desde el primer ciclo de actividad en el negocio y no hay límites de incorporación, sin embargo, debe ser muy responsable en mantener una red saludable e incentivada para obtener mayores beneficios y crecimiento dentro de la empresa.

Como dato adicional, si un(a) líder de red cuenta con hijos y nietos, y el hijo decide retirarse del negocio o se da la baja automática por falta de actividad durante los últimos cuatro ciclos, el nieto se convierte automáticamente en hijo directo del(la) líder.

En la siguiente imagen se muestra las cláusulas y el circuito para obtener ganancia de los “nietos”, en el cual, también se recibe el 8% por las ventas de cada nieto incorporado a la red durante sus tres primeros ciclos. Este beneficio puede ser obtenido si los “nietos” se incorporan dentro de los seis primeros meses de los “hijos”.



Figura 10. Plan de negocios Essen Perú. La imagen muestra la metodología de ganancia y el importe obtenido por ciclo.

En *Beneficio Especial por Patrocinio* (BEP), es la ganancia obtenida por patrocinar, el cual se obtiene de un porcentaje (8%) de las ventas de los incorporados(as). El beneficio solo aplica durante los tres primeros ciclos de actividad del incorporado(a), luego el(la) EIE continúa obteniendo ganancias por sus incorporaciones, pero el porcentaje de ganancia se reduce según el título de calificación del patrocinador(a). Asimismo, existen dos tipos de BEP, el primero es de nivel 1 donde cada EIE recibe ganancias por sus incorporaciones directas (hijos), y el segundo es el nivel 2, el cual genera ganancias de los incorporados(as) de sus hijos(as), es decir sus nietos(as), el cual también genera de ganancia el 8% de las ventas totales del nieto(a) durante los primeros 3 ciclos, sin embargo este beneficio solo se puede obtener si la incorporación se realiza durante los seis primeros ciclos del hijo, luego continúa recibiendo ganancias por los nietos(as) pero con un porcentaje inferior según el título de calificación.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de ganancias durante un ciclo que tiene un(a) EIE:

Tabla 1. Cuadro explicativo de ganancias en diferentes escenarios

Tipo de venta	Puntos	Factor	Soles	Comisión	Sin red	Con 1 Hijo	Con 2 Hijos	Con 2 hijos y 1 nieto
Venta personal	600	5.63	3,378.00	20%	675.6	675.6	675.6	675.6
Venta de red	500	5.63	2,815.00	8%		225.2	450.4	675.6
GANANCIA TOTAL EN SOLES					675.6	900.8	1,126.00	1,351.20

El cuadro anterior muestra las ganancias promedio que se puede obtener en el negocio e incorporar a nuevas personas dentro de la red, como muestra el ejemplo si un(a) EIE decide no tener incorporaciones, podría ganar en promedio 675.60 soles trabajando en sus tiempos libres, pero si decide incorporar a una persona en su red, sus ingresos del ciclo podrían rondar los 900.80 soles como mínimo.

Si el(la) EIE decide realizar dos incorporaciones directas dentro de su red, la ganancia mínima que obtendría sería 1,126.00 soles, y si uno de sus incorporados logra incorporar a una persona más dentro de la red durante sus seis primeros ciclos, el líder de la red podría obtener en promedio una ganancia de 1,351.20 soles, los importes varían dependiendo el nivel de esfuerzo, trabajo, tiempo y compromiso que se dedique al negocio, si un(a) EIE decide dedicarse al 100% a trabajar en Essen, las ganancias serán superiores. En el ciclo 12 del año 2019, la líder con el título más alto en Essen (Ejecutiva Premium) obtuvo una ganancia de 32,500.00 soles por el concepto de patrocinio de toda su red.

Actualmente Essen viene impulsando la estrategia de expansión y penetración de nuevos mercados, a través de promociones e incentivos por incorporación de personas al negocio, por ejemplo, la siguiente imagen muestra la promoción que premia con una pieza totalmente gratis, solamente por incorporar y asegurar que el(la) nuevo(a) incorporado(a) realice pedidos con el puntaje mínimo solicitado, logrando así obtener una pieza valorizada en 499.00 por cada incorporación.

Regalo por incorporar



Sí ya incorporas, es tu oportunidad para tener más ganancias!
Sí aún no te animás a incorporar...
¿qué esperas?

Por cada persona que incorpores al negocio durante el C01-2020 y se active con 400 puntos

TE LLEVAS GRATIS
01 sartén con asas Terra 18 cm
Tapa de vidrio
VALORIZADO EN S/. 499

*Premio se entregará en C02-2020 y llegará de forma automática al patrocinador junto el despacho de los pedidos del C02.



Figura 11. Ganancia por incorporación. La imagen muestra una de las promociones que se puede obtener por incorporar.

En cuanto a las ganancias de bolsillo 3, se implementan programas de calificación con diferentes requisitos, los cuales sirven para ganar un viaje a la fábrica Essen ubicada en Venado Tuerto en Argentina o viajar a diferentes partes del mundo pagado enteramente por la empresa, como también ganar premios como los del programa de incentivos que premian con autos y camionetas (véase anexo 5).

1.8.4. Programa de Primeros pasos

El programa consiste en el otorgar un set inicial de trabajo, que consta de ciertas piezas básicas y necesarias para comenzar el negocio a un costo mínimo de 600.00 soles para el(la) EIE, el cual será cobrado en seis cuotas de 100.00 soles durante los primeros seis ciclos, el cual se puede adquirir sin ningún costo siempre y cuando cumpla al 100% el programa de Primeros pasos, este programa se divide en seis ciclos, en los cuales se solicita una cierta cantidad de puntaje mínimo por ciclo y que va incrementando según el avance del(la) EIE en el negocio. Al cumplir con el puntaje requerido cada ciclo, tiene la opción de ganar el total de la cuota del set inicial cada ciclo mediante una nota de crédito, la cual es aplicada en la cuenta corriente de cada EIE después del cierre de cada ciclo, en caso de no cumplir con el puntaje requerido durante un ciclo, deberá abonar en efectivo el valor de la cuota, con opción a seguir ganando las cuotas restantes (véase anexo 6).

1.9. Compromiso con la comunidad y la responsabilidad social empresarial

En la actualidad, Essen siente un gran compromiso con el desarrollo de la comunidad y la responsabilidad empresarial en Argentina, por lo que se enfoca en tres aspectos importantes:

1.9.1. Fundación Essen

Creada en el 2006, con la finalidad de apoyar a programas que tienen como labor combatir a la desnutrición infantil, además de apoyar la mejora en temas de salud y educación de los más pequeños. Actualmente cuenta con dos programas más de colecta de dinero destinado a diferentes labores sociales. Agua, es el programa encargado de llevar agua pura y fresca a distintas partes del país. Reina de corazones, este programa ayuda a reducir el índice de muertes de mujeres por enfermedades cardiovasculares.

1.9.2. Medio Ambiente

Essen construyó una planta de tratamiento de efluentes líquidos, a través de la cual acondiciona y clarifica toda el agua utilizada en todos sus procesos de fabricación. Además, implementó una planta de purificación de efluentes gaseosos, el cual filtra todos los gases y humos que se generan en las diferentes etapas de producción, evitando así dañar el medio ambiente.

1.9.3. Refugio Canino

Cuentan con un refugio Canino ubicado en Venado Tuerto donde brindan hogar, cuidado y alimentación a más 400 perros rescatados en situaciones de maltrato y abandono, con la finalidad de encontrarles un hogar adoptivo.

Asimismo, Essen busca continuar el compromiso con la comunidad, por lo que tiene planes a corto plazo de incorporar las mismas prácticas que mantiene en Argentina en los países donde se encuentran sus filiales.

Por otro lado, Essen tiene planes de implementar una planta de reciclaje de aluminio en Lima para el segundo semestre del año 2021, con la finalidad de reducir la contaminación del medio ambiente, aumentar el reciclaje de aluminio y disminuir costos en las exportaciones de los productos.

1.10. FODA de la empresa

FORTALEZAS:

- Empresa con más de 39 años de experiencia en el negocio.
- Gran variedad de línea de productos.
- Capacidad financiera para otorgar una línea de crédito a EIE's.
- Usa tecnología de última generación en sus productos.
- Buena y constante comunicación con EIE's.
- Buen clima laboral.
- Ser miembro de la CAPEVEDI.
- Ubicación céntrica de las oficinas.
- Constantes promociones en los planes comerciales cada ciclo.

OPORTUNIDADES:

- Mayor confianza y credibilidad hacia empresas que utilizan el marketing multinivel.
- Estabilidad Económica del país.
- El aumento de personas que buscan cuidar su salud a través de la comida saludable.
- Excelentes operadores logísticos para el despacho y almacenaje.
- Aumento de personas que buscan el emprendimiento.
- Mayor predisposición del género masculino para la cocina.
- Diversa gastronomía peruana para ser preparada en las cacerolas.

DEBILIDADES

- Costo elevado del producto.
- Marca relativamente nueva en el mercado.
- No contar con un CRM.
- Demoras en el servicio de post venta.
- Sistema de aplicación y control de pagos difícil de entender.
- Utiliza muchos procesos manuales.
- Poco personal en atención al cliente.
- Utiliza un inadecuado proceso para la evaluación de crédito.
- No canaliza los requerimientos de los EIE´s con las demás áreas.
- Falta automatizar el proceso de aplicación de pagos diarios de EIE's.
- No cuenta con un sistema de cobro de moras.
- Realiza consultas en una sola central de riesgo.
- Políticas internas inadecuadas.

AMENAZAS

- Nuevos productos similares de menor precio en el mercado peruano.
- Incremento del dólar americano afecte a la importación de productos.
- Algunas personas consideran que el aluminio no es bueno para cocinar.
- Rechazo hacia las marcas extranjeras poco conocidas en el mercado peruano.
- Huelgas del sector transporte que impidan el despacho de los productos.
- Crisis a nivel mundial que afecte las importaciones y el comercio.

1.11. Estados Financieros

1.11.1. Estado de Situación Financiera

Tabla 2. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(diciembre 2018 a julio 2019)
(En nuevos soles)

ACTIVO	Dic-18	Jul-19	PASIVO Y PATRIMONIO	Dic-18	Jul-19
EFFECTIVO	671,939.00	1,423,459			
INVERSIONES FINANCIERAS	0	-	PASIVOS FINANCIEROS	1,634,515.00	1,841,010
CTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,065,230.00	1,774,463	CTAS POR PAGAR COMERCIALES	775,856.00	1,981,192
			OTRAS CTAS POR PAGAR	224,164.00	302,625
OTRAS CTAS POR COBRAR	204936	263,315	PASIVO CORRIENTE	2,634,535.00	4,124,827.00
INVENTARIOS	611,293.00	1,094,266			
			PASIVOS FINANCIEROS	0	0
ACTIVOS BIOLÓGICOS			CTAS POR PAGAR COMERCIALES	0	0
SERVICIOS CONTRATADOS POR ANTICIPADO			OTRAS CTAS POR PAGAR	0	0
ACTIVO CORRIENTE	2,553,398.00	4,555,503.00	PASIVO NO CORRIENTE	-	-
			PASIVO	2,634,535.00	4,124,827.00
INVERSIONES FINANCIERAS	-		CAPITAL	523,271.00	523,271.00
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	604,408.00	533,225	CAPITAL ADICIONAL	-	
			EXCEDENTE DE REVALUACIÓN	-	
ACTIVO INTANGIBLE	0	-	RESERVAS	-	
			RESULTADOS ACUMULADOS	-	440,630.00
ACTIVO NO CORRIENTE	604,408.00	533,225.00	PATRIMONIO	523,271.00	963,901.00
ACTIVO	3,157,806.00	5,088,728.00	PASIVO Y PATRIMONIO	3,157,806.00	5,088,728.00

1.11.2. Estado de Resultados

Tabla 3.

ESTADO DE RESULTADOS

(enero 2018 a julio 2019)

(En nuevos soles)

	2018		2019	
	Enero	Diciembre	Enero	Julio
VENTA BRUTA	566.00	6,571.00	3,218.00	6,483.00
COSTO COMERCIAL	86.00	1,140.00	536.00	1,363.00
VENTAS	480.00	5,431.00	2,682.00	5,120.00
COSTO DE VENTAS	201.60	2,793.00	1,465.00	2,630.00
UTILIDAD BRUTA	278.40	2,638.00	1,217.00	2,490.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	128.00	1,772.00	831.00	1,456.00
GASTOS DE VENTAS	22.27	317.00	142.00	212.00
OTROS INGRESOS				
OTROS GASTOS	5.00	100.00	12.00	141.00
UTLIDAD DE OPERACIÓN	123.13	449.00	232.00	681.00
INGRESOS FINANCIEROS	12.00	156.00	52.00	136.00
GASTOS FINANCIEROS	23.00	307.00	153.00	192.00
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	112.13	298.00	131.00	625.00
IMPUESTO A LA RENTA	33.08	87.91	38.65	184.38
UTILIDAD NETA	79.05	210.09	92.36	440.63

Capítulo 2. Justificación del Tema

2.1. Alcance del trabajo

Este informe muestra las implementaciones que se realizaron a inicios del 2019 a través de un plan de automatización de procesos para la evaluación y asignación de líneas de crédito con la finalidad de reducir el trabajo manual y poder afrontar con éxito el crecimiento constante en Essen sin que los(as) EIE's se vean afectados. Este proceso fue implementado después de identificar el cuello de botella que generaba el contar con un crédito insuficiente y las demoras para el incremento del crédito, lo cual se reflejaba negativamente en el desarrollo de los(as) EIE's y en los indicadores de la empresa.

Para la asignación de crédito de toda persona que ingresa a Essen, se evalúa la información financiera y no financiera, como por ejemplo reportes de empresas de venta directa, en la base de datos obtenidos de la plataforma de Equifax, mostrando si la persona califica como sujeto de crédito o no. En caso de no calificar, la persona tiene la opción de incorporarse con pago anticipado, lo que implica que tendrá que realizar el abono necesario para cargar sus pedidos; caso contrario, si tiene una buena calificación se le brinda una línea de crédito que será usada para comprar los productos de Essen y tendrá como máximo 21 días para cancelar el total del pedido, una vez cancelado el pedido se habilita automáticamente la misma línea de crédito para una nueva compra de productos.

2.2. Importancia del tema presentado

Para analizar el objetivo principal del tema presentado, se contrastó la situación actual y la anterior de la empresa después de las mejoras implementadas, gracias a ello se obtuvo como resultado un cambio significativo en la fluidez y calidad en la atención de EIE's, ya que después de implementar el proceso de automatización y nuevas políticas de línea de crédito inicial, los(as) EIE's ya no tenían inconvenientes con las líneas de crédito durante los cuatro primeros ciclos del programa de primeros pasos, porque paso de ser un proceso manual a un proceso automático, logrando reducir el tiempo de las gestiones adicionales y mejorando el nivel de crecimiento de las redes a través de capacitaciones, encuentros de cocina, demostraciones y ventas.

Asimismo, se demostró que las mejoras implementadas tuvieron un impacto positivo en la empresa, los indicadores de atención a EIE's fueron mejorando y se redujo el uso de recursos para la asignación de crédito, como también se redujo la carga laboral extra para los trabajadores que cumplían esa función, permitiéndoles incrementar el indicador

de productividad y realizar otras actividades que generen un valor agregado diferente al área.

Como objetivo secundario en el informe presentado, se demostró el cambio de imagen positivo y moderno de la empresa hacia los(as) EIE's y competidores, gracias a la automatización de procesos, lo que significaba dejar atrás procesos antiguos y tediosos. Asimismo, se mostró un mayor compromiso y preocupación de los(as) líderes de red hacia el negocio, ya que, gracias a las penalidades impuestas, ellos(as) implementaron reuniones mensuales con sus grupos donde mostraban los avances, logros, indicadores de deuda, entre otros temas de gestión de la red, con la finalidad de fidelizar y comprometer al resto de la red.

2.3. Etapas del Proceso

Durante todo el proceso de implementación el jefe de administración y operaciones realizó el control y seguimiento de cada etapa, las cuales se dividieron en tres.

La primera etapa tuvo como principal actividad realizar cambios en las políticas de crédito de Essen, para lo cual se analizó informes, resultados de años anteriores, reportes comerciales, entre otros documentos que sirvieron como guía para realizar los cambios, ya que cada cambio debía estar sustentado, por ejemplo, se analizó el reportes de retención de EIE's del 2018, el cual demostró que los(as) EIE's que duraban más tiempo en el negocio eran los que lograban completar exitosamente su tercer ciclo, por lo que se decidió asignar una línea de crédito que cubra los cuatro primeros ciclos del programa primeros pasos. Dentro de la misma etapa se realizaron los cálculos de penalidades hasta llegar al más adecuado según el título de cada EIE, los cálculos fueron realizados basados en los reportes de indicadores de deuda e incobrabilidad más el reporte de ganancias por patrocinios de todos los líderes.

Luego de tener todos los puntos, criterios y políticas ya establecidos, se pasó a la segunda etapa, en la cual se realizaría la ejecución de todos los cambios en el sistema, donde los encargados del proceso eran los responsables del área de TI de casa matriz, para lo cual se agendó dos reuniones para explicar los cambios y requerimientos de la implementación, los cuales fueron previamente establecidos.

En la última etapa se realizaron las pruebas técnicas, se realizaron simulaciones de aumento automático de la línea de crédito, reportes de aplicación de penalidad y demás cambios establecidos. Después de 3 días de una adecuada verificación del proceso de automatización, se procedió a dar el aviso a los(as) EIE's y se puso en marcha los planes.

Capítulo 3. Presentación del área funcional

3.1. Descripción del área funcional completa.

El área de administración y operaciones es la encargada de controlar todos los procesos operativos back office de la filial de Perú, trabajando bajo el mando de la gerencia general y a la par de la gerencia comercial de la empresa. La participación y colaboración de todos los integrantes del área funcional es fundamental para el correcto funcionamiento de las demás áreas y de los(as) EIE's, ya que es la encargada de brindar soporte desde temas financieros hasta despachos y servicio de post venta.

El área está conformada por ocho integrantes, siendo el jefe de administración y operaciones el encargado de liderar las cuatro subáreas establecidas. Desarrollar el cargo de jefe demanda tener los conocimientos generales de las subáreas, con la finalidad de llevar un adecuado manejo y control de las operaciones, asimismo, el jefe tiene una participación muy activa en todas las actividades y una excelente penetración con cada miembro del equipo, siendo la comunicación y el liderazgo sus características más representativas.

El jefe es el encargado de la búsqueda y negociación de los proveedores de servicio externo como el estudio jurídico de cobranza, proveedor de telefonía, empresas de reparto, entre otros.

Asimismo, el jefe de administración y operaciones reporta al gerente general de Perú y a la gerencia general de la casa matriz todos los gastos realizados para la ejecución de las operaciones, realizando reuniones semanales a través de videollamadas.

La subárea de almacén y facturación es la encargada de emitir los comprobantes electrónicos, estar en constante comunicación y recibir capacitación por parte de la empresa TCI (Transporte Confidencial de Información), la cual brinda el servicio de facturación electrónica. Además, tiene a cargo el almacén en la cual se realizan funciones como embalaje, control de stock de productos, descarga de nueva mercadería, inventario y almacenaje de productos, asimismo se encarga de gestionar todos los despachos de pedidos realizados por los(as) EIE's diariamente.

Otra función relevante del área es mantener contacto con las empresas que realizan los repartos a las diferentes provincias del Perú, se encarga de velar por el correcto flujo de las entregas y solucionar problemas de post venta.

La subárea trabaja con varias empresas de reparto y cada una maneja un lead time diferente, los cuales fueron estipulados en el contrato inicial, el área se encarga de que los tiempos de entrega se cumplan correctamente a través de reportes diarios enviados

por los repartidores sobre la conformidad de las entregas, además se encarga de las coordinaciones de los productos no entregados, llevando un control de las visitas del repartidor y los motivos por los cuales no fueron entregados en la primera visita, con la finalidad de reducir los problemas de entrega más recurrentes, cabe mencionar que cada visita adicional tiene un costo extra por parte del repartidor.

La subárea está conformada por tres miembros, el analista de facturación y dos operarios de almacén, estando al mando el analista, ya que cuenta con mayor responsabilidad y es el encargado de reportar todos los avances al jefe de administración y operaciones. El almacén actualmente se encuentra ubicado en Arequipa y los dos operarios trabajan remotamente desde el almacén con el analista que cumple funciones desde la oficina de Lima. Los operarios son los encargados de los procesos operativos manuales como la recepción, ubicación, embalaje y despacho diario de la mercadería, mientras que el analista se encarga de la gestión del área y realiza el inventario del almacén, para lo cual debe viajar hasta Arequipa una vez por mes, el resto de las actividades son realizadas desde la oficina central en Lima.

Por otro lado, se encuentra la **subárea de contabilidad y finanzas** que es la encargada de los presupuestos, balances, pago de planilla, declaraciones, impuestos y temas contables en general, la cual se encuentra liderada por el analista de contabilidad y finanzas.

La subárea mencionada brinda soporte tanto al cliente interno, proveedores y EIE's; el encargado mensualmente recibe facturas, boletas y recibos por honorarios de los proveedores por los servicios en general con los que cuenta la empresa, ya sean por servicios de transporte de mercadería, courier, traslados privados del personal, servicios de hospedaje, servicios profesionales, alquileres, entre otros. Asimismo, realiza el pago mensual de los patrocinios y brinda soporte sobre dudas o consultas acerca del cálculo de patrocinio a los(as) EIE's.

La subárea está conformada por dos miembros, el analista contable y el asistente de tesorería, teniendo el analista el mayor nivel de responsabilidad y realizando las actividades más relevantes como participar en los presupuestos mensuales, análisis de cuentas, reuniones con gerencia y la casa matriz ubicada en Argentina, declaraciones fiscales o ser el representante ante las auditorías contables y financieras anuales. Por su parte, el asistente se encarga de realizar las actividades que demandan un mayor trabajo manual como provisión de documentos, conciliaciones bancarias, pagos, registro de facturas, cálculo de bonificaciones, entre otras actividades. Ambos cumplen labores

fundamentales dentro de la subárea, pero es el analista quien se encarga de reportar y canalizar cualquier tipo de información con el jefe de administración y operaciones.

Por su parte, la **subárea de cobranzas y atención al cliente** es la cara principal ante los(as) EIE's ya que brinda soporte de manera directa y diaria a través de llamadas telefónicas, correos, whatsApp y de manera presencial, en temas relacionados al plan de negocio y su funcionamiento, modalidad de pagos, información de deudas vencidas, atención por servicio de post venta, reclamos, como también de la gestión y ejecución de cobranza de la deuda vencida menor a 90 días de los(as) EIE's y gestiona la cobranza extrajudicial con apoyo de un estudio jurídico especializado en cobranza de deuda castigada, cuando la deuda superar el tiempo permitido o pasa a ser una deuda incobrable, cabe mencionar que las deudas vencidas menores a 30 días son denominadas deuda con atraso de pago (AP), las deudas mayores de 30 días y menores a 90 días se le denomina deuda morosa y es evaluado por el indicador de morosidad (IM), y las deudas mayores a 90 días, son denominadas deudas incobrables y son medidas por el indicador de incobrabilidad (II).

Sin duda es la subárea que debe tener conocimiento básico de las demás áreas y sobre todo una adecuada comunicación con la finalidad de responder todos los requerimientos solicitados.

El encargado de la subárea cuenta con un teléfono fijo y un celular para realizar sus funciones, las cuales son sus herramientas diarias para las gestiones realizadas que comienzan con la cobranza a todos los(as) EIE's con deuda vencida, para ellos se descarga el reporte de deuda (saldo 180) el cual filtra para obtener la lista de los morosos y comienza realizando llamadas a los(as) EIE's con deudas más antiguas y menores a 90 días con la finalidad de obtener un compromiso de pago y mantener un indicador de morosidad bajo o aceptable (menor al 8%) de toda la filial de Perú. A la par de su principal actividad, responde consultas y resuelve dudas sobre temas operativos como el uso de la plataforma web, cálculos de indicadores de red o consultas comerciales que puedan tener los(as) EIE's. Asimismo, realiza la cobranza a EIE's que no logra contactar vía telefónica, a través de correo electrónico (mailing) o mensaje de texto masivo, los cuales son enviados dos veces por semana.

Toda la información recabada, así como los análisis de gestión e indicadores son reportados al jefe de administración y operaciones con la finalidad de mejorar las políticas de cobranza, aumentar la productividad y los indicadores de gestión comercial como también reducir los tiempos de solución de problemas.

Para que el encargado pueda responder eficazmente las solicitudes de los(as) EIE's, muchas veces necesitas comunicación e información con el resto del equipo del área, como también tiene la potestad de transferir la llamada al especialista del tema en cuestión, con la finalidad de resolver el problema en el menor tiempo posible.

Además, el encargado debe cumplir ciertos lineamientos dentro del área para aumentar y medir su productividad, por ejemplo, debe cumplir al menos 70 llamadas de cobranza al día y éstas no pueden superar los cinco minutos por cada EIE, el resto de las horas deben ser ocupadas en gestiones administrativas y de atención al cliente.

Essen cuenta con los servicios de un estudio jurídico externo, el cual se encarga de realizar cobranza judicial a las deudas mayores a 90 días, el encargado de cobranzas es el nexo entre el estudio jurídico y la empresa, se encarga de actualizar la cartera de cobranza y recibir el feedback de cobranza realizada por el estudio, el cual es enviado a inicios de cada semana, el reporte enviado es analizado y gestionado para obtener el avance de los indicadores de incobrabilidad.

Otra de las subáreas fundamentales en la empresa es la de **Créditos y Cuentas Corrientes**, la cual se encarga del registro y evaluación del crédito de los nuevos EIE's; el análisis, en primera instancia, está basado en función a un informe de créditos financieros y no financieros obtenidos de la central de riesgo Equifax, es decir que, a través de la plataforma de consultas, se evalúa las líneas de créditos vigente, las deudas pendientes, los incobrables y la situación financiera en general del posible EIE, cuando una persona no cuenta con información crediticia se pasa a evaluar la información no crediticia, como servicios telefónicos, gas o servicios públicos con la finalidad de obtener alguna información sobre el comportamiento financiero del prospecto, basada en esa información se procedía a brindar una línea de crédito según las características de cada individuo, las cuales eran variables e iban desde 300 hasta 3000 soles según el cuadro de calificación interno que maneja Essen. En caso de no ser apto a una línea de crédito, el posible EIE era informado a través de una llamada telefónica, indicándole las razones de la negación de crédito y se le brindaba la opción de formar parte del negocio en la modalidad de pago anticipado, teniendo que abonar previamente el monto total de su pedido para luego realizar la carga respectiva de productos.

En una segunda etapa, la evolución, incremento o disminución de las líneas de crédito, estaban basadas en el comportamiento de los(as) EIE's dentro de la empresa, es decir, si muestra un comportamiento positivo durante un periodo mínimo de tres meses, tenía la opción de solicitar el incremento de su línea de crédito a través de un correo y avalado por su líder de red, el incremento quedaba a criterio de la empresa, la cual se basaba en

la actividad mensual, puntajes obtenidos, importe de compra mensual, entre otros factores relevantes para la aprobación de una nueva línea de crédito, teniendo la posibilidad de solicitar un aumento cada tres meses como mínimo, todos estos cambios eran notificados a través del correo electrónico con la finalidad de mantener un registro y control de la evolución del(la) EIE en el negocio durante su permanencia.

Además, como ya se hizo mención, la subárea es la responsable del análisis de la evolución de los(as) EIE's desde su ingreso, identificando a los(as) EIE's que no pasaron pedidos durante los últimos cuatro ciclos para proceder con la baja automática del código del EIE, este proceso se realiza con la finalidad de no perjudicar los indicadores de actividad de toda la red y en caso de mantener deuda mayor a 120 días, después de haber pasado por una cobranza judicial, el(la) EIE moroso es reportado en el portal de Equifax y se realiza el seguimiento respectivo hasta la cancelación o disminución de la deuda para ser actualizado en la plataforma de la central de riesgo. Si el(la) EIE cancela completamente la deuda, se emite una carta de no adeudo con la finalidad de garantizar que no cuenta con una deuda vigente que pueda perjudicarlo en otras actividades a futuro.

Por otro lado, brinda soporte y capacitación a EIE's, también resuelve consultas acerca de la cuenta corriente de cada EIE, ya que es una de las principales dificultades para un nuevo EIE, a través de herramientas digitales como videos, audio y manuales creados por el responsable, se busca capacitar e incentivar el uso total de la plataforma web de Essen, ya que mediante la cuenta corriente se puede visualizar las fechas de vencimientos de las boletas o facturas, link de pagos, descarga de boletas de compra, actualización de información online, manejo y control indicadores de red, realizar la carga de pedidos, canjear puntos, entre otras funciones que brinda la plataforma. Es importante que los(as) EIE's estén informados y dominen la plataforma para que logren una independencia y liderazgo en sus redes.

Como en las subáreas anteriores, el analista es el encargado de reportar al jefe de administración y operaciones sobre los avances, mejoras, problemas y temas que puedan surgir en el desarrollo de las actividades.

3.2. Características, objetivos del área.

El área de administración y operaciones está liderada por un jefe, el cual se encarga de la gestión y control de las cuatro subáreas que se encuentran a su cargo. El área está compuesta por ocho personas, las cuales se encargan de actividades propias asignadas para brindan soporte a todo el negocio y permitir la fluidez en el funcionamiento.

El principal objetivo del área es brindar todas las herramientas necesarias a los(as) EIE's y al área comercial para incrementar las ventas. El punto de partida es la inscripción de un(a) EIE, el área encargada es la de Créditos y Cuentas Corrientes, la segunda área involucrada es la de atención al cliente y cobranza, la cual es la encargada de capacitar y dar soporte a un(a) EIE ya inscrito(a) y realizar la gestión de cobranzas. El área de facturación y almacén se encargan de que el pedido llegue correctamente al EIE. Todas las subáreas, incluido el jefe, se encuentran en el mismo lugar físico lo cual facilita la fluidez en la comunicación entre áreas, respuestas en un menor tiempo y el poder compartir información de manera más efectiva.

3.3. Organigrama del área funcional



Figura 12. Organigrama del área funcional. El siguiente organigrama muestra a los ocho miembros del área funcional según la jerarquía establecida.

Funciones:

- Jefe de Administración y Operaciones: Encargado de las cuatro subáreas, brinda soporte administrativo al área comercial y controla los gastos y maneja los presupuestos de la empresa.
- Analista de Almacén y Facturación: Es el encargado de emitir todos los comprobantes de los pedidos que cargan diariamente los(as) EIE's, además es el encargado de administrar el almacén.
- Operarios: Control, almacenamiento y despacho de los productos del almacén.
- Analista de Contabilidad y Finanzas: Es el encargado de elaborar el balance general y los estados financieros de la empresa, abarcando también temas tributarios y fiscales. Además, se encarga del cálculo y pago de la planilla del personal.
- Asistente de Tesorería: Es el encargado de provisionar todos los comprobantes que ingresan a la empresa y de actividades operativas del área.
- Analista de cobranzas y atención al cliente: Se encarga de brindar soporte e información del negocio a los(as) EIE's, también realiza la gestión de cobranza de las deudas vencidas.
- Analista de créditos y cuentas corrientes: Es el encargado de registrar en el sistema todas las incorporaciones y evaluar la situación crediticia de cada solicitud. Además de gestionar las cuentas corrientes de cada EIE.

Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional:

4.1. Descripción de la situación actual:

Actualmente, el área funcional enfrenta nuevos retos que se observan junto al crecimiento de la empresa en el mercado peruano.

A mediados del 2018, se notó un crecimiento muy dinámico en las incorporaciones de nuevos EIE's, lo cual fue afectando a las actividades del área, debido a que muchos procesos eran manuales y el personal no era suficiente para afrontar el crecimiento. Una de las actividades del área que se convirtió en el cuello de botella en las operaciones fue la asignación y ajuste de las líneas de créditos realizadas cada ciclo. Los tiempos de respuesta eran desfavorables y el incremento de solicitudes de incorporación iban afectando los indicadores del área. Asimismo, los correos electrónicos con solicitudes de incrementos de línea de crédito aumentaron un 200% en solo cuatro meses y la capacidad de respuesta era cada vez más negativa afectando también al resto de las actividades del área.

Después de realizar reuniones con el equipo, se identificó que los procesos manuales de asignación de crédito ocupaban entre cinco y seis horas diariamente, y si el crecimiento continuaba con la misma dinámica se produciría un colapso en todas las operaciones ocasionando malestar entre las áreas y generando trabas en el crecimiento y desarrollo de los(as) EIE's. También se observó que atender los correos sobre solicitud de incremento de crédito tenía una duración entre 8 y 12 minutos por cada correo incluido la respuesta de aprobación o rechazo de la solicitud vía correo electrónico, ya que el proceso incluía varios pasos desde la recepción del correo hasta la respuesta, por ejemplo, analizar la actividad de los últimos tres meses en el sistemas, importe total de facturas vencidas, como también volver a revisar en la plataforma de Equifax y además solicitar el aval del o la líder de la red, pasos que fueron establecidos dentro de las políticas de crédito para cumplir con el proceso.

El resultado del análisis indicó que durante el día solo se atendían aproximadamente 25 correos de un total aproximado de 50 correos recibidos diariamente, los demás eran atendidos al día siguiente, generando así una bola de nieve que nunca acabaría.

Se consideró la posibilidad de incorporar a un asistente, pero si el crecimiento seguía constante, esta posible solución no serviría a futuro ni frenaría el aumento del índice de incobrabilidad.

Por otro lado, actualmente Essen solo cuenta con un competidor directo, el cual se dedica al mismo rubro de la comercialización de cacerolas con otras características diferentes pero que cumplen la misma función. Rena Ware quien también trabaja bajo el

sistema de venta directa multinivel, pero con la diferencia que no brinda una línea de crédito inmediata, el 80% de sus ventas es al contado y el otro 20% puede solicitar una financiación directa de la empresa para la compra de sus productos, pero su proceso de evaluación y asignación de crédito es más riguroso y demora en promedio 8 días según su guía de negocios, además solicita siempre un aval en caso no pague la deuda.

Basado en esa información, Essen tiene una gran ventaja ante ellos, y si logra mejorar el tiempo y proceso de evaluación crediticia, estaría mejor posicionado ante la competencia. Luego de analizar todos los aspectos antes mencionados, Essen decidió que era momento de implementar un proceso de automatización en las actividades que generaban demasiadas horas de trabajo y que se realizaban de manera manual.

Capítulo 5. Identificación del problema:

5.1 Definir el problema real del área.

A través de metodología del diagrama de Ishikawa, se identificó las principales causas que afectaban el proceso de evaluación de la línea de crédito de los(as) EIE's.

A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa obtenido:

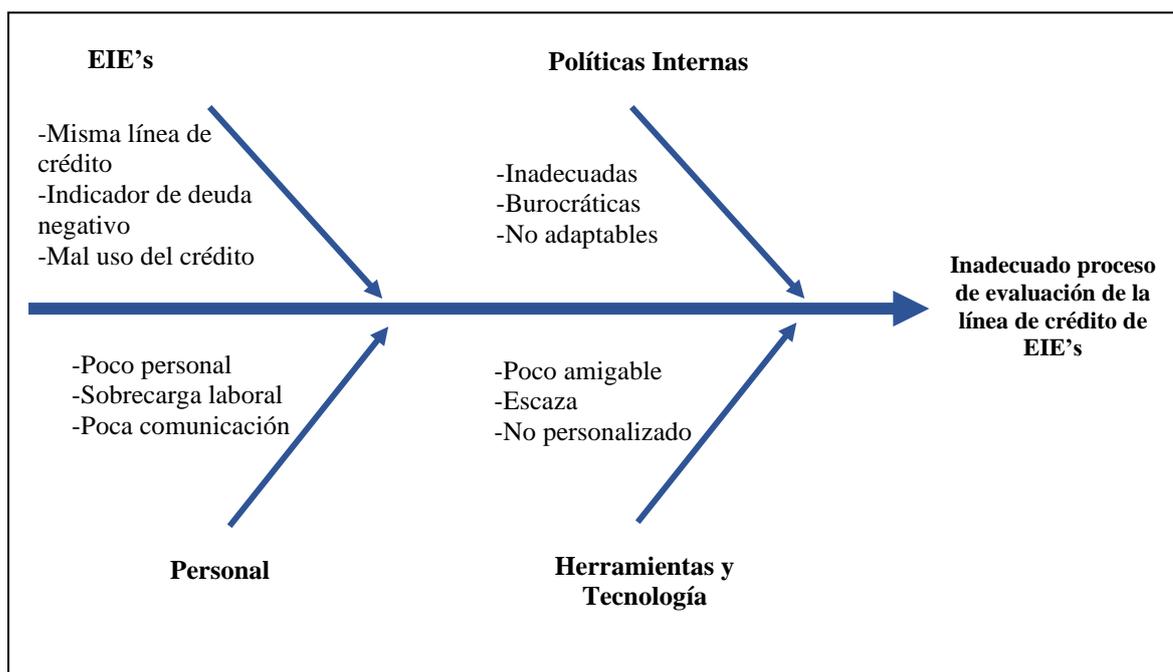


Figura 13. Diagrama de Ishikawa. El diagrama muestra la metodología empleada para la identificación de las causas del problema.

Se determinó que una de las principales causas en el problema del proceso de evaluación de crédito, es la cantidad de crédito que se brinda a los(as) EIE's. Es decir, que el otorgar una línea de crédito inadecuada generaba dos escenarios que afectaban el avance y desarrollo del EIE, por ejemplo, si al inicio de la incorporación se otorga un crédito bajo, se verá afectada la evolución positiva y la capacidad de compra del(la) EIE, ya que al inicio ingresan a un programa denominado "Primeros Pasos", el cual tiene una duración de seis meses. El programa solicita cumplir una cantidad mínima de puntos en ventas por cada ciclo, cabe mencionar que cada 100 puntos equivalen a 563 soles, los cuales irán incrementando mensualmente para clasificar a diferentes concursos, premios, ganancias y evolución del título dentro del negocio. En consecuencia, al contar con un crédito mínimo otorgado, el(la) EIE siempre necesitaba solicitar un financiamiento

bancario para cumplir la cuota solicitada en el programa “Primeros Pasos”, lo que generaba un malestar y desmotivación en los(as) EIE’s.

Por otro lado, cuando se brindaba un crédito alto, la mayoría de los(as) EIE’s gestionaban de manera incorrecta el crédito obtenido, afectando negativamente su índice de stock de mercadería, es decir, se acumulaban de productos que posteriormente no lograban vender, generando así deudas vencidas que iban evolucionando hasta convertirse en un incobrable para la empresa.

Asimismo, cuando un(a) EIE no contaba con el crédito suficiente, tenía la opción de solicitar un crédito adicional a Essen a través de un correo electrónico que era enviado al área encargada para evaluar el caso, ocasionando un incremento de la carga laboral, ya que el proceso era realizado manualmente y consistía en analizar el nivel de compra, cumplimiento de pagos, actividad consecutiva y el análisis del récord crediticio en centrales de riesgo, el cual podía ser aprobado o rechazado. En caso de ser aprobado se procedía de manera manual a incrementar los puntos adicionales en el crédito de los(as) EIE’s en el sistema para que realicen la carga del pedido según el requerimiento del programa, luego de 48 horas el crédito adicional brindado era retirado manualmente. Cuando el crédito era rechazado, el(la) EIE tenía que abonar la diferencia en efectivo para poder cargar su pedido, lo cual generaba un malestar ya que no siempre disponían de efectivo para cumplir con el programa y terminaban culpando a la empresa.

Otro aspecto que mostró el diagrama de Ishikawa fue que las políticas de crédito eran poco favorecedoras para los(as) EIE’s, además de ser muy rigurosas para el personal de área debido a que requería realizar varios pasos para el proceso de evaluación. Otra causa identificada fue relacionada a la tecnología, ya que no se contaba con herramientas que faciliten el flujo de la actividad y optimicen el tiempo de ejecución.

Todos estos procesos manuales fueron aumentando junto al crecimiento de la filial, si no se tomaba acciones pronto para solucionar la problemática, el proceso principal de asignación de créditos se vería afectado, generando malestar en los(as) EIE’s y ocasionando un ambiente tenso y desgastante en el área encargada por la sobrecarga de trabajo.

Para combatir todos los puntos negativos encontrados en el proceso, se planteó tomar acciones inmediatas para contrarrestar y eliminar una posible amenaza, para lo cual se solicitó reuniones semanales con los encargados de la misma área de otras filiales para descubrir si enfrentaban los mismos problemas y cuál era la solución empleada. Como consecuencia de las reuniones y feedback de todas las filiales, se ideó un plan de automatización en los procesos que generaban el cuello de botella e impedían el

crecimiento y fidelización de los(as) EIE's. Para empezar, se decidió cambiar las políticas de asignación y evolución de la línea de crédito otorgada, como también implementar acciones para reducir el incremento del índice de incobrabilidad en las redes.

Luego de tener las posibles soluciones a la problemática identificada, basados en un análisis y pruebas internas, se puso en marcha el plan de mejora de procesos, capacitación y toma de conciencia hacia las redes, para que entiendan la metodología del nuevo proceso automático y como aprovechar los recursos para su crecimiento profesional dentro de la empresa, lo cual permitiría al área enfocarse en tareas de análisis y nuevos retos. Durante implementación del plan se fue realizando seguimiento a los cambios, evolución y mejoras obtenidas de la solución propuesta y al mismo tiempo corregir nuevos aspectos no considerados dentro del plan de acción, hasta lograr obtener el proceso que mejor se adecue al nuevo sistema de trabajo.

5.2 Objetivos: General y Específico.

Objetivo General:

Implementar un plan de Automatización en el proceso de evaluación crediticia de la filial peruana de una empresa comercial multinacional.

Objetivos Específicos:

- Reducir en 30% los reclamos por demoras en atención a EIE's antes de finalizar el año 2019.
- Aumentar las ventas mensuales en un 50%.
- Disminuir el trabajo manual por *excepción* de créditos en un 50% de manera mensual.
- Reducir en 20% el indicador de incobrabilidad para el primer trimestre del 2020.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los(as) EIE's en un 30% acerca de las nuevas mejoras implementadas a través de una encuesta virtual.
- Reducir en 70% la cantidad de correos de solicitud de excepción de créditos cada mes.
- Incrementar en un 30% la productividad de los(as) EIE's a comienzos del 2020.

5.3 Consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema

El no tener una gestión dinámica y automática en la asignación de las líneas de crédito conllevaba a grandes consecuencias que se vieron reflejadas en los resultados mensuales de la compañía; estas consecuencias eran negativas y no permitían el desarrollo óptimo tanto en ventas como fidelización de los(as) EIE's.

Las principales consecuencias fueron:

- Insatisfacción de los(as) EIE's
- Difícil crecimiento de las ventas
- EIE's con una línea de crédito que no corresponde a su capacidad de compra mensual
- Incremento de correos electrónicos solicitando excepción de crédito
- Aumento de actividades manuales tediosas

5.4 Matrices

5.4.1. Matriz FODA del área funcional

Tabla 4. Matriz FODA del área funcional

MATRIZ FODA DEL AREA FUNCIONAL	FORTALEZAS (F) 1.Las subáreas comparten un mismo espacio físico. 2.Personal comprometido, proactivo y responsable. 3. Capacitaciones trimestrales de la casa matriz. 4.Participacion activa de un jefe con gran experiencia en diferentes rubros. 5.Reuniones quincenales con todas las áreas.	DEBILIDADES (D) 1.Excesivas operaciones manuales. 2.No cuenta con un sistema CRM. 3.Alto nivel de dependencia de otras áreas. 4.Poco personal en el área. 5.Falta de manuales de procedimientos del área.
---------------------------------------	--	---

<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>1. Personal nuevo para el área por requerimiento del mercado.</p> <p>2. Nuevas herramientas tecnológicas.</p> <p>3. Información fiable del comportamiento de mercado en el mismo rubro de otros países de la región.</p> <p>4. Nuevas Aplicaciones de consultas crediticias y de gestión.</p> <p>5. Cartera morosa del estudio de cobranza externo.</p>	<p>FO</p> <p>-Aprovechar el espacio compartido entre las subáreas para facilitar la integración del nuevo personal (F1, O1)</p> <p>-Utilizar la proactividad y compromiso del equipo para solicitar información relevante de mercado de otras filiales con mayor expertise y crear estrategias para el área. (F2, O3)</p> <p>-Recibir capacitación de casa la matriz para el uso de nuevas herramientas tecnológicas. (F3, O2)</p> <p>- Aprovechar la activa participación del jefe para lograr obtener información útil del comportamiento crediticio en la cartera del estudio de cobranza externo. (F4, O5)</p> <p>-Incluir temas en las reuniones mensuales sobre aplicaciones y tecnología para mejoras en las áreas. (F5, O4).</p>	<p>DO</p> <p>-Reducir las operaciones manuales con la implementación de nuevas herramientas tecnológicas. (D1, O2)</p> <p>-Incorporar nuevo personal con que conecte y disminuya la dependencia entre las áreas. (D3, O1)</p> <p>- Utilizar aplicaciones de gestión para crear manuales de procedimiento digitales en un menor tiempo. (D5, O4)</p> <p>-Entablar relaciones más estrechas con el estudio de abogados para recibir información procesada para lograr afrontar la falta de personal para ciertas funciones. (D4, O5)</p>
--	---	---

AMENAZAS (A) 1.Tercerización del área. 2.Cambio desfavorables en las políticas de la casa matriz. 3.Mejor banda salarial de la competencia. 4.Empresa de reparto no capacitada. 5.Problemas con el soporte tecnológico externo.	FA -Aprovechar la proactividad y compromiso del equipo para reducir los posibles problemas de una empresa de reparto. (F2, A4) -Fomentar una integración positiva en el área para reducir el impacto de un posible cambio desfavorable en las políticas internas. (F1, A2) -Especializar al personal en las capacitaciones con la finalidad de brindar una línea de carrera y un salario competitivo. (F3, A3) -Indicar los beneficios de contar con un área propia especializada en la empresa durante las reuniones quincenales. (F5, A1) -Reducir el impacto de posibles problemas tecnológicos con la experiencia proactiva del jefe del área. (F4, A5)	DA -Implementar un CRM adecuado para el área y evitar la tercerización por falta de recursos. (D2, A1) -Designar un encargado para Essen Perú en la empresa de tecnológico externo para reducir el tiempo de soluciones de problemas en el sistema. (D3, A5) - Contratar personal y crear un área de logística para tener un mayor control y buenos indicadores de los repartos. (D4, A4) -Fidelizar a los trabajadores(as) con sueldos competitivos y brindándoles todas las herramientas para una fácil adaptación y manejo de actividades diarias. (D5, A3) -Optimizar las operaciones manuales y para evitar cambios en la política de la casa matriz que puedan afectar el área. (D1, A2)
---	---	--

La matriz FODA del área funcional ayudó a ver los cambios desde otra perspectiva, aprovechando las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas, de esta manera crear estrategias o planes de acción que generen un beneficio óptimo para la empresa Essen.

Básicamente se aprovechó la distribución interna que existe entre las áreas para aumentar la capacidad de respuesta, y se planteó usar herramientas tecnológicas que brinden el soporte adecuado para garantizar una excelente calidad del servicio, reduzca los tiempos en los procesos, genere mayor compromiso entre los trabajadores y aumente la satisfacción de los EIE's.

La matriz mostró cuán importante es la comunicación entre las áreas, como aprovecharla y cuán importante es el trabajo en equipo para las empresas que brindan un producto y un servicio de calidad.

Por otro lado, la matriz nos ayudó a identificar el FODA del área y como complementar entre cada punto observado, lo que llevó a buscar ayuda tecnológica, es decir usar tecnología que mejore y controle de una manera óptima los procesos actuales, como un CRM o ERP.

5.4.2. Matriz EFI Y EFE

A continuación, se muestra el análisis de la matriz EFI y Efe de la compañía:

Tabla 5. Matriz EFI.

MATRIZ EFI			
FACTOR	PESO	VALOR	CALIFICACION
FORTALEZAS			
Empresa con más de 39 años de experiencia en el negocio.	0.04	4	0.16
Gran variedad de línea de productos.	0.04	3	0.12
Capacidad financiera para otorgar una línea de crédito a EIE's.	0.07	4	0.28
Usa tecnología de última generación en sus productos.	0.06	4	0.24
Buena y constante comunicación con EIE's.	0.05	4	0.2
Buen clima laboral.	0.04	3	0.12
Ser miembro de la CAPEVEDI.	0.04	4	0.16
Ubicación céntrica de las oficinas.	0.04	3	0.12
Constantes promociones en los planes comerciales cada ciclo.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
Costo elevado del producto.	0.04	2	0.08
Marca relativamente nueva en el mercado.	0.03	2	0.06
No contar con un CRM.	0.04	1	0.04
Demoras en el servicio de post venta.	0.05	1	0.05
Sistema de aplicación y control de pagos difícil de entender.	0.02	2	0.04
Sólo trabaja con un banco.	0.03	2	0.06
Utiliza muchos procesos manuales.	0.06	1	0.06
Poco personal en atención al cliente.	0.03	2	0.06
Utiliza un inadecuado proceso para la evaluación de crédito.	0.05	2	0.1
No canaliza los requerimientos de los EIE's con las demás áreas.	0.04	2	0.08
Falta automatizar el proceso de aplicación de pagos diarios de EIE's.	0.05	2	0.1
No cuenta con un sistema de cobro de moras.	0.04	2	0.08
Realiza consultas en una sola central de riesgo.	0.04	2	0.08
Políticas internas inadecuadas.	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.59

El resultado del análisis obtenido en la evaluación es de 2.59, lo cual indica que la empresa está aprovechando las fortalezas con las que cuenta utilizando estrategias adecuadas que ayudan a reducir las debilidades que presenta.

Tabla 6. Matriz EFE.

MATRIZ EFE			
FACTOR	PESO	VALOR	CALIFICACION
OPORTUNIDADES			
Mayor confianza y credibilidad hacia empresas que utilizan el marketing multinivel.	0.1	4	0.4
Estabilidad Económica del país.	0.08	3	0.24
El aumento de personas que buscan cuidar su salud a través de la comida saludable.	0.07	3	0.21
Excelentes operadores logísticos para el despacho y almacenaje.	0.04	2	0.08
Aumento de personas que buscan el emprendimiento.	0.2	4	0.8
Mayor predisposición del género masculino para la cocina.	0.07	3	0.21
Diversa gastronomía peruana para ser preparada en las cacerolas.	0.03	2	0.06
AMENAZAS			
Nuevos productos similares de menor precio en el mercado peruano.	0.12	1	0.12
Incremento del dólar americano afecte a la importación de productos.	0.1	2	0.2
Algunas personas consideran que el aluminio no es bueno para cocinar.	0.06	3	0.18
Rechazo hacia las marcas extranjeras poco conocidas en el mercado peruano.	0.04	2	0.08
Huelgas del sector transporte que impidan el despacho de los productos.	0.06	3	0.18
Crisis a nivel mundial que afecte las importaciones y el comercio.	0.03	2	0.06
TOTAL	1		2.82

El Resultado de la matriz EFE nos brindó un 2.82 como valor ponderado, lo cual indica que la empresa está utilizando muy bien las oportunidades para reducir las amenazas que se presentan en la actualidad.

5.4.3. Estrategias genéricas

La empresa realizó un análisis de las tres estrategias genéricas de Porter y como resultado decidió aplicar una de ellas, considerando la efectividad que tiene hacia el negocio.

Estrategia de Liderazgo en Costos: Para implementar esta estrategia Essen debió definir que procesos de la cadena de valor ocasionaba mayores costos con la finalidad de reducirlos. Essen no cuenta con una planta de fabricación en Perú, por lo cual los productos son importados desde Argentina, donde actualmente se encuentra la única planta de fabricación de la empresa, debido a esto los costos de fabricación están definidos por la casa matriz, a los cuales se debe agregar diversos costos de importación y almacenaje. Para que Essen logre reducir sus costos se planteó tercerizar el almacén con lo cual los costos por alquiler,

mantenimiento, implementos de almacén, costos de despacho, servicios públicos, salario del personal entre otros serían eliminados para trabajar con el operador logístico Dinnet SA, el cual sería el encargado de toda la cadena logística de la empresa.

Estrategia de diferenciación: Essen para buscar la diferenciación en sus productos, realiza constantes cambios y mejoras a todas sus líneas de productos para brindar un valor diferenciado de la competencia con características, modelos y beneficios únicos. Essen planteó la estrategia de comercializar sus productos con un valor agregado, para lo cual decidió fabricar sus productos con materiales de última tecnología y con diversos beneficios en un solo producto, buscando destacar entre sus competidores. A pesar de que estas características empleadas en el producto incrementen el costo, el consumidor final valora el beneficio obtenido y considera un precio justo del producto.

Enfoque en nichos: en un inicio Essen tuvo como estrategia estar dirigido para amas de casa, pero cuando se adicionaron beneficios y características de mucho valor, el nicho de mercado fue creciendo y actualmente es un producto usado por cualquier persona que busca soluciones rápidas y saludables en la cocina, por lo que Essen amplió su público objetivo y a través de diversas estrategias espera llegar a más nichos que busquen satisfacer una necesidad a través de los productos.

Essen decidió utilizar la estrategia de diferenciación, para lo cual implementó una gran variedad de productos únicos tanto en diseño como en funcionalidad dentro de su catálogo de productos con la finalidad de satisfacer al consumidor final.

5.4.4. 5 Fuerzas de Porter

Con la finalidad de ver el valor actual y evaluar el valor a largo plazo de la empresa se aplicó la estrategia de las 5 fuerzas de Porter permitiendo analizar los diferentes aspectos de la empresa.

Poder de negociación de los clientes: Essen cuenta con un alto poder de negociación ante sus clientes, a pesar de tener productos con precios altos, Essen ha tenido una significativa inversión en publicidad y marketing para lograr aumentar sus consumidores y redes de EIE's. Asimismo, Essen siempre busca brindar los mejores productos a los consumidores a través de sus innovadoras cacerolas con beneficios únicos que la

competencia no ha podido superar. Por otro lado, para disminuir el impacto del alto costo de los productos, Essen brinda mensualmente descuentos y promociones en todas sus líneas para incentivar la compra.

Poder de negociación de los proveedores: Actualmente Essen cuenta con la fábrica más grande de fabricación de cacerolas de aluminio, y tiene como principal materia prima al Aluminio, el cual es usado en el 90% de sus productos. Essen fabrica el 40% de sus productos con aluminio reciclado, ya que cuenta con un programa que permite a los EIE´s obtener descuentos únicos a cambio de entregar cualquier cacerola de aluminio el cual será derretido para ser usado en la fabricación de las cacerolas Essen. El otro 60% de aluminio utilizado proviene de sus proveedores ubicados en Argentina. A fines del 2019 Essen trabajó con 4 proveedores y siempre se encuentra en la búsqueda de nuevos proveedores con los cuales pueda tener mejores negociaciones; siendo el motivo por el cual Essen cuenta con un alto poder de negociación antes sus proveedores lo que garantiza un bajo costo en su materia prima.

Amenaza de productos sustitutos: En el mercado actual existen diversos productos provenientes de países asiáticos que ofrecen productos con similares características que los productos de Essen, pero con una calidad inferior lo que genera desconfianza y rechazo de los consumidores e incrementa la preferencia por los productos de Essen, reduciendo así la amenaza de los productos sustitutos ya que la calidad y garantía de los productos son superiores al resto. Asimismo, Essen siempre busca mejorar las características de sus productos utilizando tecnología moderna, reduciendo así el impacto de posibles productos sustitutos.

Amenaza de nuevos competidores: Existen diversas empresas que ofrecen productos similares a los de Essen, pero no han logrado brindar todos los beneficios y características en un solo producto, actualmente la estadounidense Rena Ware es considerada el competidor directo de Essen ya que sus productos al igual que sus características y funcionalidad son muy similares pero fabricados con acero inoxidable. Por otro lado, la estrategia de diferenciación, la experiencia acumulada y la fábrica Essen que produce 5000 piezas diarias convierten a Essen en un empresa muy sólida y difícil de imitar, siendo la principal barrera de entrada para nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores: Actualmente la rivalidad entre competidores es baja, ya que solo existen dos empresas que lideran el mercado y cada una busca llegar a la

mayor cantidad de consumidores, el resto de las empresas que ofrecen productos de cocina representan el 9% y tienen otro público objetivo. Essen busca liderar el sector, es por eso que cada semestre presenta y brinda propuestas innovadoras de sus productos acompañados de excelentes canales de venta y despacho de sus productos. A diferencia de Rena Ware, Essen ofrece descuentos y promociones por pieza en vez de aplicar descuentos por la compra mínima de 5 piezas (combos).

5.4.5. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
M E R C A D O S	Existentes	<p>Penetración de Mercado: Continuar utilizando promociones e incentivos para los consumidores actuales con la finalidad de lograr una adecuada fidelización. Por otro lado, se debe reducir el tiempo del servicio post venta.</p>	<p>Desarrollo de Productos: Crear una línea de utensilios de cocina novedosos que complementen a los productos en cartera. Asimismo, diseñar las cacerolas con nuevos colores para brindar una personalización exclusiva al consumidor. Crear productos con modelos y colores exclusivos para fechas especiales como navidad, día de la madre, fiestas patrias.</p>
	Nuevos	<p>Desarrollo de Mercado: Para mediados del 2021 crear campañas comerciales para ingresar a nuevos mercados como el norte y la selva del Perú, a través de ferias y conferencias masivas acerca del producto e idea de negocio con la finalidad de captar el interés de nuevos consumidores.</p>	<p>Diversificación: Crear una línea de productos para uso profesional, las cuales serán dirigidas para restaurantes y comercios relacionado a la cocina. De esta manera Essen entrará a un nuevo mercado con nuevos productos, los cuales tendrán un canal de venta distinto al ya utilizado.</p>

5.4.6. Matriz BCG



Estrella: El producto estrella de Essen es la cacerola de la línea Aqua, ya que en los dos últimos años ha tenido una creciente aceptación por parte de los consumidores gracias a su novedoso diseño cuadrado y gran capacidad de hasta 12 personas, otro aspecto que gustó a los consumidores es su color, el cual consideran que es poco común pero combinable. Las ventas de este producto han incrementado un 80% en el último año (2020) a comparación del primer año de incorporación de la línea (2018); esto se debe al gran esfuerzo y considerable inversión que la empresa ha puesto para promocionar el producto y posicionarlo en el mercado.

Vaca: El producto vaca es la tradicional cacerola de la línea Marsala, actualmente es la línea más antigua de la empresa, pero sigue siendo la preferida de muchos

tanto en diseño, funcionalidad y color. Asimismo, es la línea más vendida en los últimos 15 años, teniendo un promedio mensual de 100 piezas vendidas.

Perro: El producto perro es la *Pava* la cual tiene la funcionalidad de un hervidor de agua, este producto es muy usado en Argentina, en Perú la venta del producto cada vez fue menor, llegando a venderse una pava por mes, esto se debe a que los consumidores prefieren usar una tetera convencional ya que tiene mayor capacidad y un precio mucho menor.

Interrogante: El producto interrogante es la parrilla Terra, ya que es un producto relativamente nuevo, pero con baja participación en el mercado. Este producto se destaca por su practicidad ya que está dirigido a personas que viven en un departamento pequeño y no cuentan con espacio suficiente para realizar parrillas, este producto se usa encima de una cocina convencional y brinda los mismos resultados de una parrilla, además de contar con otros beneficios y características de la marca Essen. Actualmente es un producto que está brindando buenos resultados en las ventas.

Como resultado del análisis de la matriz se obtuvo que se debe realizar una inversión considerable y constante para lograr establecer su producto estrella a través de estrategias comerciales, asimismo, aprovechar el gran potencial del producto para convertirlo en un producto líder de la marca en el mercado peruano. Por otro lado, en cuanto al producto vaca se recomienda realizar seguimientos constantes para mantener un volumen de venta estable en el mercado y continuar generando liquidez el cual debe ser usado para invertir en el producto estrella. En cuanto al producto perro se recomienda retirar el producto del mercado, ya que su participación es casi nula y aprovechar el espacio en el almacén para el producto estrella. Por último, se recomienda una mayor inversión para el producto interrogante para lograr convertirlo en producto estrella, aprovechando la gran funcionalidad del producto y a través de una buena estrategia comercial, el producto podrá lograr gran aceptación en el mercado peruano.

5.4.7. Análisis Micro y Macro Ambiente

Micro Ambiente: Dentro del micro ambiente para ESSEN se encuentran los proveedores, los competidores, los EIE's, los consumidores y la empresa. Cada participante tiene una relación importante con la empresa. En el caso de los proveedores, Essen mantiene una excelente relación, además no solo cuenta con un solo proveedor de materia prima, ya que para cualquier imprevisto Essen pueda tener soluciones inmediatas de su otro proveedor, además Essen viene desarrollando a través de estrategias comerciales ser su mismo proveedor de materia prima, ya que recibe todo tipo de aluminio por parte de los EIE's para derretirlos y fabricar sus cacerolas. En el caso de los competidores, como ya se mencionó anteriormente, Essen solo cuenta con un solo competidor directo, el cual no puede controlar, pero si puede aplicar estrategias desde comerciales hasta operativas para estar un paso más delante de la competencia, usar nueva tecnología y realizar mejoras al producto como a la logística siempre será una ventaja antes los consumidores, es por eso que se recomienda contar con un operador logístico especializado para reducir los problemas de despacho y almacenaje. Por otro lado, a pesar que es muy difícil retener a los EIE's, Essen siempre crea estrategias que los fidelicen, por eso el área comercial siempre está atento ante las necesidades de los EIE's y brinda el soporte necesario para retener y atraer nuevos EIE's, del mismo modo con los usuarios o clientes finales, pero esta vez lo realiza a través de la excelente calidad de los productos como de la garantía post venta la cual asegura que el cliente final siempre encuentre la satisfacción necesaria. En cuanto a la empresa, Essen busca fidelizar a sus trabajadores mediante condiciones laborales favorables ya que es consciente que es su principal herramienta para lograr sus objetivos, además crear un clima saludable a través de reglas de cultura organizacional desarrolladas por la casa matriz.

Macro Ambiente: Dentro del macro ambiente para ESSEN se encuentran los factores políticos, factores tecnológicos, factores ambientales, factores económicos y factores culturales. En cuanto a los factores políticos, Essen no cuenta con ninguno que afecte directamente a la empresa, pero si crearan leyes como el aumento de impuesto para productos extranjeros, Essen si resultaría afectado. En tanto a los factores tecnológicos, Essen depende mucho de los avances tecnológicos para lograr mejoras en sus productos, es por eso que el factor tecnológico juega un papel muy importante en el crecimiento de la empresa. Otro

factor que también afecta a la empresa es el factor ambiental, ya que el 90% de los productos de Essen están hechos a base de un recurso natural y en caso se encuentre escaso podría afectar fuertemente a la elaboración de cacerolas, del mismo, algunas ciudades cuentan con un clima poco favorecedores para las cacerolas debido a la gran cantidad de humedad que afectan al mantenimiento de los productos. Asimismo, el factor económico en el Perú se encuentra en un constante crecimiento lo cual favorece al poder adquisitivo de los consumidores, además, la estabilidad económica del país generar menor incertidumbre en el sector donde se desarrolla Essen. Como último factor se encuentra el cultural, el cual es muy relevantes anteriormente el aluminio era muy mal para cocinar, pero quedo demostrado que no es así, después de varios años demostrando a la cultura peruana que se tienen muchos conceptos errados del aluminio, se logró convencer a más personas a usarlo.

Capítulo 6. Planteamiento y análisis de las alternativas de solución

6.1. Planteamiento de las alternativas de solución:

Se plantearon tres alternativas de solución en las reuniones del área, siendo la primera opción contratar un asistente para que brinde soporte en las actividades manuales que tenían mayor demanda de tiempo, ya que sería interesante integrar nuevos miembros al equipo, asimismo se pensó en los tiempos de capacitación y cuan productivo sería la incorporación como también los beneficios que obtendría la empresa y las características profesionales necesarias del nuevo integrante.

La segunda opción fue contratar un servicio que ofrecía Equifax, el cual consistía en un paquete de información y análisis de datos crediticios especializados según la característica y requerimiento del negocio, es decir que, Equifax desarrollaría una plataforma únicamente para Essen, en la cual se podría realizar consultas crediticias con valores únicos por cada persona en consulta, basado en los parámetros requeridos por Essen, como por ejemplo la edad, lugar de residencia, cantidad de tarjetas de crédito, deuda financiera según rangos, deudas no financieras relevantes para el negocio, calificación de otras empresas del mismo rubro, cantidad de bienes inscritos, entre otros, los cuales servirían para determinar mediante la plataforma, la línea de crédito que se le otorgaría a un nuevo EIE, con la finalidad de brindar una línea de crédito que se ajuste a las posibilidades de cada persona. Para lo cual Essen debía clasificar hasta un máximo de 40 reglas para el desarrollo de la plataforma.

Como última opción, se planteó automatizar las actividades más críticas que generaban un cuello de botella en las operaciones del área. Es decir, solicitar al área de TI de la casa matriz que modifique en el sistema las políticas de crédito propuestas por la filial para que los cambios establecidos sean generados de manera automática sin la necesidad de realizar cambios manuales diarios. Como principal cambio en las políticas se propuso el incremento automático en las líneas de crédito de manera mensual y según las reglas que debía cumplir cada EIE, además, se propuso el aumento del crédito inicial para todo EIE nuevo. Y para reducir el riesgo de pérdida en los cambios propuestos, se creó un sistema de cobro de penalidades, denominados penalidad bolsillo 1 y bolsillo 2, el cual estaba dirigido a los(as) EIE's con deuda propia y a los(as) líderes con indicadores de red desfavorables, respectivamente. Ambas penalidades buscaban reducir el impacto negativo del aumento crediticio.

6.2. Análisis de las alternativas de solución:

En primera instancia, se consideró contratar a un asistente para que se encargue de las tareas manuales como la revisión de correos de solicitud de crédito, asignación de crédito e incorporación de nuevos(as) EIE's, ya que son las tareas que ocupan la mayor cantidad de horas y todas se realizan de manera manual, y basado en la experiencia, una persona que se dedique al 100% a realizar esas actividades es capaz de evaluar hasta 100 líneas de crédito incluido las nuevas incorporaciones y solicitudes de crédito adicional por día. No obstante, si el crecimiento de Essen continua constante, la opción no serviría a futuro y se necesitaría contratar más asistentes para realizar estos procesos, además del tiempo aproximado de 1 mes que tomaría en buscar y contratar un asistente a través de la empresa Orienta Consultores. También se consideró la compra de la laptop para el nuevo asistente y el tiempo de capacitación que se tomaría.

Tabla 7. Costo de contratación de un asistente.

Asistente Administrativo	
Costo por búsqueda	S/. 3000
Sueldo Mensual	S/. 1500
Laptop	USD 500.00
Tiempo de búsqueda	1 mes
Tiempo de Capacitación	1 mes

La principal ventaja de la alternativa sería poder canalizar las actividades manuales con otro personal y evitar la sobrecarga laboral de un solo personal, el nivel de respuesta sería más alto, logrando así cumplir al 100% las metas y objetivos del área, lo que conllevaría a incrementar en 20% las ventas mensuales para la empresa. Asimismo, la desventaja de la alternativa el costo adicional para empresa tanto en el costo de búsqueda y contratación como la compra de una laptop, implementos y muebles para el nuevo personal, como también que el tiempo de duración de la capacitación en el negocio y actividades del área no sería a corto tiempo.

Otra opción que se consideró fue trabajar junto a Equifax y comprar un paquete especializado según los criterios de evaluación fundamentales para Essen, para obtener una evaluación exacta sobre el crédito que correspondería asignar a cada EIE y posibles

EIE's según el perfil crediticio, lo cual reduciría el tiempo de análisis de ocho minutos por solicitud a dos minutos por solicitud. Para lo cual se necesitaba brindar información específica sobre los puntos que se necesitaría evaluar, para que Equifax desarrolle un sistema específico y personalizado para Essen con los criterios solicitados, la desventaja de esta alternativa es el alto costo de desarrollar una implementación nueva y el desarrollo tomaría cuatro meses entre análisis y pruebas (véase anexo 7).

La principal ventaja era obtener el crédito correspondiente de manera verídica y en corto tiempo en una sola plataforma con los parámetros específicos designados por Essen, este cambio tendría como resultado el incremento del 25% de las ventas, ya que se estará concentrado en realizar incorporaciones con análisis más amigables que faciliten el flujo operativo de una incorporación, pero la desventaja era el alto costo de la implementación, el tiempo a largo plazo de la implementación y el costo adicional mensual por consulta realizada que se debía pagar por el servicio.

Como última alternativa se consideró cambiar las políticas de créditos para incrementar el crédito inicial de los(as) EIE's de 400 puntos a 600 puntos con la finalidad de permitirles que puedan lograr culminar más de la mitad del programa de "primeros pasos" sin tener que solicitar un crédito adicional y así puedan enfocarse en generar mayores ventas. Asimismo, se propuso implementar en el sistema un incremento automático de crédito, el cual se irá incrementando progresivamente y será calculado en base al crédito inicial de 600 puntos, para lo cual se implementó diferentes escenarios cada uno con un factor diferente el cual será multiplicado a los puntos del crédito inicial, este nuevo crédito será evaluado mediante el sistema de manera mensual con la finalidad de incrementar el nivel compra de los EIE's.

El incremento automático será aplicado después de haber culminado exitosamente los cuatro primeros ciclos en el negocio, debido a que si un(a) EIE supera los tres meses dentro de la empresa tiene mayor probabilidad de continuar en el negocio en comparación del(la) EIE que solo permanece uno o dos meses en la empresa, este resultado fue obtenido a través del análisis de los indicadores de retención del área comerciales al cierre del 2018. El incremento automático adicional sería asignado según el nivel de compra mensual y cumplimiento de pagos del(la) EIE, el cual sería evaluado a partir de su cuarto ciclo en el negocio y al cierre de cada ciclo.

En tanto para la reducción de los indicadores de incobrabilidad, la propuesta fue penalizar con descuentos monetarios a los(as) EIE's con título mayor o igual a *coordinadores(as)*,

cuando sus redes superen el porcentaje del índice de morosidad permitido, el cual fue denominado penalidad bolsillo 2. De esta manera se busca involucrar a los(as) líderes de red en la cobranza, concientización de un negocio saludable y buenas prácticas en la empresa.

Además, se implementó el cobro de mora a EIE's con deudas vencidas mayores a diez días, denominado penalidad bolsillo 1, la cual está basada en una escala de cobro según el importe adeudado.

Otra política que se implementó para controlar la asignación de crédito sería el bloqueo y/o cambio de la condición de crédito a pago anticipado si un(a) EIE entra en morosidad superando la cantidad de días permitidos según las políticas de la empresa (90 días), lo cual obligaría al EIE, si desea continuar en el negocio, abonar antes de cargar su pedido, la condición podría ser cambiada siempre y cuando el(la) EIE demuestre un buen comportamiento de compra y actividad constante en el negocio durante los últimos seis meses de evaluación después del cambio de condición, además de mantener un buen indicador de morosidad de red.

La ventaja de la alternativa propuesta era los tiempos de ejecución, ya que por ser políticas internas que serían implementadas por el área de TI de la casa matriz en el sistema ya usado por Essen, solo tomarían dos semanas, la primera semana sería para definir y documentar las nuevas reglas y cambios, y la segunda semana sería para que el área de desarrollo lo implemente y ejecute en el sistema, además de realizar las pruebas correspondientes. Estos cambios realizados incrementarían las ventas en un 50% ya que cada EIE's tendrá la oportunidad de incrementar su línea de crédito y su capacidad de compra gracias a su buen comportamiento, además de beneficiar al EIE también afecta positivamente a los objetivos comerciales de la empresa.

Capítulo 7. Selección de la alternativa

7.1 Análisis Costo-Beneficio:

La alternativa que se escogió fue incrementar el crédito inicial a 600 puntos para cubrir los cuatro primeros meses de un(a) EIE, y que, a partir de su quinto mes, el sistema automáticamente incremente la línea de crédito siempre y cuando cumpla con la actividad de al menos dos meses de los cuatro establecidos en el programa de primeros pasos.

Tabla 8. Ejemplos de la aplicación del factor de crecimiento automático de la línea de crédito.

EIE	Ciclos de Actividad	Crédito inicial en puntos	Factor	Nueva Línea de Crédito en puntos
EIE A	4	600	1.5	900
EIE B	3	600	1.3	780
EIE C	2	600	1.2	720
EIE D	1	600	1	600
EIE E	0	600	0	0

El incremento del crédito automático permanente comienza a partir de quinto ciclo y es evaluado mensualmente tomando como referencia los cuatro últimos ciclos en Essen. Cuando un(a) EIE no pasa pedido durante cuatro ciclos consecutivos su código es desactivado con la posibilidad de una reincorporación futura si lo desea.

La nueva política de asignación y evaluación automática de línea de crédito tiene como beneficio para la empresa, la reducción del 50% de los procesos manuales, la disminución del 70% de correos recibidos solicitando crédito adicional. Asimismo, los(as) EIE's también se vieron beneficiados ya que sus ventas aumentaron en 50% en promedio cada ciclo y podían ofrecer una propuesta de negocio más atractiva a sus nuevos incorporados.

Además, para reducir los indicadores de morosidad de las redes, se implementó un sistema de penalización a los(as) líderes de cada red, es decir si el índice de morosidad superaba el índice permitido de 4%, se aplica una penalización equivalente a un porcentaje que será descontado del patrocinio que gana mensualmente, logrando reducir en 20% los indicadores de incobrabilidad debido al mayor control por parte de los(as) líderes de red.

Tabla 9. Cuadro de penalización según título de reconocimiento
(véase anexo 8).

PERÚ	Rangos de Índice de Morosidad		
EIE con Título de Reconocimiento	Entre 4% y 6%	Entre 6% y 8%	Mayor a 8%
	Descuento	Descuento	Descuento
C / CD	10.0%	15.0%	20.0%
E / ES / EM	8.0%	10.0%	12.0%
EP / Emp / EmpV	3.0%	4.0%	5.0%

En cuanto a la penalidad para el(la) EIE, se implementó un sistema de cobro de Mora por deudas mayores a 10 días de vencido, el cual aplica un cargo fijo al cierre de cada mes y se genera una nota de debido con el importe de la penalidad. A continuación, el cuadro de penalidad:

RANGO DE SALDO VENCIDO (MAYOR A 10 DÍAS)		CARGO FIJO
S/0.00	S/99.99	S/0.00
S/100.00	S/499.99	S/20.00
S/500.00	S/1,999.99	S/50.00
S/2,000.00	S/4,999.99	S/100.00
S/5,000.00		S/300.00

Figura 14. Penalidad bolsillo 1. En el cuadro se muestra el rango de penalidad a cobrar por deuda vencida.

La penalidad se aplica los primeros días del ciclo siguiente de su vencimiento y la fecha de vencimiento de la nota de débito será la misma a la de emisión, con la finalidad que sean pagadas a la brevedad (véase anexo 9).

Si mantiene una misma deuda por tres ciclos consecutivos, la penalidad será cobrada por cada ciclo, es decir tendrá tres penalidades aplicadas que deberá cancelar.

Se implementó el cobro de penalidad con la finalidad de evitar que las deudas sean canceladas en un plazo no mayor a 30 días, teniendo como principal beneficio la mejora de los indicadores de morosidad de los(as) EIE's, asimismo, la penalidad serviría para reducir los incobrables de la empresa. Además de beneficiar a los(as) líderes, ya que no son penalizados únicamente ellos, sino que también cada EIE es penalizado por la deuda propia, lo cual genera una mayor preocupación y la cancelación dentro del tiempo estipulado, evitando así descuentos de patrocinio a los(as) líderes.

Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Conclusiones

En conclusión, se pudo notar cuatro importantes puntos de mejora en todo el proceso de implementación:

1. Un cambio muy significativo en la reducción de los procesos manuales y porcentaje de reclamo por demoras en la atención de EIE's, dejando espacio para trabajos de planeación y análisis en el área, así como mejorar los indicadores de atención. El automatizar procesos que generan un cuello de botella ayudan a incrementar la eficiencia y eficacia en labores diarias de los trabajadores(as).
2. Nueva imagen de empresa moderna de cara al cliente externo como interno, logrando así la satisfacción de ambos, así como, el aumento de la calidad en el servicio que se brinda a los EIE's debido a que cuenta con un ambiente más proactivo y dinámico de los trabajadores(as), siendo la capacidad de respuesta el incremento más notable.
3. Se redujo los indicadores de deuda e incobrabilidad y se tuvo un mejor control sobre las cuentas por cobrar, asimismo, se redujo la cantidad de llamadas de cobranza, el cual ayudó a alcanzar los resultados esperados del área al cierre del año.
4. Se notó un mayor involucramiento por parte de los *ejecutivos(as)* y líderes de las redes en la gestión de cobranza, ya que, al aplicar una penalidad las ganancias por patrocinio se ven afectadas, por lo que se logró crear una red saludable con buenos indicadores de morosidad y un incremento significativo en las ventas ya que los líderes brindaban más apoyo a su red.

8.2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones están basadas en las conclusiones obtenidas anteriormente:

1. Se recomienda realizar seguimiento periódicamente a los cambios implementados para observar la funcionalidad y efectividad, para determinar si se necesita realizar ajustes o mejoras basados en la necesidad del momento, la herramienta que sería de mucha utilidad es un CRM, el cual muestre los resultados de los seguimientos acerca de los cambios implementados, ya que permite analizar y tomar decisiones con los resultados obtenidos.
2. También cabe mencionar que, todos los cambios han tenido un gran impacto en los indicadores financieros, lo cual nos lleva a la recomendación de hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa, como realizar mejoras tecnológicas, adquirir un CRM, implementar herramientas de gestión y el acondicionamiento del espacio laboral del cliente interno y externo, logrando así generar opciones de negocio con beneficio mutuo tanto para la Essen como para los(as) EIE's.
3. Por otro lado, es muy importante continuar con el cobro de penalidades de bolsillo 1 y 2, ya que garantizan la reducción de los indicadores de deuda, y en caso de continuar con los mismos indicadores de deuda, sería ideal aumentar el porcentaje de penalidad para que el importe cobrado sea significativo para la empresa.
4. Para que los(as) líderes no se vean críticamente afectados por el descuento de la penalidad de red, se debe implementar un programa de devolución de penalidades a los ejecutivos que logren reducir sus indicadores, esta estrategia incentivará a los(as) líderes, ya que tendrán la opción de recuperar completa o parcialmente la penalidad descontada en sus patrocinios.

Además, se recomienda continuar con la automatización de más procesos en las diferentes áreas de la empresa para garantizar el crecimiento exitoso y a su vez poder brindar herramientas tecnológicas a los(as) EIE's como por ejemplo una aplicación móvil de calificación de riesgo crediticio con la finalidad que los(as) EIE's puedan filtrar a sus incorporaciones antes de enviar la solicitud de incorporación a Essen.

Otras actividades que sería importante automatizar o integrar con un operador logístico especializado en Lima sería el almacenaje y despacho, con el fin de reducir los tiempos de entrega y anular el costo de alquiler del almacén.

Referencias bibliográficas

Alcaide, C. J. C. (2016). Fidelización de clientes (2a. ed.). ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>.

Álvarez, R. A. (2019). La magia del planning: Cómo utilizar la planificación estratégica para potenciar la eficacia de la comunicación. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>.

Blanco, P. (2016) *Gestión de los equipos de ventas*. Pontevedra: Certia editorial.

Branchfield, Pere J. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Bresca Profit.

Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F. & Alcivar, V. (2017) *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Manta: Editorial Mar Abierto.

Morales A. & Morales J. (2014) *Economía Digital Crédito y cobranza* (1ra edición). México: Editorial Patria.

Ovidijus Jurevicius (2014). IFE & EFE Matrices. Strategic Management Insight.

Simonassi, L. E. (2009). Capacitación Laboral: Análisis Con El Diagrama De Causas Y Efecto. *Temas de Management*, 7, 18–22.

Smith, C. A., & Corripio, A. B. (1991). Control automático de procesos: teoría y práctica / Carlos A. Smith, Armando B. Corripio. Limusa.

50Minutos (2016). El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

Anexos

Anexo 1: **Línea Marsala:** Es la línea más vendida a nivel internacional de la compañía.



Sartén / 20 cm



Cacerola / 20 cm



Sartén / 24 cm



Cacerola / 24 cm



Sartén / 28 cm



Sartén / 28 cm



Sartén con asas / 30 cm

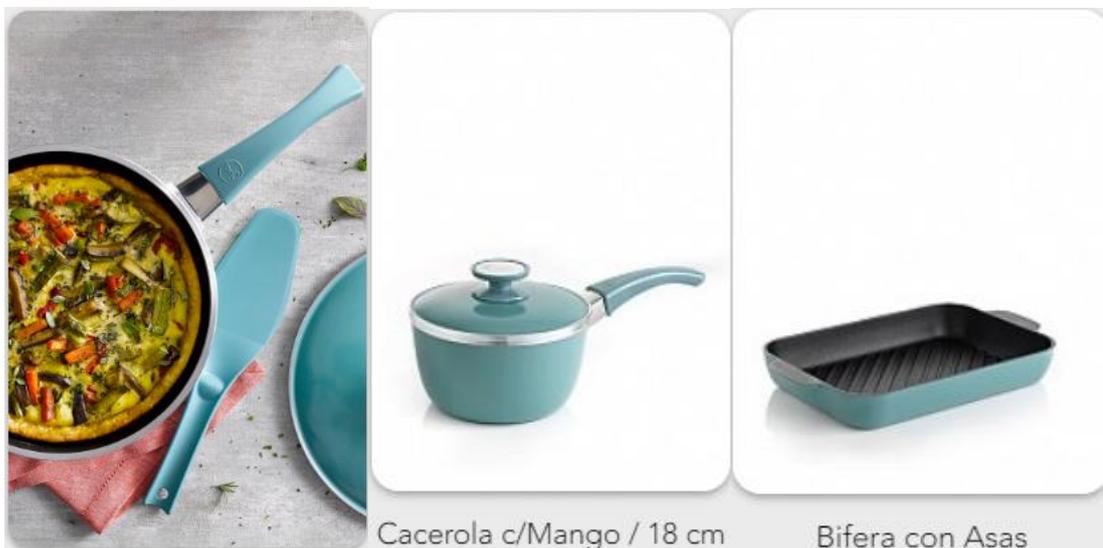


Cacerola Cuadrada / 30 cm

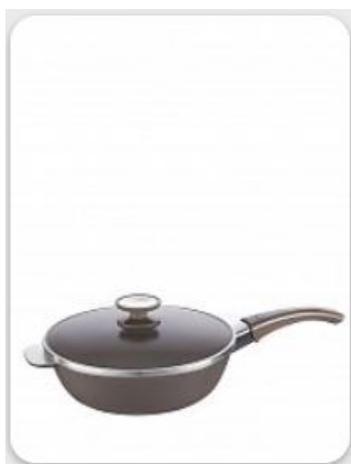


Olla / 30 cm

Anexo 2: **Línea Contemporánea Aqua:** Es la línea más vendida a nivel internacional de la compañía.



Anexo 3: **Línea Contemporánea Terra:** Es la última línea lanzada al mercado y cuenta únicamente con cuatro modelos.



Sartén / 24cm



Cacerola c/mango 18cm



Cacerola Cuadrada 30cm



Cacerola / 24cm

Anexo 5: Premios de Bolsillo 3

Viaje a fábrica. La imagen muestra las condiciones para ganar el viaje a fabrica 2020.



Visita a Fábrica 2020
Sos parte de la historia

Viaje a Fábrica 2020

Ya sabemos quienes calificaron hasta C12-2019.
¡ESTAN A UN PASO DE SUBIR AL AVIÓN!

No olviden que deben de cumplir estas dos condiciones.

- Mantener tu título durante C01 y C02
- Mantener un índice de morosidad (IM) dentro de los parámetros establecidos por el concurso.

¡Atentos a sus whatsapp!
Les estaremos enviando sus indicadores y avances.

Viaje a fábrica. La imagen muestra las condiciones para ganar el viaje a fabrica 2020 según títulos.



Viaje a Fábrica 2020: Tú puedes ser parte de la HISTORIA

Nueva Coordinadora Diamante	Nuevas Ejecutivas	Nuevas Ejecutiva Senior en adelante
<ul style="list-style-type: none">• Llegar al título hasta C12.2019• Ingresas a un ranking basado en la VT de la red durante los ciclos de calificación	<ul style="list-style-type: none">• Llegar al título hasta C12-2019• Mantenerlo en C1 y C2 del 2020	<ul style="list-style-type: none">• Llegar al título hasta C12-2019• Mantenerlo en C1 y C2 del 2020
		
15 CUPOS	CUPOS ILIMITADOS	CUPOS ILIMITADOS

Periodos de calificación: C06 hasta C12 – 2019. Se deberá mantener el título obtenido en C01 y C02-2020

Seminario Essen Perú 2020. La imagen anuncia el primer seminario del 2020 de la filial Perú que se realizará en un destino internacional.



Programa de incentivos 2019. Se detalla las pautas del programa para los(as) ejecutivos(as) y empresarios(as).

Programa de incentivos 2019: Autos
¿Como puedes ganar?

Nuevas Ejecutivas Master	Nuevas Ejecutivas Premium	Nuevas Empresarias
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al título en 2019. • Calificar en 10 de tus 12 primeros ciclos. • Acumular en tus 12 primeros ciclos de EM 640,000 de VT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al título en 2019. • Calificar en 10 de tus 12 primeros ciclos. • Acumular en tus 12 primeros ciclos de EP 1'250,000 de VT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al título en 2019. • Calificar en 10 de tus 12 primeros ciclos.
		
<p>GANAS!!! 01 Renault Logan o Kms</p>	<p>GANAS!!! 01 Volkswagen Gol o Kms</p>	<p>GANAS!!! 01 Volkswagen Virtus o Kms</p>



Anexo 6: **Programa Primeros Pasos Essen**. En la imagen se observa la cantidad de puntos requeridos por ciclo para cumplir correctamente con el programa.



Programa Primeros Pasos
Bonificación Cuotas Set Inicial

	Requisito	Bonificación Cuota del Set Inicial
Ciclo 1	400 puntos +  Curso Primeros Pasos en tu Negocio Essen	1º Cuota
Ciclo 2	500 puntos	2º Cuota
Ciclo 3	600 puntos	3º Cuota
Ciclo 4	600 puntos	4º Cuota
Ciclo 5	700 puntos	5º Cuota
Ciclo 6	800 puntos	6º Cuota

Anexo 7: **Propuesta de Equifax.** En la imagen se muestra la oferta propuesta por Equifax para implementar un paquete especializado de información llamado Interconnect flex.



INTERCONNECT FLEX

Es una versión liviana de la plataforma, de bajo costo y rápida implementación que se basa en la potencialidad y estandarización de los 4 módulos:

- Basado en la nube
- Canales de acceso: Web Service, Web y Mobile
- Módulos preconfigurados (datos, variables, reglas y modelos predefinidos)
- Herramienta lista para ser usada que no requiere de consultorías analíticas complejas, sino de un acompañamiento o asesoría básica de Equifax
- Acceso opcional al Módulo Editor de Reglas

Tres paquetes para elegir de acuerdo al nivel de personalización requerida:

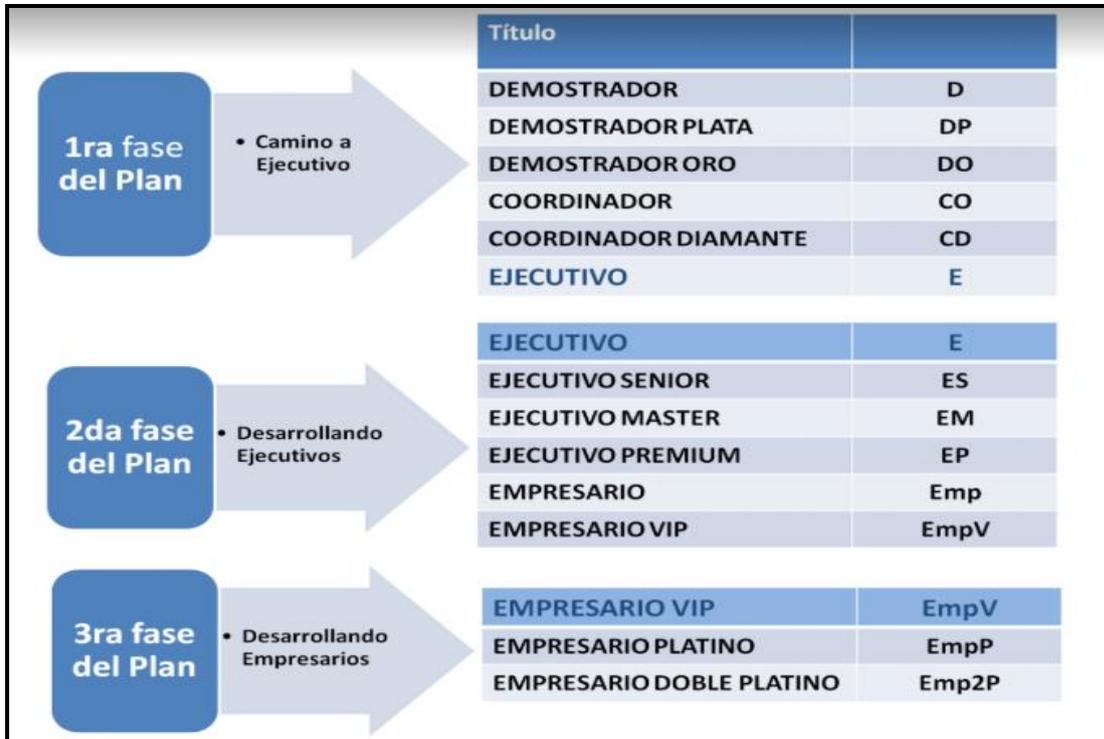
Flex Small	Flex Medium	Flex Large
<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de reglas disparadas elegidas por el cliente (hasta 20 como máximo) • Las reglas están ya predefinidas en un menú de 20 reglas tanto para PN como para PJ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de decisión basado en árboles y reglas disparadas (hasta 20 como máximo) • Incluye una consultoría básica de reglas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de decisión basado en árboles y reglas disparadas (hasta 40 como máximo) • Incluye una consultoría básica de reglas.

4. Condiciones Comerciales

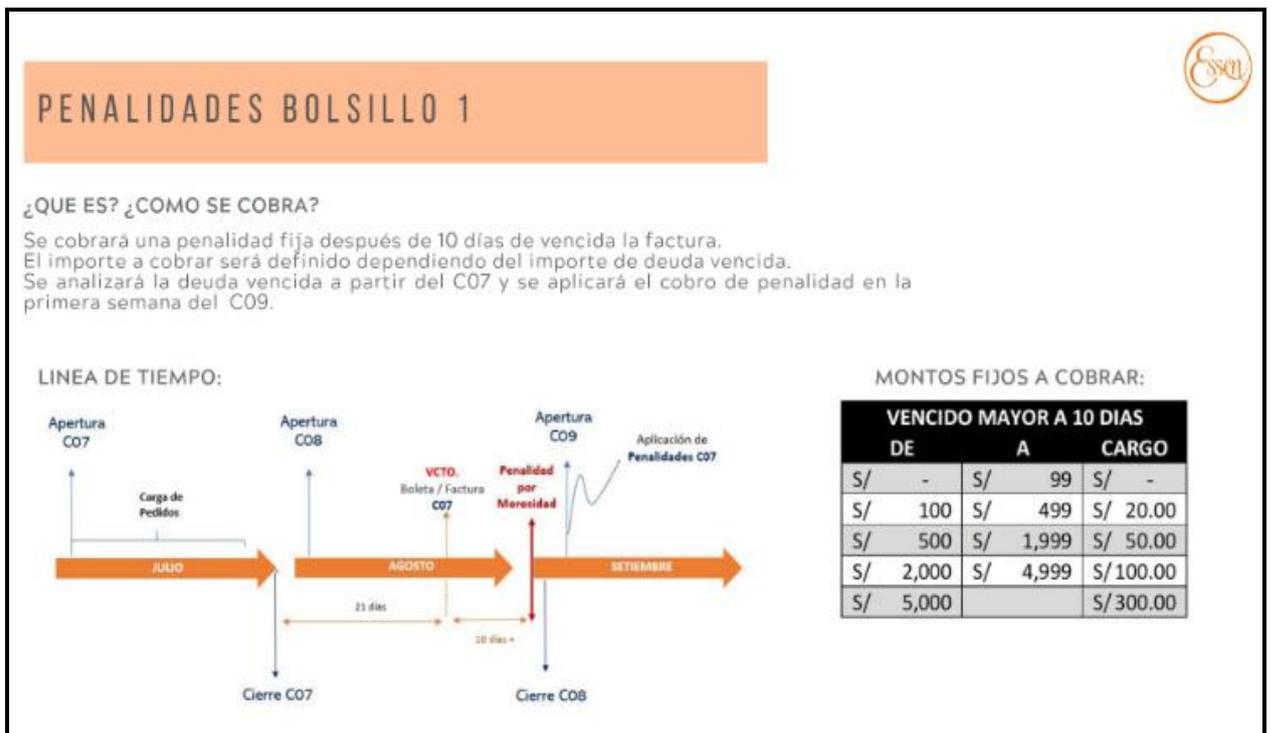
InterConnect Flex – Paquete Medium

INTERCONNECT FLEX MEDIUM	
• Implementación	• \$ 2,500.00
• Acceso a Rules Editor (opcional)	• No incluye

Anexo 8: **Cuadro de títulos Essen.** En la imagen se los títulos vigentes en la empresa según categoría y rango.



Anexo 9: **Penalidad bolsillo 1.** En la imagen se muestra el sistema de cobranza de la penalidad bolsillo 1.



Anexo 10: **Requisitos para la obtención de títulos Fase I.** En la imagen se muestra los requisitos de clasificación por título.

Plan de Negocio Essen		FASE I - Camino a Ejecutiva					
		DEMOSTRADORA	DEMOSTRADORA PLATA	DEMOSTRADORA ORO	COORDINADORA	COORDINADORA DIAMANTE	EJECUTIVA
Título							
Título Abreviado		D	DP	DO	C	CD	E
REQUISITOS DE CALIFICACIÓN	Líneas Activas		1	2	3	4	5
	Volumen Personal (VP) - Puntos Essen	500	500	600	800	1.000	800
	Volumen Grupal (VG) - Puntos Essen			1.500	3.000	6.000	10.700
BENEFICIOS PLAN	B.E.P. Nivel 1		8%	8%	8%	8%	8%
	B.E.P. Nivel 2		8%	8%	8%	8%	8%
	Nivel 1		2,0%	2,0%	2,5%	3,0%	3,0%
	Nivel 2			1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
	Volumen Grupal (VG)						2,0%
	Generación 1						2,0%
	Generación 1 No Calificada						2,0%
Ingreso Promedio por Desarrollo de Redes ^(*)			4	9	12	24	84
			Cacerolas por año	Cacerolas por año	Cacerolas por año	Cacerolas por año	Cacerolas por año

Consideraciones a contemplar

Requisito Actividad Nuevas Emprendedoras
Para considerar una Nueva Emprendedora como activa, su requisito de Volumen Personal en el Primer Ciclo es de 400 Puntos Essen.

B.E.P.: Beneficio Especial por Patrocinio - Nivel 1:
El B.E.P. corresponde a un 8% sobre el Volumen de Compra personal de una Nueva Emprendedora directa calculado sobre PSVP. El mismo reemplaza al Nivel 1 durante los 3 primeros Ciclos de la Nueva Emprendedora

B.E.P.: Beneficio Especial por Patrocinio - Nivel 2:
Representa un 8% sobre el Volumen de Compra personal de una Nueva Emprendedora de Nivel 2 calculado sobre PSVP, siempre y cuando su patrocinante se encuentre transitando el Programa Primeros Pasos. El mismo reemplaza el beneficio de Nivel 2, durante los primeros 3 Ciclos de la Nueva Emprendedora

() Ingreso Promedio por Desarrollo de Redes**
Expresado en Piezas, se liquida en la moneda de cada país. Para realizar el cálculo se debe tomar en cuenta el valor de la 402450

“Siendo constante en tu crecimiento rápidamente llegarás a Ejecutiva, instancia en la cual tu negocio comenzará a duplicarse”

Anexo 11: **Requisitos para la obtención de títulos Fase II.** En la imagen se muestra los requisitos de clasificación por título.

Plan de Negocio Essen

FASE II - Desarrollo de Ejecutivas

Título	EJECUTIVA	EJECUTIVA SENIOR	EJECUTIVA MASTER	EJECUTIVA PREMIUM	EMPRESARIA	EMPRESARIA VIP	EMPRESARIA PLATINO	EMPRESARIA DOBLE PLATINO
Título Abreviado	E	ES	EM	EP	Emp	EmpV	EmpP	EmpDP
Líneas Activas	5	5	5	6	10	12	15	20
Calidad de Líneas Activas		1 E	2 E	3 E + 1 ES	3 E + 2 ES + 1 EM	4 E + 2 EM + 1 EP	5 E + 4 EM + 1 EP + 1 Emp	6 E + 5 EM + 3 EP + 2 Emp
Volumen Personal (VP) - Puntos Essen	800	800	500	500	400	400	400	400
Volumen Grupal (VG) - Puntos Essen	10.700	10.700*	10.700*	10.700*	10.700*	10.700*	10.700*	10.700*
Volumen Total (VT) - Puntos Essen	10.700	22.000	40.000	80.000	180.000	400.000	1.000.000	3.000.000
B.E.P. Nivel 1	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
B.E.P. Nivel 2	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Nivel 1	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Nivel 2	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Volumen Grupal (VG)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	3,0%	3,0%
Generación 1	2,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Generación 2			1,0%	1,5%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Generación 3				1,0%	1,5%	1,5%	2,0%	2,5%
Generación 4						1,0%	1,5%	2,0%
Generación 1 No Calificada	2,0%			2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Ingreso Promedio por Desarrollo de Redes (**)	84	160	275	515	1.000	2.020	4.210	9.150
	Cacerolas por año	Cacerolas por año						

(*) En caso de no cumplir con el requisito de Volumen Grupal de 10.700 Puntos, habiendo cumplido los restantes calificará con un Título menor al de Volumen Total y estructura logrado siempre y cuando cuente con 5.350 Puntos Essen (50% del requisito) o más de Volumen Grupal. Caso contrario calificará de acuerdo a los requisitos logrados. **Este requisito entra en vigencia en Ciclo 7 2018.**

Consideraciones a contemplar

Período de Gracia Nueva Ejecutiva
Al calificar un nuevo Grupo Ejecutivo dentro de tu Red, el mismo continuará sumando puntos a tu **Volumen Grupal** durante 12 Ciclos a partir de ese momento.

() Ingreso Promedio por Desarrollo de Redes**
Expresado en Piezas, se liquida en la moneda de cada país. Para realizar el cálculo se debe tomar en cuenta el valor de la 402450

Con Essen podrás decidir cuán lejos deseas llegar. Será tu dedicación y empeño los que te acerquen a lograrlo. ¡Te ayudaremos a descubrir todo tu potencial, para que lideres tu vida!

Anexo 12: **Liquidación de piezas.** En la imagen se muestra las ofertas establecidas en la época navideña.

ULTIMO CICLO EN VENTA

Ofertas navideñas

ULTIMO STOCK

Las ofertas no pueden faltar en esta época del año. Por eso, traemos liquidación de productos a precios nunca antes vistos. Estas piezas, no volverán a aparecer en los siguientes ciclos de venta.



SARTEN SENSOR
COD: 38222468
PSVP lista S/. 356
PSVP Oferta S/. 168
Precio EIE: S/. 134.4
29 Puntos Essen



DISCO + SOPORTE
cod: 38603676 y 38801400
PSVP lista SET: S/. 922
PSVP Oferta Set S/. 461
Precio EIE: S/. 368.80
81 Puntos Essen



PAVA CLASICA
COD: 58121665
PSVP lista : S/. 450
PSVP Oferta :S/.360
Precio EIE: S/. 288
63 Puntos Essen



BIFERA CONTEMPORÁNEA
COD: 58753312
PSVP lista : S/. 514
PSVP Oferta S/. 308.40
Precio EIE: S/. 246.70
54 Puntos Essen

SUMAN:

PAGO PLAN DE NEGOCIOS	PUNTOS ME GUSTA	PUNTOS PARA CALIFICACION
No	No	Si

A tener en cuenta:
 • Válido hasta agotar stock. Stock mínimo 11 unidades.
 • EIE puede adquirir todas las piezas que necesite.

Anexo 13: **Calendario Comercial.** En la imagen se muestra el calendario comercial Esesen del año 2019.

CALENDARIO COMERCIAL							C12-2019	
L	M	M	J	V	S	D		
		Apertura Web Ingreso de Pedidos						
		4	5	6	7	8		
Vivos o publicaciones en tus redes sociales								
9	10	11	12	13	14	15		
Vivos o publicaciones en tus redes sociales				Cierre de promoción FLASH				
16	17	18	19	20	21	22		
Vivos o publicaciones en tus redes sociales		Feliz Navidad		Revisar puntos para la meta	Revisar puntos para la meta			
23	24	25	26	27	28	29		
Revisar puntos para la meta		Año Nuevo	Cierre C12					
30	31	1	2					

Anexo 14: **Cuadro de evolución de redes.** En la imagen se muestra el desarrollo y evolución de redes en el año 2018, segmentado por departamentos.

Provincia	Viviendas	EIE en Lista	EIE Activas	Ejecutivas	Piezas	Actividad	Viv x Ejec	Viv x Activa	Viv x Pieza
AMAZONAS	122.800	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ANCASH	333.000	4	4	0	0,00	100,00	0,00	83.250,00	0,00
APURIMAC	15.840	6	2	0	3,00	33,33	0,00	7.920,00	5.280,00
AREQUIPA	361.900	184	83	7	188,00	45,11	51.700,00	4.360,24	2.154,17
AYACUCHO	199.500	29	14	2	21,00	48,28	99.750,00	14.250,00	9.500,00
CAJAMARCA	451.500	4	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSCO	382.800	139	80	4	231,00	57,55	95.700,00	4.785,00	1.657,14
HUANCAVELICA	139.800	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HUANUCO	233.800	6	1	0	2,00	16,67	0,00	233.800,00	118.800,00
ICA	232.000	13	5	0	0,00	38,46	0,00	46.400,00	0,00
JUNIN	394.900	14	9	0	17,00	64,29	0,00	43.877,78	23.229,41
LA LIBERTAD	496.300	72	42	2	41,00	58,33	248.150,00	11.816,87	12.104,88
LAMBAYEQUE	320.800	4	1	0	0,00	25,00	0,00	320.800,00	0,00
LIMA	2.982.200	94	26	2	60,00	27,66	1.491.100,00	114.700,00	49.703,33
LORETO	213.900	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MADRE DE DIOS	34.500	5	2	0	0,00	40,00	0,00	17.250,00	0,00
MOQUEGUA	60.700	32	17	0	25,00	53,13	0,00	3.570,59	2.428,00
PASCO	92.900	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PIURA	507.900	26	20	0	16,00	76,92	0,00	25.395,00	31.743,75
PUNO	470.200	529	291	21	479,00	55,01	22.390,48	1.615,81	981,63
SAN MARTIN	247.400	4	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TACNA	114.100	23	10	1	1,00	43,48	114.100,00	11.410,00	114.100,00