



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA
EMPRESA “DISAVUG CÍA. LTDA.”**

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

**Autor: FABIÁN VALDÉZ
Director: ING. PABLO ROSALES**

CUENCA – ECUADOR

2011

HOJA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y comentarios expuestos en esta Tesis son de exclusiva propiedad y responsabilidad del Autor.

X

Fabián Valdez U.

CERTIFICA

Haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos de la tesis así como haber supervisado cada una de las actividades desarrolladas por el alumno Fabián Valdéz Urgiléz y por cumplir los requisitos, autorizo su presentación.

X

ING. PABLO ROSALES
DIRECTOR

DEDICATORIA

La presente Tesis dedico de manera especial a mis Padres, que se han esforzado para darme su apoyo incondicional y respaldo en esta etapa de formación, enseñándome a ser responsable, siempre inculcándome el optimismo y a formarme como persona útil y valorada dentro de la sociedad.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Empresa Distribuidora De Alimentos Valdez Urgiles & a Cía. Ltda. (DISAVUG CÍA. LTDA.), y a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la aplicación de mi conocimiento y destreza, de manera especial agradezco a mi director de Tesis, Ing. Pablo Rosales que siempre estuvo atento a controlar el desarrollo de mi trabajo e incentivándome para llevarlo a cabo.

Contenido

HOJA DE RESPONSABILIDAD	ii
CERTIFICA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TABLA DE ILUSTRACIONES	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1	3
1 INTRODUCCIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	3
1.1 Descripción de la empresa	3
1.1.1 Reseña Histórica	3
1.1.2 Misión	4
1.1.3 Visión	4
1.1.4 Valores	4
1.2 Análisis FODA	4
1.2.1 Fortalezas	4
1.2.2 Oportunidades	5
1.2.3 Debilidades	5
1.2.4 Amenazas	5
1.3 Organigrama	6
1.4 Evolución de la Situación económica de la empresa	6
1.5 Presentación de informes	8
1.5.1 Activo	8
1.5.2 Pasivo	9
1.5.3 Patrimonio	10
1.5.4 Resultados	11
CAPÍTULO 2	13
2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS	13
2.1 Fundamentos de la organización	13
2.2 La organización y la función de ventas	13

2.2.1	Naturaleza de la Organización	14
2.2.2	Limitaciones de la Organización	15
2.3	Funciones de la organización de ventas	16
2.3.1	Evolución de la Organización	18
2.3.2	Fases de desarrollo del equipo de ventas	19
2.3.3	Delegación de responsabilidad	21
2.4	Estructuras orgánicas	21
2.5	Características de las estructuras orgánicas	22
2.5.1	Estructuras Orgánicas	23
CAPÍTULO 3		25
3	LA DIRECCION DE VENTAS	25
3.1	Elementos de gerencia de ventas	25
3.1.1	Planificación	25
3.1.2	Coordinación	26
3.1.3	Control	27
3.1.4	Motivación	27
3.1.5	Relación entre los elementos	28
3.2	Función de la gerencia de ventas	28
3.2.1	Responsabilidad de que el trabajo se cumpla	29
3.2.2	Responsabilidad de utilizar con máxima utilidad recursos limitados	29
3.2.3	Responsabilidad de adoptar juiciosamente sus decisiones	30
3.3	Registro de ventas, finalidad	30
3.3.1	Control del equipo de vendedores	31
3.3.2	Contribución a la planificación e investigación del mercado	31
3.4	Tipos de registros	32
3.4.1	Informe diario	32
3.4.2	Ficha del cliente	32
3.4.3	Resumen semanal de actividades	33
3.4.4	Informe mensual	33
3.4.5	Nota de gastos	33
3.5	Comunicación	34
3.5.1	Circuito de información gerencial.	34

CAPÍTULO 4	36
4 APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS Y PLANIFICACION PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN DISAVUG CIA. LTDA.	36
4.1 Estructura del departamento de ventas	36
4.1.1 Departamento de Ventas	36
4.2 Planificación y objetivos	37
4.2.1 Funciones y Responsabilidades	37
4.2.2 Gerente de Ventas	37
4.2.3 Jefe de zona	37
4.2.4 Supervisores	38
4.2.5 Vendedores	38
4.2.6 Cobertura Geográfica	38
4.3 Previsión de Ventas	40
4.3.1 Técnicas Cuadráticas	40
4.4 Control de ventas	43
4.4.1 Formulario de Control diario por sector	45
4.4.2 Formulario de Control quincenal por sector	46
4.4.3 Formulario de Control mensual por zona	47
4.4.4 Planificación de Actividades	48
4.4.5 Condiciones Económicas	48
CAPITULO 5	50
5 CONTROL INTERNO	50
5.1 Definición	50
5.2 Características	51
5.2.1 Instrumentalidad.	51
5.2.2 Responsabilidad	51
5.2.3 Alcance	52
5.3 Estructura del sistema de control interno	52
5.3.1 Ambiente de Control Interno	52
5.3.2 Establecimiento de objetivos	54
5.3.3 Identificación de eventos	55
5.3.4 Valoración de riesgos	55

5.3.5	Respuesta al riesgo	56
5.3.6	Actividades de control	56
5.3.7	Información y comunicación	57
5.3.8	Monitoreo o seguimiento	57
5.3.9	Conclusión del análisis de los componentes	58
5.4	Objetivos de un sistema de control interno	58
5.5	Clases de control interno	59
5.5.1	Control interno operacional	59
5.5.2	Control interno contable	59
5.5.3	Verificación interna	59
CAPÍTULO 6		60
6	CONTROL Y MONITOREO DE LA EMPRESA	60
6.1	Capacitación	60
6.1.1	Capacitación de Vendedores.	60
6.1.2	Capacitación de Supervisores y Jefes de Zona.	60
6.1.3	Cronograma de tiempo que se va a realizar la capacitación	61
6.2	Control periódico	61
6.3	Evaluación	62
6.3.1	Formulario de evaluación de ventas por zona.	63
6.4	Análisis de resultados	64
6.4.1	Ratio de Expansión de Ventas:	64
6.4.2	Ratio de Rotación de stock:	64
6.4.3	Ratio de cuota de mercado:	65
6.4.4	Ratio de participación de cada producto en el total de ventas:	65
6.4.5	Ratio de Promedio pedidos día:	65
6.4.6	Ratio de Promedio Venta día:	66
CONCLUSIONES		67
RECOMENDACIONES		69
BIBLIOGRAFÍA		70
LIBROS		70
DOCUMENTOS		71
INTERNET		71

ANEXOS	72
Anexo 1 Estado de Resultados 2005	72
Anexo 2 Balance General 2005	73
Anexo 3 Estado de Resultados 2006	74
Anexo 4 Balance General 2006	75
Anexo 5 Estado de Resultados 2007	76
Anexo 6 Balance General 2007	77
Anexo 7 Estado de Resultados 2008	78
Anexo 8 Balance General 2008	79
Anexo 9 Estado de Resultados 2009	80
Anexo 10 Balance General 2009	81
Anexo 11 Diseño de Tesis	82

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA	6
ILUSTRACIÓN 2 ANÁLISIS FINANCIERO PERIODO 2005-2009	7
ILUSTRACIÓN 3 ANÁLISIS DEL ACTIVO	8
ILUSTRACIÓN 4 ANÁLISIS DEL PASIVO	9
ILUSTRACIÓN 5 ANÁLISIS DEL PATRIMONIO	10
ILUSTRACIÓN 6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	11
ILUSTRACIÓN 7 FASE UNO DEL DESARROLLO DEL EQUIPO DE VENTAS	20
ILUSTRACIÓN 8 FASE DOS DEL DESARROLLO DEL EQUIPO DE VENTAS	20
ILUSTRACIÓN 9 FASE TRES DEL DESARROLLO DEL EQUIPO DE VENTAS	21
ILUSTRACIÓN 10 MODELO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	22
ILUSTRACIÓN 11 MODELO DE ÁMBITO GERENCIAL	24
ILUSTRACIÓN 12 MODELO DE CIRCUITO DE INFORMACIÓN GERENCIAL	34
ILUSTRACIÓN 13 MODELO DE ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	36
ILUSTRACIÓN 14 ZONA 1 DE COBERTURA DE VENTAS	39
ILUSTRACIÓN 15 ZONA 2 DE COBERTURA DE VENTAS	39
ILUSTRACIÓN 16 ZONA 3 DE COBERTURA DE VENTAS	39
ILUSTRACIÓN 17 ESTIMACIÓN SEGÚN EL MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS	41
ILUSTRACIÓN 18 ANÁLISIS DE LA TENDENCIA DE LAS VENTAS	41
ILUSTRACIÓN 19 FORMULARIO DE CONTROL DE DIARIO DE VISITAS	45
ILUSTRACIÓN 20 FORMULARIO DE CONTROL QUINCENAL POR SECTOR	46
ILUSTRACIÓN 21 FORMULARIO DE CONTROL MENSUAL POR ZONA	47
ILUSTRACIÓN 22 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	61
ILUSTRACIÓN 23 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE VENTAS POR ZONA	63

RESUMEN

La presente tesis muestra la Implementación de un Sistema de Control Interno al Departamento de Ventas de la empresa DISAVUG CÍA. LTAD.

La investigación y análisis se realizó en torno a las ventas y políticas de manejo en esta área, implementadas por la empresa para identificar, medir, controlar y monitorear las ventas.

Mi propósito es determinar cuan eficiente ha venido siendo el control de las ventas de dicha empresa, así como identificar posibles falencias en su manejo y gestión, y proponer medidas que aporten a una mejor administración y control de las mismas, dentro de límites aceptables, pues su inadecuado manejo podría implicar pérdidas potenciales en dicha empresa.

AUTOR: FABIAN VALDEZ U.

ABSTRACT

This thesis demonstrates the implementation of an internal control system for the sales department for the company DISAVUG CIA. LTDA.

The investigation and analysis was done with respect to the sales and management policies in this area, implemented by the company to identify, measure, control and monitor sales.

The aim is to determine how efficient the control of sales in the company has been, in this way identify possible failures in its running and management, and propose measures that support better administration and control of the same, within acceptable limits, as inadequate management could imply potential losses for the company.

INTRODUCCIÓN

Las Empresas Comerciales han venido implementando sistemas de control interno al departamento de ventas, éstos sistemas han tenido importantes desarrollos en los últimos años con el objeto de controlar, medir y evaluarlas ventas y anticipadamente las pérdidas potenciales en las que podría incurrir la empresa.

Las diferentes metodologías que existen para controlar el sistema de ventas en una empresa, tiene la probabilidad de incumplimiento de pago de facturas de determinados clientes en el tiempo establecido, es por eso pertinente dar un seguimiento de la cartera y de cumplimiento con sus obligaciones una vez que ha asumido una deuda.

La Distribuidora de Alimentos Valdez Urgiles Cía. Ltda. (DISAVUG CÍA. LTDA), con domicilio en el sector Machángara , del cantón Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador nace el 31 de marzo de 1999, cuya razón es ser una empresa comercial , que consiste en establecer un capital de un solo dueño, el cual es invertido y administrado correctamente en instalaciones y mercaderías, que lleguen a consolidar un gran capital, una fuerza humana y económica, que permita comercializar y distribuir de la mejor manera sus líneas de productos al por mayor y al por menor.

Mi análisis se centra en la administración, gestión y control interno del sistema ventas de la empresa DISAVUG CÍA. LTDA. Período 2005-2009.

El tema se ha desarrollado en seis capítulos. El primer capítulo describe los antecedentes históricos de la empresa, su misión, visión y valores de la misma, así como también un análisis FODA, para determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, y que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar permitiendo explotar más eficazmente los factores positivos y eliminar el efecto de los factores negativos, también se muestra un análisis de la

evolución de su situación económica basada en la información remitida de los estados financieros.

En el segundo capítulo se plantean los fundamentos teóricos de la estructura de la organización de ventas, también la función de los mismos, las estructuras orgánicas con sus respectivas características para tener un claro entendimiento de cómo se debe a llevar a cabo la implementación del tema.

En el tercer capítulo se desarrolla el análisis de la dirección de ventas, los elementos y función de la gerencia de ventas, notando la finalidad y los tipos de registros que puede llevar constantemente el gerente de ventas para el óptimo desarrollo.

El cuarto apartado se centra en la aplicación de la estructura de ventas y la planificación para el mismo departamento en la empresa DISAVUG CÍA. LTDA., la planificación y objetivos , la previsión de ventas mediante métodos técnicos y como controlar la ventas.

El quinto apartado contiene los aspectos teóricos fundamentales sobre el control interno, para estudiar lo que se puede lograr implementando dicho sistema de control siempre en función de mejorar lo que ya se venido trabajando en la empresa.

En el último capítulo se realiza el análisis y aplicación del control, la capacitación que se va implementar, el control periódico, la evaluación del mismo, los resultados obtenidos y el monitoreo que se va a seguir internamente en la empresa.

Finalmente los resultados de la investigación se plasman dentro de las conclusiones y recomendaciones sobre el tema.

CAPÍTULO 1

1 INTRODUCCIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

DISAVUG Cía. Ltda. Es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, establecida en la ciudad de Cuenca desde el 31 marzo del 1999, y posicionada en todo el austro ecuatoriano hasta la presente fecha, brindando sus clientes un buen servicio en la distribución de su línea de productos.

1.1.1 Reseña Histórica

La empresa nace en el año de 1982 constituida con el nombre de Comercial Valdez, y logra una gran aceptación gracias a la confianza y acogida de sus clientes, como también el excelente servicio de sus colaboradores.

Durante esta etapa la empresa tenía a su disposición equipos de logística propios pero sus instalaciones para su funcionamiento eran rentadas, En este periodo laboraban siete personas dos en el área administrativa, una en bodega y cuatro en lo que se denominaba auto venta.

A partir del año 1999 la empresa deja de funcionar con el nombre antes mencionado para constituirse como DISAVUG Cía. Ltda. La empresa ha venido laborando exitosamente hasta la presente fecha y luego de aumentar su línea de productos, ha tenido un crecimiento económico sostenible. En la actualidad la empresa cuenta con una cartera de mil clientes en toda la provincia del Azuay, posee infraestructura propia y tiene trece personas laborando, tres en el área administrativa, cuatro en el área de ventas, dos en bodega y cuatro en el área de logística y transporte de mercaderías.

1.1.2 Misión

Comercializar y distribuir en forma competitiva, eficiente, rentable y con responsabilidad social, productos de primera necesidad y otros alimentos con los estándares de calidad que satisfagan la necesidad, generando bienestar para sus clientes, colaboradores y la empresa.

1.1.3 Visión

Ser una empresa reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo masivo, consolidándose con su competitividad y sostenibilidad de acuerdo a las oportunidades del entorno, a través de las mejores prácticas, contribuyendo al desarrollo nacional, teniendo como pilar el talento humano.

1.1.4 Valores

- ✓ Hábito de Servicio
- ✓ Transparencia y Honestidad
- ✓ Competitividad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Calidad Humana y Respeto

1.2 Análisis FODA

1.2.1 Fortalezas

- ✓ Calidad de todas las líneas de productos
- ✓ Amabilidad en la atención al cliente.
- ✓ Variedad de productos en distintas marcas líderes en el mercado
- ✓ Puntualidad y eficiencia al momento de la entrega.
- ✓ Distribuidores directos con precios competitivos
- ✓ Capacidad de manejar crédito para nuestros clientes

1.2.2 Oportunidades

- ✓ Llegar a los clientes que necesitan de productos de primera necesidad para satisfacer sus necesidades.
- ✓ Atender a todos nuestros clientes que deseen adquirir productos líderes en el mercado
- ✓ Accesibilidad a los medios de comunicación para darnos a conocer en el mercado.
- ✓ Estabilidad económica de nuestros clientes.
- ✓ Posicionarse en el mercado como líderes en distribución de productos de consumo masivo.

1.2.3 Debilidades

- ✓ Variabilidad en el precio de los productos.
- ✓ Falta de control en la calidad de las mercaderías por su alta cantidad en inventario.
- ✓ Falta de control en el departamento de ventas en cuanto al manejo de la política de crédito
- ✓ Falta de ideas innovadoras para destacarse en el mercado.

1.2.4 Amenazas

- ✓ Aparición de más distribuidores en el mercado con productos similares.
- ✓ Inflación que afecta la economía de los consumidores.
- ✓ Dificultad en recuperación de la cartera vencida debido a las condiciones económicas.

Realice este análisis FODA, para determinar las posibilidades reales que tiene la empresa de lograr los objetivos que se fijó inicialmente y que el dueño de la misma, tenga claridad sobre los obstáculos que debe afrontar, permitiendo explotar eficazmente los factores positivos, para eliminar el efecto de los factores negativos.

1.3 Organigrama

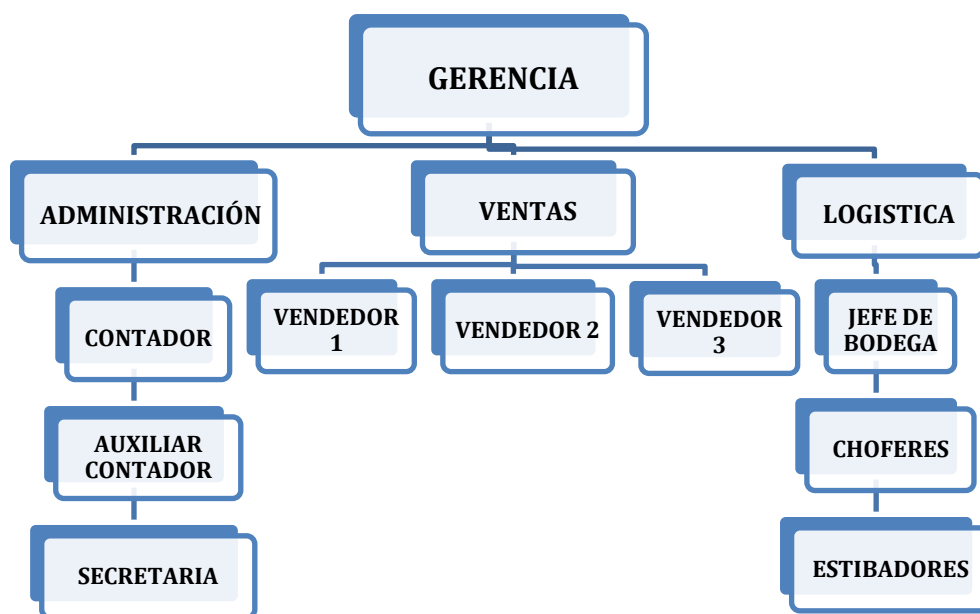


Ilustración 1 Organigrama Actual de la Empresa

Fuente: Información remitida por DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

1.4 Evolución de la Situación económica de la empresa

El presente análisis presenta la interpretación financiera de la empresa Disavug Cía. Ltda. Por medio de un cuidadoso estudio de los estados financieros de la empresa.

Los estados financieros son medios en los cuales se transmite a la gerencia y a los usuarios externos interesados, la situación real de la empresa, para obtener una idea concisa de la rentabilidad y la situación financiera real de la empresa, los dos estados financieros más ampliamente utilizados son el Balance General y el Estado de Resultados.

El Balance General nos muestra la fuerza financiera de la empresa, al mostrar lo que esta debe y lo que esta posee hasta la fecha determinada, este puede ser considerado como un cuadro instantáneo, ya que reporta la posición financiera al final del año.

El Estado de Resultados se utiliza para resumir las consecuencias operativas de una empresa, asociando los ingresos ganados de un periodo con los gastos incurridos para obtener dichos ingresos.

BALANCE GENERAL	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO	211065,89	251000,47	233332,01	290157,12	295087,63
VARIACIÓN ACTIVO %	0	18,92	-7,04	24,35	1,70
DISPONIBLE	-19.566,24	334,64	353	26220	21580
EXIGIBLE	86500,71	56470,9	42589	85000	84722,63
REALIZABLE	103793,35	165279,57	155164,16	156000	164000
FIJO	37200,25	28038,09	23424,4	13798,36	809,81
PASIVO	192.718,19	232.217,92	229.762,49	283.131,56	281.916,73
VARIACIÓN PASIVO %	0	20,50	-1,06	23,23	-0,43
CUENTAS POR PAGAR	96.888,53	103.464,68	65.138,00	179.186,82	218.458,16
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	30.000,00	5.193,35	0	62.914,19
PATRIMONIO	18.347,70	18.782,55	3.569,52	7.025,59	13.170,90
VARIACIÓN PATRIMONIO %	0	2,37	-81,00	96,82	87,47
CAPITAL SOCIAL	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
RESERVAS	470,81	470,81	843,73	843,73	1.151,00
RESULTADOS					
INGRESOS	.979.888,16	.018.922,98	.989.440,48	.346.114,64	.554.470,55
EGRESOS	.972.864,56	.015.637,40	.004.653,01	.342.658,57	.546.276,76
UTILIDAD	7.023,60	3.285,58	-15.212,53	3.456,07	8.193,79
VARIACIÓN RESULTADOS %	0	1,97	-1,46	17,93	8,88

Ilustración 2 Análisis Financiero Periodo 2005-2009

Fuente: Información remitida por los Estados Financieros de DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

1.5 Presentación de informes

Para el presente análisis hemos tomado como año base el 2005 y así hasta el 2009, lo cual nos permite tener una visión clara del desenvolvimiento de la empresa en este periodo de 5 años, indicándonos la tendencia tanto del activo como del pasivo, el patrimonio y los resultados de la empresa.

1.5.1 Activo



Ilustración 3 Análisis del Activo

Fuente: Información remitida por el Balance General de DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

Partiendo del año base dicho anteriormente Disavug Cía. Ltda., consta con un Activo Total de 211,065.89 UDS, considerando que en el 2005 sus cuentas por cobrar eran muy elevadas por lo tanto el disponible de la empresa se notaba afectado, por cuentas incobrables, sobregiros, a causa que existe una gran inversión en mercaderías, en el 2006 notamos que la mayor parte del activo nuevamente se encuentra en inversiones de mercaderías incrementando la

empresa su activo en un 18,92% , con la diferencia que existen más movimiento en los cobros de las deudas y como resultado nuestro disponible alcanza a regularse, consecuentemente para el año 2007 distinguimos una pequeña disminución del activo en un 7,04% sin existir una notada variación en las cuentas antes mencionadas, para en el 2008 darse un notable cambio favorable de un 24,35% de aumento en nuestro activo ya que las mercaderías fueron vendidas en su mayoría y cobradas respectivamente, aumentando las cuentas de disponible de la empresa y otorgando vías para nuevas inversiones, importantemente para el año 2009 se viene manejando políticas similares al año antepuesto lo cual reconoce crecer la empresa en un 1,70% teniendo en cuenta que aumentaron las cuentas por cobrar y se otorgaron créditos a los clientes, para lograr abarcar la mayor parte de territorio comercial de nuestras zonas, logrando así al final de este periodo incrementar el Activo Total de la empresa a 295.087,63 UDS

1.5.2 Pasivo

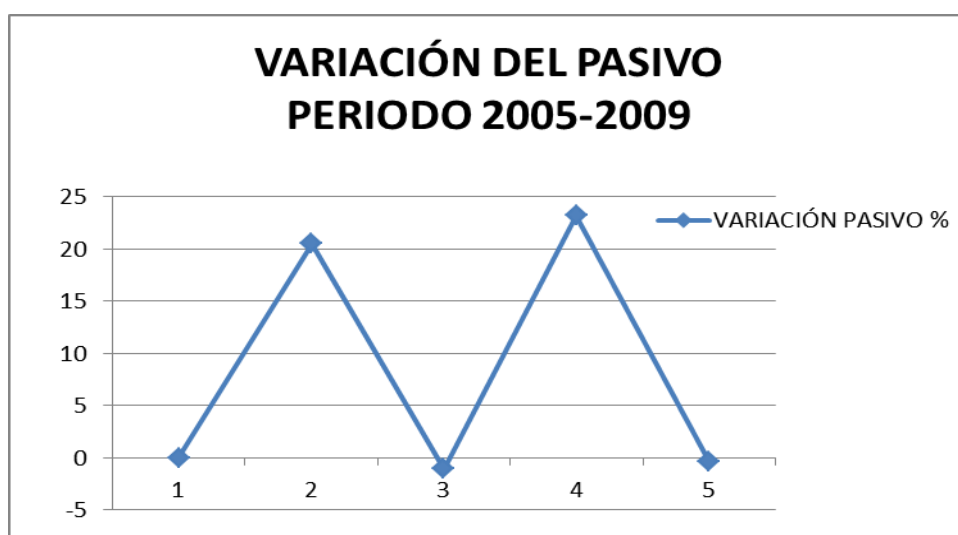


Ilustración 4 Análisis del Pasivo

Fuente: Información remitida por el Balance General de DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

De la misma manera partiendo del año 2005 el Pasivo Total es de 192,718.19 UDS, incrementando el pasivo al 2006 en un 20,5% dado por la inversión en mercaderías lo cual lleva a un aumento de las cuentas por pagar y las obligaciones financieras de la empresa, que para el siguiente año disminuye en 1,06% ya que parte de la cartera vencida de la empresa se recupera, y se logra cumplir con el pago y las obligaciones de la empresa, notoriamente en el 2008 se incrementa el pasivo en el 23,23% ya que se termina con las obligaciones financieras pero se adquiere deuda en mayor cantidad con los proveedores, como se ve reflejado en el cuadro el siguiente año esa deuda esta solucionada en las cuentas por cobrar a nuestros clientes y en las obligaciones financieras para cubrir dichas deudas, notándose una disminución del 0,43% y terminando el periodo por el constante crecimiento de la empresa con un Pasivo Total de 281,916.73 UDS.

1.5.3 Patrimonio

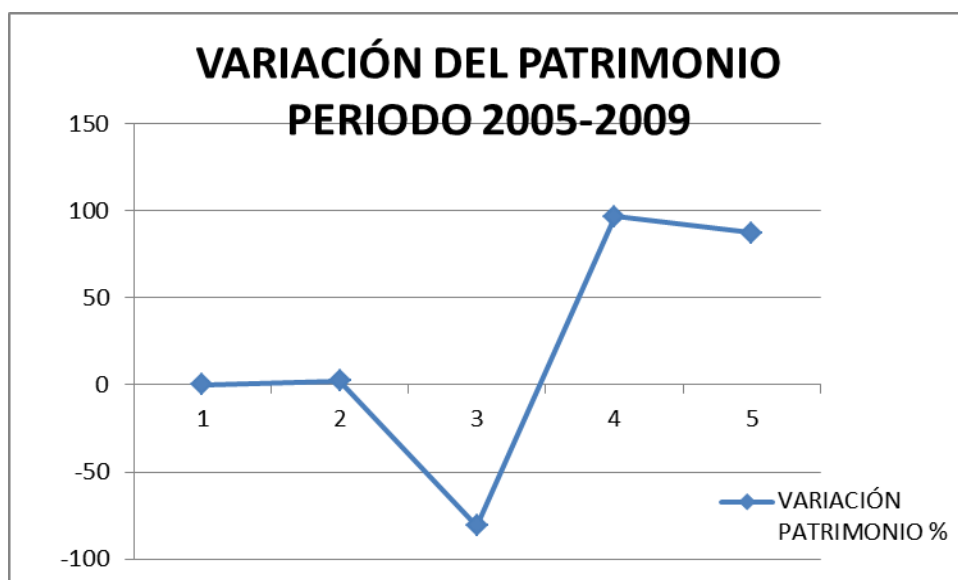


Ilustración 5 Análisis del Patrimonio

Fuente: Información remitida por el Balance General de DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

Como observamos el cuadro partiendo del 2005 el Patrimonio de la empresa en de 18,347.70 UDS estimando un crecimiento del 2,37% para el 2006 manteniendo el mismo valor en el Capital Social de la empresa y así en los años posteriores en lo que a dicha cuenta se refiere, pero aumentando su Capital neto de trabajo ya sea por su relación con el incremento del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo o por los accionistas de la empresa, disminuyendo increíblemente el 81% en el 2007, ya que existen pérdidas cuantiosas de dinero por mal manejo y falta de control en lo que representan las cuentas por cobrar mercaderías, como resultado en una pérdida del ejercicio de **(-15,212.53 UDS)** en este año, recuperándose financieramente la empresa para el 2008 en un incremento notable del 96,82% gracias al excelente manejo de la administración y ventas de la empresa y paulatinamente seguir creciendo y generando capital con un incremento del 87,47% del patrimonio en el 2009, llegando así a un Total de 13,170.90 UDS en dicho periodo.

1.5.4 Resultados

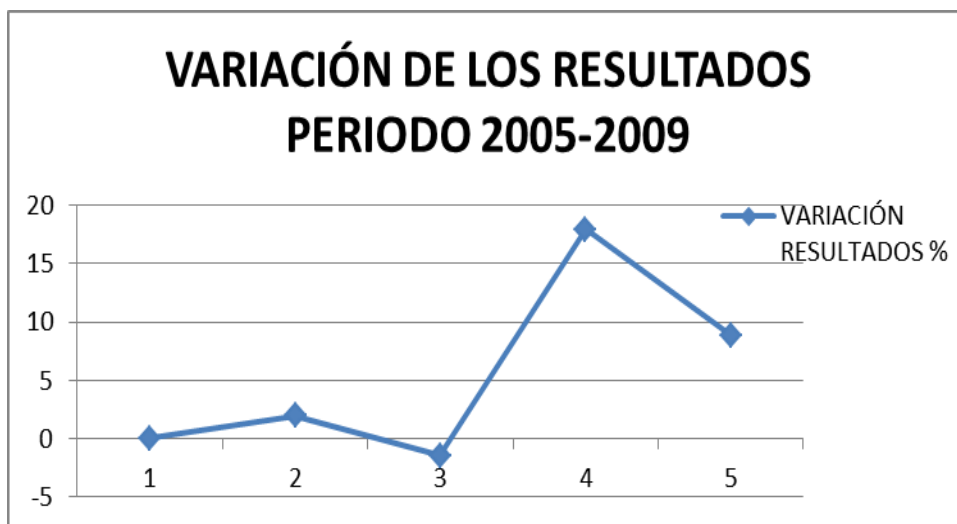


Ilustración 6 Análisis de los Resultados

Fuente: Información remitida por el Estado de Resultados de DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

De igual manera que las cuentas anteriores han ido simultáneamente reflejándose en el análisis financiero en el periodo 2005 – 2009 de la empresa, existe para el año 2006 un incremento del 1,97% en la rentabilidad del negocio ya sea por el incremento en las ventas como los cobros, notablemente se refleja para el 2007 la disminución en el 1,46% dada las causas mencionadas en anteriormente por problemas suscitados en la empresa dicho año, de ahí en adelante la empresa muestra un desenvolvimiento favorable en los resultados obtenidos en el 2008 incrementando el 17,93% y el 2009 el 8,88% como una muestra notable del crecimiento continuo de la empresa.

(Ver Anexos de Estados Financieros, Pág. 72-81).

CAPÍTULO 2

2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

2.1 Fundamentos de la organización

La base fundamental de la función directora es la organización, En todo negocio debe existir alguna forma de organización para la realización de las políticas planteadas por la compañía. En la organización para la realización del sector de las ventas la estructura variará de acuerdo con el carácter de elementos tales como dimensión de la empresa, tipo del producto, criterio y preferencia de sus propietarios.¹

Podría decir que sería más exacto considerar a la organización de reorganización. Es decir se tiene en cuenta que muchas empresas existen desde hace tiempo y que a lo largo de su ejecutoria han ido creando una organización peculiar a sus necesidades e interés.

Cuando se encarga a un asesor la tarea de valorar la lógica y capacidad de firmas ya existentes, su trabajo consiste en reorganizar las estructuras presentes y no la creación de entidades enteramente nuevas. Este hecho es importante para la comprensión de algunos factores que limitan la prefijación de estructuras orgánicas calificadas de ideales.

2.2 La organización y la función de ventas

Las empresas existen por su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, y como estos gustos y preferencias cambian incesantemente como resultado de otras presiones, relativas al ambiente, cultura, tecnología,

¹Ventas y dirección de ventas de P. Allen, Cap. 3, Pág. 68

educación , una firma que pretenda navegar con éxito debe adaptar sus acciones a las necesidades y deseos más recientes del consumidor.

En los últimos tiempos la mercadología ha puesto el máximo interés en imponer la necesidad de una producción flexible y, sin embargo, las formas más modernas que conducen a esta mayor flexibilidad en la producción y en la mercadología suelen imponer una mayor rigidez en la forma de la organización trazada precisamente para hacer frente a estas mismas necesidades.

Si se comprende en toda su amplitud la importancia de una organización de ventas, hay que aceptar que los objetivos han de tener una triple finalidad.

- ✓ Definir qué se entiende por organización.
- ✓ Estudiar las estructuras que han montado las demás organizaciones de ventas para satisfacer sus necesidades específicas.
- ✓ Observar las tendencias más relevantes de las organizaciones de ventas.”²

La estructura de toda organización de ventas debe basarse en necesidades y finalidades específicas, que forman la estrategia de la empresa. Pero aún hay más, una estructura orgánica debe tener la suficiente flexibilidad para descubrir y controlar toda alteración de las condiciones, donde y cuando ocurran.

2.2.1 Naturaleza de la Organización

Organización es un proceso de división del trabajo en misiones o tareas convenientes, de agruparlas en forma de puestos, delegando autoridad en cada uno y eligiendo al personal más calificado para que asuma la responsabilidad de que el trabajo se ejecute de acuerdo con lo planeado.³

Es decir, una estructura orgánica define las responsabilidades y relaciones oficiales en toda empresa y además que aquellas deben plantearse de manera que queden claras y oficialmente delimitadas.

²GELINIER, O., "Funciones y tareas de la dirección general" Ed. TEA, Madrid, 1996.

³Ventas y dirección de ventas de P. Allen, Cap. 3, Pág. 70

Lo complicado a la hora de definir esquemas para el personal de ventas es que una excesiva insistencia respecto a claridad y decisión al trazar los programas de responsabilidades asignados para cada miembro, pueda resultar en una norma que si bien es efectiva en ciertas formas de organización rígida, pueda ocasionar una especie de caos cuando se aplican a una empresa comercial, ocasionando que esa personalidad de quienes manejan las empresas repercuta profundamente en la efectividad operativa de la misma.

Es razonable añadir que una mente obtusamente sistemática puede causar desastrosos efectos si su forma de pensar se aplica rigurosamente en un ambiente tan intensamente competitivo como es éste en que la empresa moderna tiene que competir.

2.2.2 Limitaciones de la Organización

Como se decía anteriormente si se empleara una administración excesivamente estricta en la organización, el resultado puede ser una organización disciplinaria de extrema rigidez, que podía ser aceptada en los tiempos de los primeros teóricos, pero que hoy no permitirían la dinámica iniciativa esencial en este mundo actual tan cambiante.

De aplicarse con rigor podría conducir a una inconveniente diseminación de la dirección por delegación como ya ocurrido en alguna estructura organizada.

En una estructura orgánica rígida la excesiva especialización, planificada sobre líneas doctrinarias, puede ocasionar un desastroso caso histórico de teoría válida aplicada sin inteligencia alguna.⁴

Entre empresas similares puede existir una cierta comparación en la forma de delegar ciertas funciones, pero de hecho no existe un patrón básico. Como tampoco hay modelos típicos de distribución de actividades ya que cada empresa es un caso único.

⁴ American Department Stores, Business Administration and Management, C.S. Deverell

Esta apreciación de la naturaleza única de la empresa ya es por sí misma un nuevo problema, especialmente para una mente inculcada por los principios de las estructuras orgánicas.

Si el gerente reconoce ese grado de diferenciación entre empresas ya está en condiciones de resolver sus problemas aplicando los principios que más convengan a la firma.

Los problemas de la organización se pueden superar con soluciones de compromiso, pero toda modificación que la alta dirección tenga que adoptar un tanto forzosamente para satisfacer al personal existente deberá considerarse solamente como temporal.

La negligencia en planear una estructura es un pecado que no admite excusas, dado que la estructura orgánica tiene que adaptarse a las necesidades individuales de las compañías maestras, es evidente que cada estructura deberá ajustarse al cumplimiento de las necesidades de la organización de la empresa.

Siendo así, la compañía montara una estructura con capacidad de adaptación estableciendo lo que mejor convenga a sus necesidades en un momento dado y someterá constantemente a revisión las condiciones operativas.

Es decir, las estructuras orgánicas bien establecidas no producen solos buenos ejecutivos, pero una organización estructurada deficientemente hace imposible un trabajo aceptable.

2.3 Funciones de la organización de ventas

Así como en Disavug Cía., Ltda. Se ha citado las más importantes funciones del cuerpo de ventas que prevalecen en esta empresa, se pueden nombrar las siguientes:⁵

- ✓ Llevará adelante la acción de ventas y las negociaciones con los clientes.
- ✓ Promociones que emplean en la negociación de los productos.

⁵ Información remitida por Disavug Cía. Ltda. Elaborado por el Autor

- ✓ Recabar datos de campo sobre nuevos mercados y la búsqueda de nuevos clientes.
- ✓ Búsqueda de información sobre nuestra competencia.
- ✓ Establecer la frecuencia de contacto con los clientes, de acuerdo a su potencial y dar de baja a aquellos no convenientes.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos.

De esta manera hay ciertas funciones que son comunes a todas las empresas comerciales, independientemente de cuáles sean sus objetivos.

Todas las empresas comerciales disponen de alguna nota donde se adoptan las decisiones, sobre las cuales recae la responsabilidad de plasmar claramente las políticas que se han programado, así como para que se ejecuten efectivamente en todos los niveles de la empresa.

Estas funciones programan políticas y ejecutarlas es esencial. En un pequeño negocio todas las funciones son responsabilidad del único propietario, pero en las grandes empresas lo más corriente es que se formulen las directrices por el concejo de administración y que el gerente general las haga cumplir.

Hay ciertas funciones que son fundamentales en todos los negocios, aun cuando pueden ser referidas con terminologías distintas.⁶

- ✓ Ventas
- ✓ Finanzas
- ✓ Producción

Además, una práctica que se va haciendo normal es la incorporación de una cuarta función básica:

- ✓ Personal

En ciertas empresas aún cabe que puedan incorporarse otras funciones, si bien no son fundamentales.

⁶Ventas y dirección de ventas de P. Allen, Cap. 3, Pág. 73.

En las compañías pequeñas es frecuente que todas las funciones, o parte de ellas, recaigan en una sola persona, pero en los grandes imperios comerciales cada función está a cargo de personas distintas.

2.3.1 Evolución de la Organización

En Disavug Cía. Ltda. Consideramos que medida que una empresa va creciendo, su fuerza de ventas lo deberá ir haciendo conforme las necesidades lo requieran y no impedir su desarrollo sino más bien seguir posicionándose en el mercado como líder en la venta de sus productos.⁷

De esta manera se debería pasar de un mando individual a una organización más compleja, el peso de las diferentes funciones se va haciendo más acusado, hasta que llega el momento en que supera la capacidad personal para la atención de todas ellas. Al llegar a este punto las funciones deben separarse físicamente y las responsabilidades por una o varias misiones deberán atribuirse a personas específicas. Estas personas deben ser especialistas en la función que se les asigna y será responsable ante los mandos superiores del perfecto desarrollo de su misión. Al llegar a esta etapa ya nos encontramos en un umbral de la delegación de responsabilidades.

En el supuesto que la empresa siga progresando, la organización deberá montarse sobre líneas reconocibles.⁸

Las funciones deberán separarse físicamente, precisando personas con responsabilidades funcionales especializadas. Por ejemplo, la publicidad debe separarse de la promoción de ventas.

Se establecen funciones adicionales, generando la necesidad de un mayor número de especialistas con responsabilidad funcional, por ejemplo, la creación del departamento de exportación, a cuyo frente se nombra a un gerente con auténtica experiencia en los mecanismos de exportación.

⁷ Información remitida de Disavug Cía. Ltda. Elaborado por el autor.

⁸ Dirección de Ventas de Manuel Artal Castells 3ed. Cap.2 Pág. 64

La tarea que cada función extraña irá haciéndose cada vez más intensa, hasta que llega el momento de separar las actividades que la conforman, la responsabilidad para las actividades segregadas se delegará en otros.

Esta delegación será hecha por el jefe funcional, ante quien informara directamente el personal encargado de cada actividad individual, por ejemplo, un equipo de ventas en crecimiento, al explotar con éxito todas las actividades puede, con el tiempo, hacer una distinción entre las diversas clases de clientes o de zonas.

Esta situación comporta contar con más personal vendedor, con lo que habrá que nombrar un vendedor especializado encargado de vender, por ejemplo, a los organismos oficiales locales.

Este desarrollo es vertical, en cuanto a niveles de responsabilidad, y horizontal a medida que se van agregando nuevas responsabilidades.

2.3.2 Fases de desarrollo del equipo de ventas⁹

Una empresa dedicada a la venta directa de artículos de consumo masivo, desarrolla su organización tanto vertical como horizontalmente.

Inicialmente el territorio se subdividió en dos zonas, oriental y occidental, con un vendedor en cada una.

A medida que el mercado se fue ampliando se procedió a una nueva subdivisión, con nuevos vendedores.

En su momento los dos primeros vendedores fueron promovidos a jefes de grupo, iniciándose así la organización vertical.

⁹Ventas y dirección de ventas de P. Allen, Cap. 3, Pág. 75

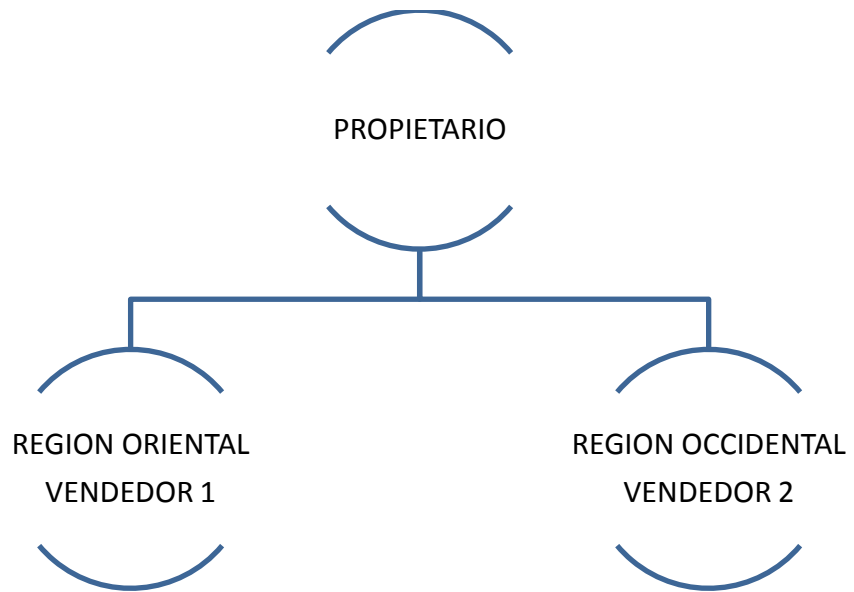


Ilustración 7 Fase uno del desarrollo del equipo de ventas

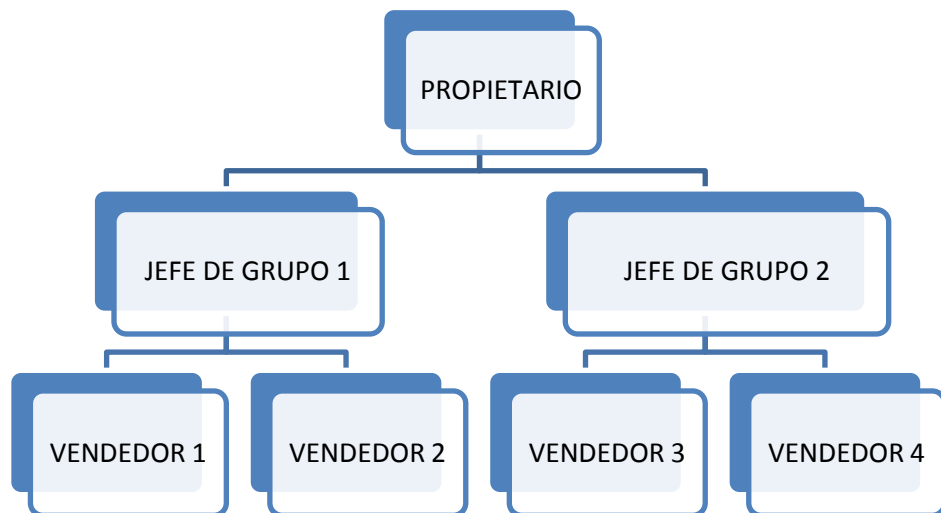


Ilustración 8 Fase dos del desarrollo del equipo de ventas

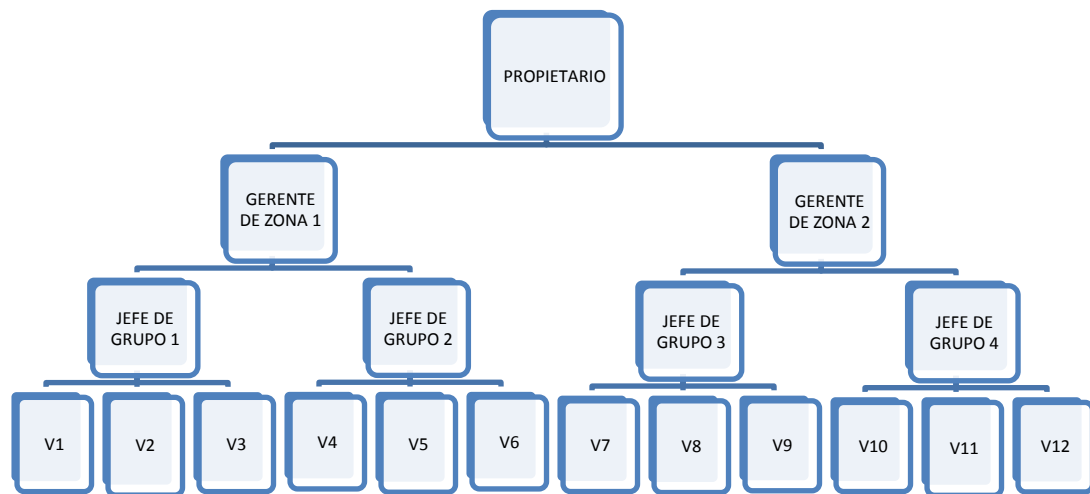


Ilustración 9 Fase tres del desarrollo del equipo de ventas

2.3.3 Delegación de responsabilidad

Las medidas que se adoptan para dar mayor espacio a la estructura orgánica de una empresa, es una actividad de planificación y misión directiva, delegando autoridad y responsabilidad para cubrir todas las actividades de la empresa y determinando las relaciones oficiales dentro de la misma.

Para atender a las necesidades de la empresa es preciso crear una organización estructurada. Lo más deseable para que una estructura permita un desarrollo de relaciones óptimas, es la clara comprensión de los diferentes tipos de organización.

2.4 Estructuras orgánicas

Dado que en una organización estructurada se definen las responsabilidades y relaciones oficiales de una empresa, es importante que se fijen normalmente responsabilidades, en el que las mismas se comprometan

El jefe ejecutivo será responsable ante el órgano que decide la política a seguir en cuanto a la forma en que la totalidad de la empresa cumple sus objetivos.

Realizar una delegación lógica y adecuada de responsabilidades que permita descentralizar las decisiones.

Obtener canales de comunicación y líneas de responsabilidad bien definidos que enlacen al jefe ejecutivo con todas las operaciones de la empresa y ámbitos de control.

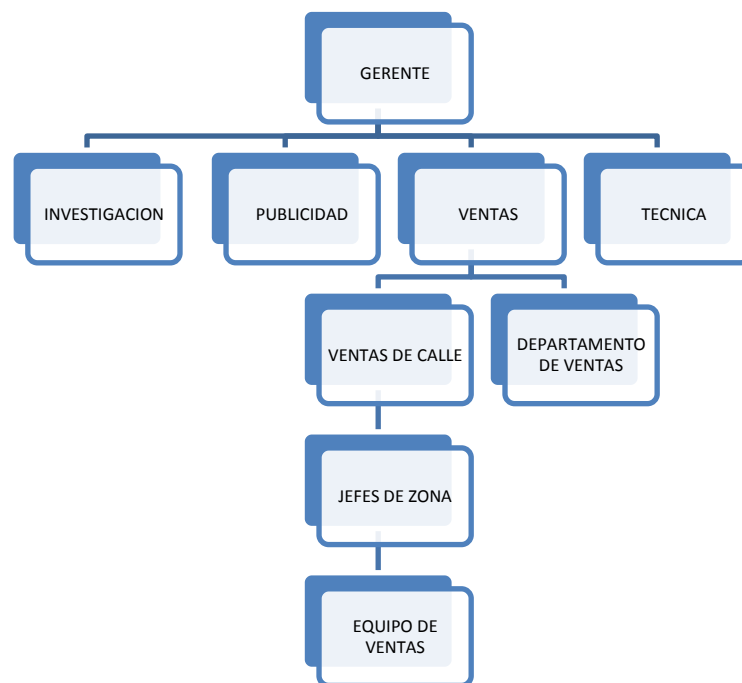


Ilustración 10 Modelo de Organización Funcional

Fuente: Organización Funcional

Autor: P. Allen B. Sc. Eco

2.5 Características de las estructuras orgánicas

Las características de la organización orgánica son:

- ✓ El trabajo a realizarse se divide
- ✓ Se distribuye en proporciones manejables

Los gerentes, enfrentados a la tarea de distribuir el trabajo en porciones manejables adoptaran un sistema de departamentación, siguiendo un proceso de análisis, de división y de montaje.

Al crear tal suerte de organización, el gerente de cada departamento realizara sus funciones de acuerdo con un gerente superior, con lo que se mantendrá una coordinación entre secciones. El número de departamentos responsables ante un gerente superior es una característica que depende de la manera en que el trabajo se organice.

Dado que todos los negocios son distintos, la selección de una base de departamentación depende de las necesidades y los objetivos. No obstante, existen algunas bases perfectamente reconocidas y aceptadas para decidir la departamentación.

2.5.1 Estructuras Orgánicas

Es una división ordenada y sistemática de las unidades administrativas que conforman una empresa, atendiendo al objeto por el que fue creado.

Debe representar las unidades administrativas desde el despacho del titular de la empresa, hasta el nivel de jefatura de departamento.

A medida que una empresa va creciendo se van haciendo más complejas y los gerentes encargados de hacer progresar a sus departamentos se enfrentan a un crecimiento vertical y horizontal¹⁰

¹⁰ Ventas y dirección de ventas de P. Allen, Cap. 3, Pág. 80.



Ilustración 11 Modelo de Ámbito Gerencial

CAPÍTULO 3

3 LA DIRECCION DE VENTAS

En este capítulo se plasman los fundamentos teóricos de todo lo que se refiere a la dirección de ventas para poder llevar a cabo la implementación del tema.

3.1 Elementos de gerencia de ventas¹¹

La función del gerente puede determinarse como una responsabilidad en la que se combinan cuatro elementos esenciales.

- ✓ Planificación
- ✓ Coordinación
- ✓ Control
- ✓ Motivación

3.1.1 Planificación

Es un elemento esencial de la gerencia y ha de practicarse en todas las funciones gerenciales diferenciadas.

Este elemento responde nos guía hacia lo que hay que hacer, y al mismo tiempo determina quién lo ha de hacer, así como las condiciones propias de cada labor.

Los requerimientos básicos de toda clase de planes son:

- ✓ Fundamentar con hechos reales o en suposiciones racionales
- ✓ Deben ser realistas
- ✓ Deben ser comprensivos

¹¹Ventas y dirección de ventas de P. Allen, Cap. 12, Pág. 276-280

- ✓ Incorporar suficiente flexibilidad para permitir razonables variaciones
- ✓ Ser conocidos por todos los que intervienen en el cumplimiento de la tarea

3.1.2 Coordinación

Es parte integrante de la planificación y puede definirse como la esencia de la gerencia.

No dispone de técnicas especiales, pero es gran parte será lo que un buen gerente quiere que sea, no obstante: existen sólidos principios para desarrollar la habilidad.

Regir un equipo de vendedores presenta problemas particulares de coordinación y es uno de los problemas que afectan a la gerencia de ventas.

La coordinación se deriva del sentido personal que el gerente tenga sobre su aspecto constructivo y exige tacto, comprensión y orientación.

Además, tiene necesidad especial de ayudar al personal a contemplar todo el panorama y coordinar sus actividades con el resto del equipo.

Inspirar el contacto personal directo en la organización, especialmente en las relaciones laterales.

El concepto coordinación debe ser fundamental para las operaciones de la empresa y es básico para la planificación, al mismo tiempo que se deriva de ésta.

Introducir que el caudal informativo a los objetivos del negocio no sufra inconvenientes.

Establecer que ninguno de los problemas personales suscitados por la actividad comercial quede ignorado, sino que servirá para colaborar por medio de un intercambio libre de ideas.

3.1.3 Control

Surge como una necesidad de la función de planificación y dispone que objetivos, presupuestos o programas se cumplan.

Al mismo tiempo propone procedimientos para que salgan a la luz los fallos que pueden producirse evitando que los objetivos se cumplan.

La función del gerente de ventas para controlar el sistema es particularmente difícil, dado que la mayor parte de objetivos son resultados de simples previsiones.

Los objetivos de los vendedores también son predicciones basadas en estimaciones sobre sus ventas futuras, el sistema de control no ha de determinar solamente si se han conseguido los objetivos, sino también si el método de predicción es lo bastante acertado.

- ✓ Disponer previsiones de ventas y de mercado
- ✓ Determinar el nivel de presupuesto de ventas
- ✓ Determinar las cuotas de ventas de cada vendedor
- ✓ Continuar la revisión y selección de los canales de distribución
- ✓ Organizar un departamento de ventas eficaz
- ✓ Establecer un sistema de informes sobre ventas
- ✓ Establecer un sistema de control estadístico de ventas
- ✓ Establecer un sistema de control de existencias
- ✓ Establecer un sistema de control de expediciones
- ✓ Revisión continuada de la actuación del equipo de vendedores
- ✓ Establecer programas periódicos de perfeccionamiento profesional

3.1.4 Motivación

Es el elemento cimero, esencialmente es un concepto de relaciones humanas.

La motivación tiene la responsabilidad de aglomerar a diversas personas distintas formando un equipo eficiente.

Requiere un conocimiento de la psicología industrial como medio para entender las normas de conducta.

Si los miembros de un equipo de un equipo de ventas no han sido motivados para la consecución de los objetivos de la compañía, los objetivos no se conseguirán.

La motivación solamente se consigue inculcando respeto y atendiendo las necesidades de quien se trata de motivar.

3.1.5 Relación entre los elementos

Los cuatro elementos de gerencia que se han citado, están relacionados entre sí y cada uno ejerce una influencia en una situación particular de carácter gerencial. Cuando esta situación evoluciona también se altera la manera de utilizar estos elementos.

La capacidad del gerente se funda en saber reconocer la situación y aplicar las acciones adecuadas para rectificar la situación.

3.2 Función de la gerencia de ventas¹²

La gerencia, a diferencia de la mayor parte de profesiones, no cuenta con reglas formalizadas, pero ocupa toda suerte de funciones empresariales. Por ello no es de extrañar que haya dificultad en encontrar muchos denominadores comunes.

La gerencia en si ha de representar una exigencia derivada, y si existe es para cumplir y atender las necesidades de la empresa. Ya hemos visto que la gerencia comporta cuatro elementos esenciales, planificación, coordinación, control y motivación, pero además debe establecer alguna suerte de base común aplicable a todas las formas gerenciales.

El estudio de la gerencia y de sus múltiples aspectos reduce el campo de responsabilidades a tres puntos fundamentales.

¹²Dirección de Marketing y Ventas III, Bruno Pujol Bengoechea, Máster en Marketing y Ventas, Madrid.

3.2.1 Responsabilidad de que el trabajo se cumpla

Forma parte del problema total respecto a la motivación personal. El gerente de ventas a de preocuparse de que el personal que está bajo su control cumpla eficientemente sus objetivos. Pero, además ha de conseguir que su personal supere en su trabajo los mínimos que se le han sido asignados.

El gerente de ventas debe saber informar a su equipo que ha de vender una cifra superior a la que se le ha fijado como cuota mínima, cuyo gasto no es que refleje las posibilidades de las ventas en el territorio, sino que se refiere exclusivamente a lo que la empresa tiene asignado para los gastos del vendedor de esa zona.

3.2.2 Responsabilidad de utilizar con máxima utilidad recursos limitados

Todos los recursos suelen ser relativamente inferiores a lo que se necesita.

La labor del gerente es conseguir que se utilicen de forma que su rendimiento sea por lo menos igual a lo que se habría podido realizar con otra forma de inversión.

En todas sus decisiones el gerente ha de considerar los costos de oportunidad, es decir, lo que cuesta no hacer algo.

El coste de oportunidad en el gasto de una campaña publicitaria conceptuada en veinte mil dólares es lo que podría hacerse con esos veinte mil dólares en otra función.

La función vendedora de una compañía debe ser la primera que discierna todo cambio en el ambiente en que actúa.

Ninguna empresa ha de estar tan ligada a un propósito que no pueda cambiarlo cuando todo muestra la necesidad de hacerlo.

3.2.3 Responsabilidad de adoptar juiciosamente sus decisiones

Donde la responsabilidad del gerente debe ser la más acusada y delicada, es en el momento de adoptar sus decisiones.

El gerente puede delegar ciertas funciones en sus subordinados, pero a de retener para sí la superior responsabilidad de adoptar decisiones, cuya función es eminentemente personal y no puede delegarse.

Las decisiones no pueden tomarse sin que hayan determinado con precisión los objetivos que buscan, y que se deriva de la política de la compañía.

El gerente de ventas la convertirá a su vez, en, estas departamentales, grupos o individuales de la siguiente manera:

- ✓ Objetivo específico
- ✓ Objetivo analizado
- ✓ Selección de información
- ✓ Acopio de información
- ✓ Valoración de soluciones alternativas
- ✓ Decisión de la solución

La decisión final no ha de ser tan precisa que no admita dudas, sino que, en base de las pruebas presentes y de la experiencia del gerente de ventas, se considere mejor que las demás.

3.3 Registro de ventas, finalidad¹³

Los registros de ventas son declaraciones escritas relativas a las actividades de los vendedores en un período específico y en una zona determinad, que se utilizan por la gerencia de ventas como medio de control de la actuación y los gastos de los vendedores.

¹³Dirección de Ventas, Organización del departamento de ventas y gestión de los vendedores, de Manuel Castells. 3ed.

Al mismo tiempo recogen la información relativa al mercado, a la actividad presente y a la que se anticipa.

3.3.1 Control del equipo de vendedores

El gerente de ventas es el principal responsable de toda debilidad o negligencia de los vendedores, tanto en equipo como individualmente.

Los vendedores no pueden trabajar a base de fases periódicas o arrebatos de efectividad, sino que deben estar preparados, equipados y motivados para que su eficacia sea siempre uniformemente máxima.

Los jefes de grupo, supervisores y gerentes han de preocuparse responsablemente de conseguir la mejor actuación individual de los vendedores.

- ✓ Determinando objetivos razonables
- ✓ Estableciendo sensibles sistemas de control
- ✓ Valorando las actuaciones consiguientes

La aptitud de un vendedor para conseguir cifras de venta acordes con el objetivo programado es un buen instrumento para que el gerente de ventas pueda determinar la eficacia de sus vendedores en general y de cada uno en particular.

El control se inicia con la fijación del territorio para el vendedor, comprensivo de una zona que pueda rectificarse en caso necesario sin que con la variación se pierdan o disipen los niveles de venta o de clientes existentes en el mismo.

3.3.2 Contribución a la planificación e investigación del mercado

Para que el gerente de ventas pueda establecer planes para los grupos de venta y toda la función vendedora, es esencial que pueda disponer de estadísticas comprensivas sobre ventas, que permitan realizar un estudio en profundidad de los hechos y tendencias discernibles a cumplir.

A menudo un gerente de ventas decide la dimensión o parámetros de un territorio fundamentándose en su propia experiencia o en la de sus superiores.

El sistema no siempre puede asegurar que los cambios sociales, urbanos o industriales puedan estimarse e incorporarse al sistema.

Es igualmente importante que estos cambios se observen y tengan en cuenta, tanto si la empresa vende productos de consumo, a través de grandes almacenes, a los usuarios industriales o a los agricultores, también es importante la relativa dimensión de las ciudades o poblaciones.

La dimensión de un territorio se calcula normalmente partiendo de la predicción del volumen de negocio que puede producir.

3.4 Tipos de registros

El vendedor ha de cumplimentar una serie de formularios referentes a sus servicios, que suelen ser diarios, semanales y mensuales.

En éstos se agrega un informe general resumido referente a sus actividades.

3.4.1 Informe diario

Normalmente se redacta a última hora del día y se envía al jefe de grupo diariamente.

El documento permite al responsable del equipo seguir la marcha del trabajo y los progresos diarios.

3.4.2 Ficha del cliente

Es una suerte de archivo personal que el vendedor a de cultivar y que se devuelve a la compañía en caso de que éste abandone la empresa.

En este fichero se anotan el nombre y dirección de los clientes y de los posibles clientes, la persona que hay que entrevistar, naturaleza del negocio, informe sobre pedidos pasados o posibles y detalle de las visitas pasadas.

El vendedor debe consultarlo antes de emprender viaje o de iniciar su ruta de trabajo, a fin de recordar los puntos más interesantes del cliente a visitar.

Este archivo hay que llevarlo al día y el jefe de grupo debe revisarlo periódicamente.

3.4.3 Resumen semanal de actividades

Normalmente unido a un informe sobre el vehículo en los casos en que la compañía facilite este tipo de transporte, en el que se cita de forma resumida la actividad de toda la semana, con número e importancia de pedidos conseguidos, nuevos clientes, incidencias y kilometraje.

3.4.4 Informe mensual

Se une a los informes semanales, señalando el negocio que se prevé para el mes próximo y posibilidades para el siguiente.

Sirve de orientación al gerente para determinar las necesidades de producción y respecto a las tendencias a distancia.

3.4.5 Nota de gastos

El vendedor ha de llevar registro de todos sus gastos y enviarlo regularmente a su central.

Algunas empresas tienen hecho un cálculo de gastos cuya cifra fija se entrega al vendedor para atender sus necesidades.

3.5 Comunicación

Todo el departamento de ventas desde el propio gerente, como sus jefes de grupo de zona o los propios vendedores, ha de presentar un informe en un momento u otro y deben hacerlo por escrito.

La cantidad de informes va en aumento a medida que se va ampliando la estructura orgánica y son imprescindibles para que cada elemento actúe con efectividad.

Si bien representa una pequeña parte del trabajo global, especialmente en los niveles inferiores, los informes son elemento de importancia. Es preciso poner de relieve que la misión fundamental de vendedor es vender, y no se le debe cargar con excesivos informes escritos.

La organización de ventas depende de gran parte de la información, tanto respecto al cliente como al producto.

Los vendedores tienen la misión de facilitar informaciones a su gerente, que las aplicará en sus estudios de planificación y control.

3.5.1 Circuito de información gerencial.¹⁴



Ilustración 12 Modelo de Circuito de Información Gerencial

¹⁴El Registro de ventas de P. Allen, Cap. 13, Pág. 311.

En la figura se ilustra cómo es un circuito de información esquemático para el gerente y se señala de qué manera se proyecta, aplica, mide, y comparan el plan con los efectos predichos y sujetos a la revisión.

Los informes del equipo de ventas, junto con las ventas conseguidas, son la fuente de información para la revisión del plan.

Los informes han de ser claros, concisos y concluyentes, cuando haya que incluir hechos se incluyen, pero si es suficiente presentar una opinión se hace, pero se hace con clara indicación que se trata exclusivamente de un criterio.

Los informes han de ser de extensión limitada y no deben llevar más de un cuarto de hora para su redacción, lo ideal es de hacerlo tan pronto como sea posible después de la entrevista.

Cuando haya imposibilidad de hacerlo así se toman notas del momento para luego trasladarlas al informe definitivo.

Muchas empresas emplean para este cometido formularios adecuados y el vendedor solamente se limita a cumplimentarlos, pero es preciso que sepa bien lo que se pide.

CAPÍTULO 4

4 APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS Y PLANIFICACION PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN DISAVUG CIA. LTDA.

4.1 Estructura del departamento de ventas

En el presente capítulo diseño la manera con la cual se implementa la estructura propia del sistema de ventas, estableciendo los rangos jerárquicos que requiere para su respectiva planificación.

4.1.1 Departamento de Ventas



Ilustración 13 Modelo de Estructura del Departamento de Ventas

Fuente: Propuesta implementada por el autor.

4.2 Planificación y objetivos

Para efectuar la planificación y los objetivos tome en cuenta LA ILUSTRACION # 13, expuesto en la pág. 36, la cual muestra claramente los cargos de cada persona organizada jerárquicamente.

4.2.1 Funciones y Responsabilidades

De esta manera se implementa la planificación conociendo las diferentes funciones delegadas, que deben cumplir por parte de cada encargado según el orden jerárquico que le corresponda.

4.2.2 Gerente de Ventas

Administrar las ventas, supervisar y recibir informes de las zonas a su cargo y solucionar problemas de rango mayores su responsabilidad además cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año y para ello diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores y su consecuente cumplimiento del presupuesto mensual estipulado, consecuentemente presentar su respectivo informe trimestral o cuando la Gerencia General así lo requiera.

4.2.3 Jefe de zona

Administrar las ventas de cada una de sus zonas, supervisar y recibir informes para luego enviarlas al Gerente de Ventas en un informe mensual para hacer el seguimiento del volumen de ventas y cumplir con el margen establecido, además de solucionar problemas de rango medio.

Es su responsabilidad además generar ideas y mecanismos para incrementar las ventas y/o motivar a los vendedores.

Es responsable también de que el volumen de ventas de su zona se cumpla.

4.2.4 Supervisores

Acatar las órdenes e ideas de su jefe para el incremento de la productividad.

Supervisar a los vendedores a su cargo y hacer un seguimiento continuo del presupuesto y la comisión de cada vendedor, para detectar fallas o descubrir vendedores estrella.

Elaborar un informe quincenal

4.2.5 Vendedores

Trabajar en equipo para lo cual es necesario que tanto los vendedores, supervisores, jefes de zona y gerente de ventas, procuren realizar un conjunto de actividades que en un sentido general se resumen en:

- ✓ Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- ✓ Contribuir a la solución de problemas
- ✓ Administrar su territorio o zona de ventas
- ✓ Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.

Ya que este es el responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que el cliente adquiriera el producto que se le ofrece.

4.2.6 Cobertura Geográfica

En este punto lo que se quiere implementar es en dividir el mercado potencial en tres zonas con sus respectivos sectores cada una, siguiendo criterios geográficos y estudios del mercado, y asignar jefe de zona, supervisores y vendedores a cada uno de ellas.

CANTONES	SECTOR	No. CLIENTES
BIBLIAN	1	69
CAÑAR	2	110
STA. ISABEL	3	80
PAUTE	4	86
CUENCA	5	100
TOTAL		445

Ilustración 14 Zona 1 de Cobertura de Ventas

CANTONES	SECTOR	No. CLIENTES
AZOGUES	1	125
GUALACEO	2	106
SIGSIG	3	75
AZOGUES	4	76
GUALACEO	5	72
TOTAL		454

Ilustración 15 Zona 2 de Cobertura de Ventas

CANTONES	SECTOR	No. CLIENTES
RICAUARTE	1	55
DELEG	2	33
NABON	3	35
SUSCAL	4	22
TRONCAL	5	43
TOTAL		188

Ilustración 16 Zona 3 de Cobertura de Ventas

Total: 1087 Clientes

Fuente: Disavug Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.3 Previsión de Ventas¹⁵

Para determinar la previsión de ventas me he basado en el método de mínimos cuadrados, el cual es muy importante, ya que por medio del mismo, se puede hacer estimaciones o predicciones en el futuro como se explica a continuación.

4.3.1 Técnicas Cuadráticas

Se basa en el método de mínimos cuadrados, analizando cifras de periodos anteriores deducimos la ley que las regula y aplicándola al futuro podemos prever las ventas

El método utilizado corrientemente es el de los mínimos cuadrados. Suele llamarse “x” a los periodos, “y” a las cifras de venta correspondientes a cada periodo.

La ecuación de la recta es $y=a + bx$, en la cual “b” es la pendiente de la recta y “a” la intersección de la recta con el eje de coordenadas.

Como en la ecuación conocemos “x” (los años futuros), tendremos que calcular “a” y “b” y, sustituyéndolos en la ecuación, obtendremos los valores de “y”, que es lo que se busca. Los valores de “a” y “b” son los siguientes:¹⁶

$$b = \frac{\sum x * \sum x^2 - \sum x * \sum x}{\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{x * \sum x - \sum x * \sum x}{\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

(N, número de años; *, multiplicador)

¹⁵ Es la estimación racional del volumen de ventas para un determinado periodo futuro y con respecto algunos clientes actuales y potenciales, tiene que ir ligada a un tiempo específico y a un mercado objetivo, ya que si la cartera cambia, la previsión ya no sería la misma, por lo tanto ya no sería válida. DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, Bruno Pujol Bengoechea, Cap. 1, pág. 16.

¹⁶ Dirección de Ventas de Manuel Artal Castells, Cap. 5, pág. 152.

Año (x)	Ventas (y)	x ²	x * y
0	1.961.130,68	0,00	0,00
1	2.000.165,50	1,00	2.000.165,50
2	1.989.440,48	4,00	3.978.880,96
3	2.346.114,64	9,00	7.038.343,92
4	2.554.470,55	16,00	10.217.882,20
10	10.851.321,85	30,00	23.235.272,58

Ilustración 17 Estimación según el método de mínimos cuadrados

Fuente: Información remitida en ventas de DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

Ahora represento en un gráfico las ventas para ver la tendencia que siguen las mismas durante el período establecido:

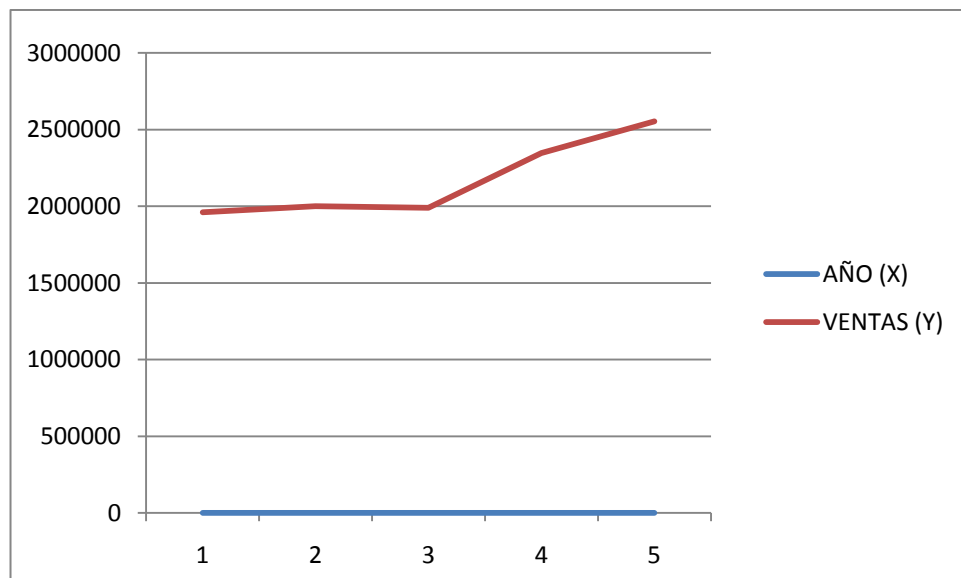


Ilustración 18 Análisis de la tendencia de las Ventas

Fuente: Información remitida en ventas de DISAVUG Cía. Ltda.

Elaboración: EL AUTOR

Aplicando las fórmulas de “a” y “b”:

$$\square = \frac{10851321.85 * 30 - 23235272.58 * 10}{(5)(30) - (10)^2}$$

$$\square = \frac{325539655.5 - 232352725.8}{150 - 100} = \frac{93186929.7}{50}$$

$$\square = 1863738.59$$

$$\square = \frac{5 * 23235272.58 - 10 * 10851321.85}{(5)(30) - (10)^2}$$

$$\square = \frac{116176362.9 - 108513218.5}{150 - 100} = \frac{7663144.4}{50}$$

$$\square = 153262.88$$

Aplicando la Formula:

(N = número de años = 5)

a= 2170264.37

b= 153262.88

Ecuación de la recta:

$$y = 2170264.37 + 153262.88x$$

Para el 6º año, $x = 6$

$$Y (\text{ventas}) = (6 * 153262.88) + 1863738.59 = \mathbf{2783315.92}$$

Este resultado (2783315.92), obtenido luego de aplicar el método de mínimos cuadrados, es el cual se tiene como objetivo mínimo alcanzar en el sexto año, una vez ya implementado el sistema de control interno al departamento de ventas que se aplica en esta propuesta, tomando en cuenta las estadísticas de ventas obtenidas en años anteriores y el crecimiento constante de la empresa, para en futuro poder apreciar notablemente el incremento en las ventas y el rendimiento de la misma.

4.4 Control de ventas

Para llevar un control adecuado del sistema implementado en la empresa, hay que fijar la manera de disponer de la información, de lo que se va a controlar y los parámetros de valoración, por lo que es pertinente llevar de manera constante ciertos formularios para monitorear el desempeño de nuestros ejecutivos y colaboradores, con este objeto he implementado los siguientes formularios de control:

- ✓ FC01 DIARIO POR SECTOR
- ✓ FC02 POR SECTOR QUINCENAL
- ✓ FC03 POR ZONA MENSUAL

Como observamos el formulario FC01, es un formato que el vendedor deberá llenar diariamente al final de su jornada de trabajo y presentar a su respectivo supervisor para poder ser evaluado mediante una apreciación comparativa y tener un seguimiento continuo de sus actividades.

Los factores que más nos interesa controlar, teniendo en cuenta que el tiempo disponible por el vendedor es escaso y que permite saber el formato esa cuantos clientes visito en un periodo, conocer el número de pedidos, el respectivo valor del pedido por cliente, y las razones de no pedido, como también ciertas observaciones positivas y negativas que el vendedor note indispensables informar.

4.4.1 Formulario de Control diario por sector

FC01							
FECHA	15.11.10	LOCALIDAD	BIBLIAN	VENDEDOR	AAA		
		ZONA	1				
		SECTOR	1				
CLIENTE	VALOR DEL PEDIDO \$	PROXIMA VISITA	CAUSAS DE NO COMPRAR				
			A	S	C	R	Q
CLIENTE 1	100	15 DIAS					
CLIENTE 2	0	15 DIAS	X				
CLIENTE 3	250	15 DIAS					
CLIENTE 4	0	15 DIAS			X		
CLIENTE 5	0	15 DIAS					X
OBSERVACIONES							
CLIENTE 5 no le entregaron el pedido en el tiempo previsto por lo que pidió a otro distribuidor							

- A** AUSENTE
S STOCK
S ALTO
C COMPETENCIA
R ROTACION BAJA
Q QUEJA

Ilustración 19 Formulario de control de diario de visitas

Fuente: Sistema implementado por el autor.

El supervisor acompañara periódicamente a los vendedores o visita individualmente a los clientes, para apreciaciones de tipo cualitativo además llevara el siguiente formulario de control, que le permite al supervisor evaluar el desempeño de cada sector en las zonas que este a su responsabilidad, para controlar el cumplimiento y tomar acciones de acuerdo a los resultados emitidos en este formato, el cual será llevado a cabo en un periodo quincenal.

Lo que queremos controlar en este formulario es a cuantos establecimientos se llegó a visitar en un sector de una zona específica, el número de pedidos obtenidos y el valor total de los mismos.

Posteriormente el supervisor emitirá un informe claro y conciso de los resultados obtenidos durante dicho periodo a su Jefe de Zona.

4.4.2 Formulario de Control quincenal por sector

FC02			
LOCALIDAD	BIBLIAN	VENDEDOR	AAA
ZONA	1	SUPERVISOR	BBB
SECTOR	1	FECHA	30.11.10
FECHA VISITA	EST. VISITADOS	PEDIDOS	VALOR PEDIDO
DIA 1	20	12	1300
DIA 2	25	18	2000
DIA 3	24	18	2500
TOTAL	69	48	5800

Ilustración 20 Formulario de control quincenal por sector

Fuente: Sistema implementado por el autor.

El tercer formato implementado le permite al Jefe de Zona observar el cumplimiento de las zonas que están a su cargo y llevarlo a cabo en un periodo mensual.

Lo que queremos controlar en este formato es el cumplimiento por zona asignada, notando por sector el total de pedidos, el valor total de perdidos, y el vendedor que maneja ese sector.

Posteriormente el Jefe de Zona emitirá un informe claro y conciso de los resultados obtenidos durante el periodo, y propondrá soluciones a problemas si estos existieran, dicho informe será dirigido al Gerente de Ventas.

4.4.3 Formulario de Control mensual por zona

FC03			
LOCALIDAD	BIBLIAN	JEFE DE	
ZONA	1	ZONA	CCC
FECHA	31.12.10		
SECTOR	PEDIDOS	VALOR	VENDEDOR
1	48	5800	AAA
2	30	4000	DDD
3	35	4600	EEE
4	45	5000	FFF
5	32	4100	GGG
TOTAL	190	23500	

Ilustración 21 Formulario de control mensual por zona

Fuente: Sistema implementado por el autor.

Para dar por terminado este proceso, de manera trimestral el Gerente de Ventas se propondrá una junta, en la cual dará a conocer en un informe dirigido al Gerente General los resultados del cumplimiento de las ventas y las acciones que se han tomado al respecto durante este periodo, teniendo en cuenta que el jefe de ventas debe ser un formador, su control debe ser sobre todo de manera de actuar y no de comportar una sanción sino un perfeccionamiento.

4.4.4 Planificación de Actividades

Para un correcto funcionamiento y el incremento de la fuerza motivacional del vendedor, la gerencia de ventas ha desarrollado unas actividades, encaminadas a motivar al personal y aumentar las comisiones de venta. De esta manera se proyectan metas fijas y posibles de cumplir.

En primer lugar, y coincidiendo días después del reporte trimestral, se organizará una reunión de vendedores; con el fin de resaltar logros individuales por mayor comisión de ventas, noticias y una reunión general de integración con todos los vendedores.

Para realizar una mayor integración, anualmente se realizará una reunión con todos los vendedores.

Estas reuniones buscan motivar al personal, de manera que se sienta parte de la empresa y sientan que sus logros son reconocidos.

Entre otras actividades, están las charlas de capacitación, programadas semestralmente para actualizar a los vendedores y supervisores en el amplio tema de las ventas.

4.4.5 Condiciones Económicas

La Gerencia de Ventas debe idear unas condiciones económicas favorables para el vendedor, con miras a que se adapte fácilmente al nuevo modelo gerencial de ventas propuesto; de esta manera se espera que se incremente su productividad.

En primer lugar, y según los resultados de la investigación de mercados, que determine el número de clientes potenciales, y el número de clientes que se espera impactar, se determinará el número de vendedores para cada zona y su comisión, que en principios será una cuota fácil de cumplir.

Además las comisiones serán justas y habrá estímulos económicos y reconocimientos personales a los vendedores que logren superar a un nivel determinado las ventas, y un premio adicional si mantienen ese volumen de ventas creciente en un periodo de por lo menos tres meses. Todo esto encaminado a mantener unos niveles de pertenencia y contento amplios en la fuerza de ventas, para que salgan motivados a conseguir nuevos clientes.

CAPITULO 5

5 CONTROL INTERNO

En el presente capítulo se da a conocer los aspectos teóricos fundamentales del control interno que va vinculado con el desarrollo del tema de implementación.

5.1 Definición¹⁷

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización, es decir, el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

- ✓ Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficiencia de la explotación.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

¹⁷<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-interna-de-la-informacion.htm>

5.2 Características¹⁸

Se entiende por caracteres del sistema de control interno las notas que lo definen en su esencia y justifican su existencia.

5.2.1 Instrumentalidad.

Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. Está pensado para facilitar el logro de objetivos. Es un proceso interactivo multidireccional que forma parte de los procesos de gestión básicos de planificación, organización y dirección, y está integrado a ellos. Constituye un instrumento útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta.

5.2.2 Responsabilidad

Todo el personal de una organización participa y tiene responsabilidades sobre el Control Interno (aunque pueda variar su alcance), cualquiera sea su jerarquía o posición, y todos deben interesarse en que el sistema sea lo más eficaz posible para asegurar que la gestión se está desarrollando por el camino previsto. El personal es responsable de diseñar, implementar, monitorear y mantener el control. Las personas, en cada nivel de la organización, implantan y ejecutan los mecanismos de control. Por ello, el personal que es responsable de lograr los objetivos debe también ser responsable de la eficacia del control que respalda el logro de esos objetivos.

La responsabilidad del control existe en toda la organización junto con la responsabilidad de lograr los objetivos. Cada persona de la empresa es el responsable del control interno en su ámbito de actuación, por ello crece cada vez más el concepto de autoevaluación del control.

¹⁸<http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm>

Todos los integrantes de una organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

5.2.3 Alcance

Está dado por todo el ámbito de la empresa. Cada sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control, que permita obtener los desvíos, una explicación lógica y generar las medidas correctivas.

5.3 Estructura del sistema de control interno¹⁹

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

Elementos o Componentes del Control Interno:

- ✓ Ambiente de Control Interno
- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Identificación de eventos
- ✓ Valoración de riesgos
- ✓ Respuesta al riesgo
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo o seguimiento

5.3.1 Ambiente de Control Interno

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

¹⁹<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

- ✓ Los principales factores del ambiente de control son:
- ✓ La filosofía, estilo de la dirección y la gerencia.
- ✓ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- ✓ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan.

El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima.

En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Políticas de personal

5.3.2 Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares.

Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

5.3.3 Identificación de eventos

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ✓ Cambios en el entorno.
- ✓ Redefinición de la política institucional.
- ✓ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ✓ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ✓ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- ✓ Aceleración del crecimiento.
- ✓ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

5.3.4 Valoración de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización, internos y externos, como de la actividad.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad.

Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- ✓ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos;
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- ✓ Evaluación del medio ambiente interno y externo

5.3.5 Respuesta al riesgo

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- ✓ Una estimación de su importancia / trascendencia.
- ✓ Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- ✓ Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

5.3.6 Actividades de control

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas.

Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías: controles de operación, controles de información financiera y controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos;
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- ✓ Diseño de las actividades de control

5.3.7 Información y comunicación

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad.

La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- ✓ Identificación de información suficiente
- ✓ Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- ✓ Revisión de los sistemas de información
- ✓ Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

5.3.8 Monitoreo o seguimiento

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades incluidas las de control, o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- ✓ Monitoreo del rendimiento;
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno

5.3.9 Conclusión del análisis de los componentes

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Mediante un esquema de controles incorporados como pueden ser:

- ✓ Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- ✓ Se evitan gastos innecesarios.
- ✓ Se generan respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

5.4 Objetivos de un sistema de control interno²⁰

- ✓ Evitar o reducir fraudes.

²⁰AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO de Giovanny E. Gómez
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/13/disponible.htm>

- ✓ Salvaguarda contra el desperdicio.
- ✓ Salvaguarda contra la insuficiencia.
- ✓ Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- ✓ Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- ✓ Salvaguardar los activos de la empresa.
- ✓ Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.
- ✓ Salvaguardar los activos de la empresa.
- ✓ Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

5.5 Clases de control interno²¹

Cabe destacar tres clases de control interno

- ✓ Control interno operacional
- ✓ Control interno Contable
- ✓ Verificación interna.

5.5.1 Control interno operacional

En este caso la responsabilidad fundamental de la dirección de una empresa es buscar producir con el menor costo posible y conseguir el mejor uso posible de sus recursos.

5.5.2 Control interno contable

Tiene por objeto verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad, haciendo conocer en tiempo real las entradas y salidas del sistema expresadas en términos monetarios con la finalidad de conocer el presente.

5.5.3 Verificación interna

La Salvaguardia de los activos de la empresa contra desfalcos y otras irregularidades similares, exige procedimientos contables o controles, físicos y estadísticos.

²¹AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO de Giovanny E. Gómez
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>

CAPÍTULO 6

6 CONTROL Y MONITOREO DE LA EMPRESA

6.1 Capacitación ²²

Lo que se planea realizar en Disavug Cía. Ltda. Es llevar a cabo un programa de capacitación al personal de acuerdo a las funciones de cada uno, indicando el llenado de formulario propuestos en el capítulo 4, y para qué sirve cada uno de ellos.

6.1.1 Capacitación de Vendedores.

La capacitación a los vendedores será de manera diaria y permanente en reuniones todas las mañanas, antes de salir al mercado para refrescar su conocimiento acerca de productos, promociones, clínicas de ventas, y otros temas como variaciones en los precios, descuentos, stock de inventario, hojas de rutas e implementación de técnicas innovadoras.

6.1.2 Capacitación de Supervisores y Jefes de Zona.

De igual manera se tomara en cuenta la presencia de supervisores y jefes de zona en las reuniones diarias que se realizan conjuntamente con los vendedores, adicionalmente se reunirán de manera mensual con el Gerente de Ventas el cual será el encargado de capacitar a cada uno de ellos y dar a conocer el plan de actividades como también los presupuestos y objetivos establecidos para el siguiente mes.

²²La capacitación es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa, Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

En caso de existir mano de obra nueva la capacitación se realizara de manera que exista una conversión de mano de obra inexperta en mano de obra experta.

De igual manera a la mano de obra antigua la capacitación se dará de tal manera que exista una adecuación de la mano de obra a las necesidades de la empresa.

Para como resultado obtener una mano de obra adecuada los objetivos de la empresa.

6.1.3 Cronograma de tiempo que se va a realizar la capacitación

Cronograma de Capacitación												
ACTIVIDADES	1er Trimestre			2do Trimestre			3re Trimestre			4to Trimestre		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Capacitación a vendedores												
Capacitación a supervisores												
Capacitación a Jefe de Zona												
Capacitación de Gerente de Ventas												

Ilustración 22 Cronograma de Capacitación

Fuente: Elaboración propia del Autor.

Este es un esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de actividades de capacitación diseñadas a lo largo del año que pondré en marcha en la empresa mediante la implementación del sistema de control interno al departamento de ventas.

6.2 Control periódico

Se tomara en cuenta cada mes el informe emitido por cada uno de los encargados de llenar los formularios expuestos en el capítulo 4, los cuales constituyen una simple información de las acciones que periódicamente se producen en la zona

de cada vendedor a partir de los resultados, y observaciones que estos lo contengan.

De esta manera se realizara un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la situación actual de la empresa mediante sus ventas, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas dados de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

6.3 Evaluación

El Gerente de Ventas realizara la evaluación mediante este formulario en función de resultados obtenidos ya que es una manera simple de sistema de control interno y evaluación de vendedores, también debe tomar en cuenta otros tipos de indicadores que influyen como, el número de visitas, nuevos clientes, devoluciones de mercaderías, recuperación de cartera, e incluso factores complementarios como recogida información de la competencia, análisis de preferencia y motivación de compradores entre otros.

6.3.1 Formulario de evaluación de ventas por zona.

DISAVUG CÍA. LTDA.					
RESPONSABLE		YYY			
ZONA		1			
FECHA		DD-MM-AA			
SECTOR	PRESUPUESTO %	PRESUPUESTO \$	ALCANZADO	DIFERENCIA	DIF %
1	19	36.000	37800	1.800	5
2	22	42.000	33600	-8.400	-20
3	20	39.000	44850	5.850	15
4	23	45.000	51750	6.750	15
5	16	38.000	34200	-3.800	-10
TOTALES	100	200.000	202200	2.200	1,1

Ilustración 23 Formulario de evaluación de ventas por zona

Fuente: Elaboración propia del Autor.

El presupuesto %, representa el tanto por ciento asignados a cada sector sobre la previsión de ventas total.

El presupuesto en dólares, es dicho porcentaje aplicado a la previsión total en las mismas unidades monetarias.

El alcanzado, es la venta realmente obtenida en el periodo de referencia, sea un mes, trimestre o año.

La diferencia de lo alcanzado menos lo previsto se expresa en valores absolutos y relativos.

Un sencillo cálculo de este tipo nos permite comprobar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de venta y aplicar las adecuadas correcciones, que en este caso serían activar las ventas en el sector 2 y sector 5 de la zona, como se muestra en el formato anterior.

6.4 Análisis de resultados

El análisis de resultados lo haremos de manera anual y mediante **ratios**,²³ los cuales permiten tener una noción clara de las fortalezas y debilidades de la empresa con información real obtenida del Balance General y el Estado de Resultados, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa

Para analizar los resultados tomaremos en cuenta los siguientes ratios:

6.4.1 Ratio de Expansión de Ventas:

$$(\text{Ventas del mes } n / \text{ventas mes } n-1) \times 100.$$

Se calcula dividiendo las ventas del, mes actual sobre las ventas del mes anterior, cuanto más alto sea el ratio, es mejor. En caso de ser menor que 1 significa que las ventas decrecen.

6.4.2 Ratio de Rotación de stock:

$$\text{Ventas} / \text{stock}$$

Se obtiene dividiendo las ventas sobre el valor des stock, ambos valorados al precio de costo, ya que el stock está valorado a dicho precio.

Cuanto mayor sea la rotación de stocks, significa que generan más ventas con menos inversión de stocks.

²³Los ratios financieros son indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables (Balances, Estados de Resultados y otros) y sirven para medir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de las empresas. Teniendo en cuenta la necesidad de la existencia de calidad de los valores que dan origen a los ratios financieros, éstos constituyen una forma sistemática de examinar, desde el punto de vista financiero, la empresa y su funcionamiento.
http://www.notapositiva.com/diccionario_gestao/dicgestsp/racio_financeiro.htm

6.4.3 Ratio de cuota de mercado:

$$\text{Ventas de la Empresa} / \text{Ventas del sector}$$

Refleja parte del mercado en la que opera una empresa que es absorbida por éste, se obtiene dividiendo la cifra de ventas de la empresa por la del sector en el mismo periodo.

6.4.4 Ratio de participación de cada producto en el total de ventas:

$$\text{Ventas producto X} / \text{Ventas totales}$$

Se calcula para cada producto dividiendo las ventas de cada uno de éstos por las ventas globales en unidades monetarias, indica el peso que representa cada producto vendido en el total de ventas de la empresa.

6.4.5 Ratio de Promedio pedidos día:

$$\text{Número de pedidos} / \text{días trabajados.}$$

Se obtiene dividiendo el número de pedidos diarios por el número de días trabajados, es el número medio de pedidos obtenidos durante el día de labor en determinado periodo.

6.4.6 Ratio de Promedio Venta día:

Venta total/ días trabajados.

Es el resultado de dividir la venta total en unidades monetarias sobre los días trabajados, permite llevar una información real de las ventas realizadas de manera actualizada.

CONCLUSIONES

La Empresa Distribuidora de Alimentos Valdez Urgiles & a Cía. Ltda. (DISAVUG CÍA. LTDA), muestra un crecimiento sostenido de sus ventas en un mercado cubierto por aproximadamente por 1087 clientes, repartidos en las diferentes áreas geográficas en donde opera la misma.

DISAVUG Cía. Ltda., no tiene implementado un sistema de Control Interno en el departamento de ventas lo cual puede implicar pérdidas potenciales o cuantiosas en dicha empresa, ya que sin este es difícil detectar las posibles falencias del proceso.

El control interno de ventas de DISAVUG Cía. Ltda., se ha desarrollado en base a su reglamento interno, sin embargo, existen fallas considerables pues los niveles de control para el departamento de ventas son relativamente bajo y los de recuperación de cartera se extienden de los parámetros establecidos, repercutiendo en forma negativa en los resultados de la empresa.

Durante el período 2005-2007 las ventas han tenido un nivel similar sin mostrar una tendencia clara de crecimiento, luego de dicho año las ventas han tenido un notable crecimiento del 12% según la tendencia remitida del estado de resultados.

La importancia creciente que se ha venido dando ha fortalecido la expansión de la empresa, sin embargo es evidente que se mantienen enormes diferencias con empresas que operan de manera similar, pues algunas cuentan con mejor tecnología y procesos, mientras esta quizás por su pequeño tamaño, todavía se encuentran en una etapa de desarrollo de los elementos de gestión y control de ventas básicas, reflejándose ésta situación estacional en la que se encuentra por el momento.

El perfeccionamiento de las metodologías que minimicen el riesgo de pérdida y mal manejo del control de ventas es fundamental, a través de la disponibilidad y calidad de la información recuperada por medio de los vendedores con respecto a sus clientes, con el fin de implementar técnicas que controlen que no existan

pérdidas potenciales en las que podría incurrir la institución en la venta de sus mercaderías a crédito y que puedan ser cubiertas sin afectar su solvencia.

El análisis desarrollado me ha permitido evidenciar que frente a ciertas debilidades en el control al departamento de ventas en la empresa DISAVUG Cía. Ltda., a mi criterio, existe un fortalecimiento, lo que se demuestra en el incremento de las ventas durante el periodo analizado, por tanto, es evidente que al implementar un sistema de control interno, su significativo aporte sería un mecanismo idóneo para combatir falencias y daría óptimos resultados en el manejo y control de dicho departamento.

RECOMENDACIONES

La empresa DISAVUG CÍA. LTDA., requiere la implementación de un sistema de control interno al departamento de ventas, que establezca adecuados índices de provisión, a fin de mejorar la cobertura de las líneas de productos y evitar incurrir en pérdidas ya sean estas por no cubrir adecuadamente el mercado o por la no recuperación de cartera en los tiempos establecidos por los créditos otorgados en las mercaderías.

El área de ventas de DISAVUG CÍA. LTDA., debe poseer una metodología que permita evaluar adecuadamente el rendimiento de cada uno de sus miembros involucrados en esta área, permitiendo calcular los parámetros potenciales en las que podría incurrir la empresa y mejorar el sistema control, para la aplicación de diferentes formularios para su respectiva evaluación.

Recomiendo la implementación del sistema de control interno para el departamento de ventas diseñado en esta propuesta, este sistema permite determinar todos los aspectos que se requiere para un correcto funcionamiento de dicho departamento, como es la cobertura adecuada del sector asignado a cada vendedor, el nivel del cumplimiento del presupuesto, la evaluación de cada colaborador, que tienen como único fin controlar el área interna de ventas la empresa, y sirve para realizar un análisis comparativo de las diferentes zonas, controlando acciones, con el fin de mejorar el sistema general de ventas, dependiendo del tamaño de la empresa, o simplemente para que cada uno de los planes se cumplan con éxito.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Barton A. Weitz. University of Florida; Stephen B. Castleberry. University of Minnesota, Duluth; John F. Tanner Jr. University of Baylor
VENTAS (CONSTRUYENDO SOCIEDADES)

Bertrand R. Canfield ADMINISTRACION DE VENTAS (PRINCIPIOS Y PROBLEMAS)

Bruno Pujol Bengoechea, Máster en Marketing y Ventas, Madrid. Dirección de Marketing y Ventas III.

GELINIER, O., "Funciones y tareas de la dirección general" Ed.TEA, Madrid, 1996.

Gerard J. Carney, (PROGRAMA COMPLETO DE VENTAS)

Giovanny E. Gómez, (AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO)

Juan Carlos Mira Navarro (APUNTES DE AUDITORIA)

Juan Ramón Santillana González (ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO 2da. Edición)

Manuel Artal Castells (DIRECCION DE VENTAS)

Maynard y Davis (DIRECCION DE VENTAS I y II)

P. Allen (VENTAS Y DIRECCION DE VENTAS)

Plaza & James Editores S.A. LA EMPRESA (DIRECCION Y ADMINISTRACION)

Ramón Poch (MANUAL DE CONTROL INTERNO: LOS CIRCUITOS INFORMATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL)

DOCUMENTOS

DISAVUG CÍA. LTDA., (Documentos físicos y electrónicos; Base de datos de clientes)

American Department Stores, Business Administration and Management, C.S. Deverell

INTERNET

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-interna-de-la-informacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/13/disponible.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>

http://www.notapositiva.com/diccionario_gestao/dicgestsp/racio_financeiro.htm

ANEXOS

Anexo 1 Estado de Resultados 2005

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

4	INGRESOS	1.979.888,16
	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS Y OTRO	
41	OTRO	1.961.130,68
411	VENTAS	1.961.130,68
411 01	VENTAS DE MERCADERIA	1.961.130,68
411 01 003	Ventas Mercadería 12%	406.766,69
411 01 004	Ventas Mercadería 0%	1.554.363,99
42	OTROS INGRESOS	18.757,48
421	INGRESOS NO OPERACIONALES	18.757,48
5	EGRESOS	1.972.864,56
51	COSTOS	1.910.051,75
511	COSTO DE VENTAS	1.910.051,75
511 01	COSTO DE VENTAS	1.910.051,75
511 01 004	Costo De Ventas	1.910.051,75
551 35	GASTOS OPERACIONALES ALMACEN	62.812,81
551 35 004	Sueldos y salarios	25.866,21
551 35 005	Cuentas incobrables	577,41
551 35 008	Combustible	8.001,28
551 35 010	Mantenimiento vehículos	3.646,25
551 35 016	Viáticos	3.670,00
551 35 018	Peaje	42,51
551 35 019	Útiles de oficina	35,71
551 35 021	Gastos Bancarios	3.337,39
551 35 025	Servicios básicos	791,90
551 35 026	Depreciaciones	16.844,15
UTILIDAD DEL EJERCICIO		7.023,60

Tabla 1 Estado de Resultados 2005 (Anexo)

Anexo 2 Balance General 2005

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE SITUACION GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

1	ACTIVO	211.065,89
11	ACTIVOS CORRIENTES	173.865,64
111	ACTIVO DISPONIBLE	-19.566,24
111 01	CAJA	417,00
111 02	BANCOS	-19.983,24
112	ACTIVO EXIGIBLE	86.500,71
112 01	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	86.500,71
113	ACTIVO REALIZABLE	103.793,35
113 01	MERCADERIA	103.793,35
114	IMPUESTOS ANTICIPADOS Y RETENCIONES	3.137,82
12	ACTIVOS FIJOS	37.200,25
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	37.200,25
121 01	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES DEPRECIABLES	37.200,25
121 01 001	Muebles Y Enseres	345,01
121 01 002	Depreciación Acumulada Muebles Y Enseres	-227,97
121 01 003	Equipo De Oficina	2.549,25
121 01 004	Depreciación Acumulada Equipo Oficina	-2.548,25
121 01 005	Vehículos	46.106,87
121 01 006	Depreciación Acumulada De Vehículos	-9.035,44
121 01 009	Equipo De Computación Y Electrónico	1.078,00
121 01 010	Depreciación Acumulada Equipos Computación	-1.067,22
2	PASIVO	192.718,19
21	PASIVO CORRIENTE	101.552,19
211	PASIVO CORTO PLAZO	101.552,19
211 01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	96.888,53
211 01 001	Cuentas Por Pagar Proveedores Mercadería	96.888,53
211 03	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	1.546,60
211 03 009	Impuestos Por Pagar	1.546,60
211 04	OBLIGACIONES CON EL IESE	878,79
211 04 001	Aportes Del Personal	291,13
211 04 002	Fondo de Reserva	587,66
211 05	REMUNERACION-BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	2.238,27
211 05 001	Sueldos Y Salarios Por Pagar	1.227,46
211 05 002	Décimo Tercer Sueldo Por Pagar	112,84
211 05 003	Décimo Cuarto Sueldo Por Pagar	402,33
211 05 008	Vacaciones por pagar	495,64
212	PRESTAMO LARGO PLAZO	91.166,00
212 01	PRESTAMOS LP	91.166,00
212 01 001	PRESTAMO BANCARIOS LP	60.000,00
212 01 002	PRESTAMOS PARTICULARES	31.166,00
3	PATRIMONIO	18.347,70
31	PATRIMONIO	18.347,70
311	PATRIMONIO	18.347,70
311 01	CAPITAL SOCIAL	800,00
311 02	APORTES FUTURA CAPITALIZACION	1.108,05
311 03	RESERVAS	470,81
311 04	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	15.968,84
311 03 003	Utilidad Del Ejercicios anteriores	8.945,24
311 03 004	Utilidad del ejercicio	7.023,60
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	211.065,89

Tabla 2 Balance General 2005 (Anexo)

Anexo 3 Estado de Resultados 2006

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

4	INGRESOS	2.018.922,98
	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS Y	
41	OTRO	2.000.165,50
411	VENTAS	2.000.165,50
411 01	VENTAS DE MERCADERIA	2.000.165,50
411 01 003	Ventas Mercadería 12%	575.000,00
411 01 004	Ventas Mercadería 0%	1.425.165,50
42	OTROS INGRESOS	18.757,48
421	INGRESOS NO OPERACIONALES	18.757,48
5	EGRESOS	2.015.637,40
51	COSTOS	1.969.775,42
511	COSTO DE VENTAS	1.969.775,42
511 01	COSTO DE VENTAS	1.969.775,42
511 01 004	Costo De Ventas	1.969.775,42
551 35	GASTOS OPERACIONALES ALMACEN	45.861,98
551 35 004	Sueldos y salarios	21.140,35
551 35 005	Cuentas incobrables	0,00
551 35 008	Combustible	5.890,00
551 35 010	Mantenimiento vehículos	1.615,59
551 35 016	Viáticos	650,17
551 35 018	Peaje	45,00
551 35 019	Útiles de oficina	35,71
551 35 021	Gastos Bancarios	6.410,48
551 35 025	Servicios básicos	774,68
551 35 026	Depreciaciones	9.300,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		3.285,58

Tabla 3 Estado de Resultados 2006 (Anexo)

Anexo 4 Balance General 2006

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE SITUACION GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

1	ACTIVO	251.000,47
11	ACTIVOS CORRIENTES	222.962,38
111	ACTIVO DISPONIBLE	334,64
111 01	CAJA	32,00
111 02	BANCOS	302,64
112	ACTIVO EXIGIBLE	56.470,90
112 01	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	56.470,90
113	ACTIVO REALIZABLE	165.279,57
113 01	MERCADERIA	165.279,57
114	IMPUESTOS ANTICIPADOS Y RETENCIONES	877,27
12	ACTIVOS FIJOS	28.038,09
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	28.038,09
121 01	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES DEPRECIABLES	28.038,09
121 01 001	Muebles Y Enseres	345,01
121 01 002	Depreciación Acumulada Muebles Y Enseres	-193,47
121 01 003	Equipo De Oficina	2.549,25
121 01 004	Depreciación Acumulada Equipo Oficina	-2.548,25
121 01 005	Vehículos	46.106,87
121 01 006	Depreciación Acumulada De Vehículos	-18.221,32
121 01 009	Equipo De Computación Y Electrónico	1.078,00
121 01 010	Depreciación Acumulada Equipos Computación	-1.078,00
2	PASIVO	232.217,92
21	PASIVO CORRIENTE	140.617,92
211	PASIVO CORTO PLAZO	140.617,92
211 01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	103.464,68
211 01 001	Cuentas Por Pagar Proveedores Mercadería	103.464,68
211 01	PRES. BANCARIOS CP	30.000,00
211 03	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	3.321,54
211 03 009	Impuestos Por Pagar	3.321,54
211 04	OBLIGACIONES CON EL IESS	831,51
211 04 001	Aportes Del Personal	831,51
211 04 002	Fondo de Reserva	0,00
211 05	REMUNERACION-BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	3.000,19
211 05 001	Sueldos Y Salarios Por Pagar	2.298,60
211 05 002	Décimo Tercer Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 003	Décimo Cuarto Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 008	15% Utilidad	701,59
212	PRESTAMO LARGO PLAZO	91.600,00
212 01	PRESTAMOS LP	91.600,00
212 01 002	PRESTAMOS PARTICULARES	91.600,00
3	PATRIMONIO	18.782,55
31	PATRIMONIO	18.782,55
311	PATRIMONIO	18.782,55
311 01	CAPITAL SOCIAL	800,00
311 02	APORTES FUTURA CAPITALIZACION	1.108,05
311 03	RESERVAS	470,81
311 04	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	16.403,69
311 03 003	Utilidad Del Ejercicios anteriores	13.118,11
311 03 004	Utilidad del ejercicio	3.285,58
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		251.000,47

Tabla 4 Balance General 2006 (Anexo)

Anexo 5 Estado de Resultados 2007

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

4	INGRESOS	1.989.440,48
	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS Y OTRO	1.989.440,48
41	VENTAS	1.989.440,48
411 01	VENTAS DE MERCADERIA	1.989.440,48
411 01 003	Ventas Mercadería 12%	426.555,28
411 01 004	Ventas Mercadería 0%	1.562.885,20
42	OTROS INGRESOS	0,00
421	INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00
5	EGRESOS	2.004.653,01
51	COSTOS	1.961.535,44
511	COSTO DE VENTAS	1.961.535,44
511 01	COSTO DE VENTAS	1.961.535,44
511 01 004	Costo De Ventas	1.961.535,44
551 35	GASTOS OPERACIONALES ALMACEN	43.117,57
551 35 004	Sueldos y salarios	23.652,82
551 35 005	Cuentas incobrables	0,00
551 35 008	Combustible	5.592,91
551 35 010	Mantenimiento vehículos	3.646,25
551 35 016	Viáticos	3.670,00
551 35 018	Peaje	42,51
551 35 019	Útiles de oficina	111,00
551 35 021	Gastos Bancarios	331,01
551 35 025	Servicios básicos	1.460,38
551 35 026	Depreciaciones	4.610,69
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-15.212,53

Tabla 5 Estado de Resultados 2007 (Anexo)

Anexo 6 Balance General 2007

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE SITUACION GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

1	ACTIVO	233.332,01
11	ACTIVOS CORRIENTES	209.907,61
111	ACTIVO DISPONIBLE	353,00
111 01	CAJA	45,00
111 02	BANCOS	308,00
112	ACTIVO EXIGIBLE	42.589,00
112 01	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	42.589,00
113	ACTIVO REALIZABLE	155.164,16
113 01	MERCADERIA	155.164,16
114	IMPUESTOS ANTICIPADOS Y RETENCIONES	11.801,45
12	ACTIVOS FIJOS	23.424,40
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	23.424,40
121 01	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES DEPRECIABLES	23.424,40
121 01 001	Muebles Y Enseres	345,01
121 01 002	Depreciación Acumulada Muebles Y Enseres	-158,97
121 01 003	Equipo De Oficina	2.549,25
121 01 004	Depreciación Acumulada Equipo Oficina	-2.548,25
121 01 005	Vehículos	46.106,87
121 01 006	Depreciación Acumulada De Vehículos	-22.869,51
121 01 009	Equipo De Computación Y Electrónico	1.078,00
121 01 010	Depreciación Acumulada Equipos Computación	-1.078,00
2	PASIVO	229.762,49
21	PASIVO CORRIENTE	73.714,73
211	PASIVO CORTO PLAZO	73.714,73
211 01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	65.138,00
211 01 001	Cuentas Por Pagar Proveedores Mercadería	65.138,00
211 01	PRES. BANCARIOS CP	5.193,35
211 03	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	194,97
211 03 009	Impuestos Por Pagar	194,97
211 04	OBLIGACIONES CON EL IESS	188,22
211 04 001	Aportes Del Personal	188,22
211 04 002	Fondo de Reserva	0,00
211 05	REMUNERACION-BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	3.000,19
211 05 001	Sueldos Y Salarios Por Pagar	3.000,19
211 05 002	Décimo Tercer Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 003	Décimo Cuarto Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 008	15% Utilidad	0,00
212	PRESTAMO LARGO PLAZO	156.047,76
212 01	PRESTAMOS LP	156.047,76
212 01 002	PRESTAMOS LP	156.047,76
3	PATRIMONIO	3.569,52
31	PATRIMONIO	3.569,52
311	PATRIMONIO	3.569,52
311 01	CAPITAL SOCIAL	800,00
311 02	APORTES FUTURA CAPITALIZACION	1.108,05
311 03	RESERVAS	843,73
311 04	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	817,74
311 03 003	Utilidad Del Ejercicios anteriores	16.030,27
311 03 004	Utilidad del ejercicio	-15.212,53
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		233.332,01

Tabla 6 Balance General 2007 (Anexo)

Anexo 7 Estado de Resultados 2008

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

4	INGRESOS	2.346.114,64
	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS Y OTRO	
41		2.346.114,64
411	VENTAS	2.346.114,64
411 01	VENTAS DE MERCADERIA	2.346.114,64
411 01 003	Ventas Mercadería 12%	450.689,47
411 01 004	Ventas Mercadería 0%	1.895.425,17
42	OTROS INGRESOS	0,00
421	INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00
5	EGRESOS	2.342.658,57
51	COSTOS	2.291.499,12
511	COSTO DE VENTAS	2.291.499,12
511 01	COSTO DE VENTAS	2.291.499,12
511 01 004	Costo De Ventas	2.291.499,12
551 35	GASTOS OPERACIONALES ALMACEN	51.159,45
551 35 004	Sueldos y salarios	27.844,80
551 35 005	Honorarios	80,00
551 35 008	Combustible	5.052,26
551 35 010	Mantenimiento vehículos	3.646,25
551 35 016	Interés bancario	456,86
551 35 018	Otros gastos	3.038,75
551 35 019	Útiles de oficina	199,74
551 35 021	Gastos Bancarios	456,86
551 35 025	Servicios básicos	734,89
551 35 026	Depreciaciones	9.649,04
UTILIDAD DEL EJERCICIO		3.456,07

Tabla 7 Estado de Resultados 2008 (Anexo)

Anexo 8 Balance General 2008

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE SITUACION GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

1	ACTIVO	290.157,12
11	ACTIVOS CORRIENTES	276.358,76
111	ACTIVO DISPONIBLE	26.220,00
111 01	CAJA	256,00
111 02	BANCOS	25.964,00
112	ACTIVO EXIGIBLE	85.000,00
112 01	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	85.000,00
113	ACTIVO REALIZABLE	156.000,00
113 01	MERCADERIA	156.000,00
114	IMPUESTOS ANTICIPADOS Y RETENCIONES	9.138,76
12	ACTIVOS FIJOS	13.798,36
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	13.798,36
121 01	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES DEPRECIABLES	13.798,36
121 01 001	Muebles Y Enseres	345,01
121 01 002	Depreciación Acumulada Muebles Y Enseres	-124,47
121 01 003	Equipo De Oficina	2.549,25
121 01 004	Depreciación Acumulada Equipo Oficina	-2.548,25
121 01 005	Vehículos	46.106,87
121 01 006	Depreciación Acumulada De Vehículos	-32.530,05
121 01 009	Equipo De Computación Y Electrónico	1.078,00
121 01 010	Depreciación Acumulada Equipos Computación	-1.078,00
2	PASIVO	283.131,56
21	PASIVO CORRIENTE	186.166,37
211	PASIVO CORTO PLAZO	186.166,37
211 01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	179.186,82
211 01 001	Cuentas Por Pagar Proveedores Mercadería	179.186,82
211 01	PRES. BANCARIOS CP	0,00
211 03	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	1.958,10
211 03 009	Impuestos Por Pagar	1.958,10
211 04	OBLIGACIONES CON EL IESS	188,22
211 04 001	Aportes Del Personal	188,22
211 04 002	Fondo de Reserva	0,00
211 05	REMUNERACION-BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	4.833,23
211 05 001	Sueldos Y Salarios Por Pagar	4.020,05
211 05 002	Décimo Tercer Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 003	Décimo Cuarto Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 008	15% Utilidad	813,18
212	PRESTAMO LARGO PLAZO	96.965,19
212 01	PRESTAMOS LP	96.965,19
212 01 002	PRESTAMOS LP	96.965,19
3	PATRIMONIO	7.025,59
31	PATRIMONIO	7.025,59
311	PATRIMONIO	7.025,59
311 01	CAPITAL SOCIAL	800,00
311 02	APORTES FUTURA CAPITALIZACION	1.108,05
311 03	RESERVAS	843,73
311 04	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	4.273,81
311 03 003	Utilidad Del Ejercicios anteriores	16.030,27
311 03 002	Pérdidas ejercicios anteriores	-15.212,53
311 03 004	Utilidad del ejercicio	3.456,07
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		290.157,15

Tabla 8 Balance General 2008 (Anexo)

Anexo 9 Estado de Resultados 2009

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

4	INGRESOS	2.554.470,55
	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS Y OTRO	2.554.470,55
41	OTRO	2.554.470,55
411	VENTAS	2.554.470,55
411 01	VENTAS DE MERCADERIA	2.554.470,55
411 01 003	Ventas Mercadería 12%	628.052,94
411 01 004	Ventas Mercadería 0%	1.926.417,61
42	OTROS INGRESOS	0,00
421	INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00
5	EGRESOS	2.546.276,76
51	COSTOS	2.463.539,57
511	COSTO DE VENTAS	2.463.539,57
511 01	COSTO DE VENTAS	2.463.539,57
511 01 004	Costo De Ventas	2.463.539,57
551 35	GASTOS OPERACIONALES ALMACEN	82.737,19
551 35 004	Sueldos y salarios	35.345,01
551 35 005	Otros	767,06
551 35 008	Combustible	5.287,60
551 35 010	Mantenimiento vehículos	2.121,73
551 35 016	Interés bancario	456,86
551 35 018	Gastos gestión	26.821,94
551 35 019	Útiles de oficina	131,32
551 35 021	Gastos Bancarios	456,86
551 35 025	Servicios básicos	1.351,25
551 35 026	Depreciaciones	9.997,56
UTILIDAD DEL EJERCICIO		8.193,79

Tabla 9 Estado de Resultados 2009 (Anexo)

Anexo 10 Balance General 2009

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DISAVUG CIA LTDA ESTADO DE SITUACION GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

1	ACTIVO	295.087,63
11	ACTIVOS CORRIENTES	294.277,82
111	ACTIVO DISPONIBLE	21.580,00
111 01	CAJA	458,00
111 02	BANCOS	21.122,00
112	ACTIVO EXIGIBLE	84.722,63
112 01	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	84.722,63
113	ACTIVO REALIZABLE	164.000,00
113 01	MERCADERIA	164.000,00
114	IMPUESTOS ANTICIPADOS Y RETENCIONES	23.975,19
12	ACTIVOS FIJOS	809,81
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	809,81
121 01	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES DEPRECIABLES	809,81
121 01 001	Muebles Y Enseres	898,78
121 01 002	Depreciación Acumulada Muebles Y Enseres	-89,97
121 01 003	Equipo De Oficina	2.549,25
121 01 004	Depreciación Acumulada Equipo Oficina	-2.548,25
121 01 005	Vehículos	46.106,87
121 01 006	Depreciación Acumulada De Vehículos	-46.106,87
121 01 009	Equipo De Computación Y Electrónico	1.078,00
121 01 010	Depreciación Acumulada Equipos Computación	-1.078,00
2	PASIVO	281.916,73
21	PASIVO CORRIENTE	281.916,73
211	PASIVO CORTO PLAZO	281.916,73
211 01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	218.458,16
211 01 001	Cuentas Por Pagar Proveedores Mercadería	218.458,16
211 01	PRES. BANCARIOS CP	62.914,19
211 03	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	0,00
211 03 009	Impuestos Por Pagar	0,00
211 04	OBLIGACIONES CON EL IESS	0,00
211 04 001	Aportes Del Personal	0,00
211 04 002	Fondo de Reserva	0,00
211 05	REMUNERACION-BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	544,38
211 05 001	Sueldos Y Salarios Por Pagar	0,00
211 05 002	Décimo Tercer Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 003	Décimo Cuarto Sueldo Por Pagar	0,00
211 05 008	15% Utilidad	544,38
212	PRESTAMO LARGO PLAZO	0,00
212 01	PRESTAMOS LP	0,00
212 01 002	PRESTAMOS LP	0,00
3	PATRIMONIO	13.170,90
31	PATRIMONIO	13.170,90
311	PATRIMONIO	13.170,90
311 01	CAPITAL SOCIAL	800,00
311 02	APORTES FUTURA CAPITALIZACION	1.108,05
311 03	RESERVAS	1.151,00
311 04	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	10.111,85
311 03 003	Utilidad Del Ejercicios anteriores	19.486,31
311 03 002	Pérdidas ejercicios anteriores	-15.212,53
311 03 004	Utilidad del ejercicio	5.838,07
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		295.087,63

Tabla 10 Balance General 2009 (Anexo)

Anexo 11 Diseño de Tesis

ESQUEMA PARA LA PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA “DISAVUG CÍA. LTDA.”

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Las condiciones que afectan al mundo del comercio actual, son cada vez más rigurosas, la creciente competencia, el crecimiento del poder adquisitivo del consumidor, los cambios que registran los canales de distribución, el número cada vez mayor de empresas que actúan con modernos conceptos de dirección y los elevados niveles de inversión con que las compañías deben trabajar, pone de relieve la necesidad de emprender una activa labor en el área de las ventas.

En las condiciones actuales solo podrán conseguir actuar efectivamente las empresas que dispongan de una organización de ventas eficiente y progresiva.

La estructura de toda organización de ventas debe basarse en necesidades y finalidades específicas, una estructura orgánica debe tener la suficiente flexibilidad para descubrir y controlar toda alteración de las condiciones, donde y cuando ocurran.

Los factores que determinan el problema lo hemos establecido a través de la matriz de relaciones que se presenta a continuación.

Se escriben en la columna de la izquierda los factores formulados, en esta parte se trata de encontrar que factores, al modificarlos en el futuro, determinaran el cambio de los otros y por tanto la solución del problema tratado.

Al finalizar el análisis en análisis de factores se procede a sumar en horizontal los valores anotados para cada factor. El número resultante consiste en el índice de motricidad o capacidad del factor para provocar cambios en los factores.

Se procede a sumar de manera vertical, la suma de valores anotados para cada factor. El resultado alcanzado constituye el índice de dependencia o posibilidad del factor para ser modificado por los otros factores.

Como se observa en el gráfico los puntos críticos son A y B tienen mayor dependencia (eje de X) y mayor movimiento (eje de Y). La tarea debe estar orientada a solucionar estos indicadores ya que asoman como los más importantes.

Después de realizado este trabajo se cuenta con una percepción clara del problema, lo cual, lógicamente, facilitará y orientará el camino a seguir (propuesta)

Después de efectuar la matriz de relaciones los factores más importantes han sido los siguientes:

- A. La dificultad básica para modificar actitudes enraizadas desde muchos años y sustituirlas por impulsos nuevos y dinámicos
- B. Falta de una estructura organizacional flexible a los cambios, que permita monitorear permanente el departamento de ventas

Para contrarrestar dichos factores proponemos realizar un sistema de control interno para el departamento de ventas en la empresa Disavug Cía. Ltda.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de control interno en el departamento de ventas de la empresa "DISAVUG Cía. Ltda."

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1 Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa DISAVUG Cía. Ltda.
- 2 Proponer una estructura de funcionamiento que permita una rápida identificación de las situaciones que requieran modificarse
- 3 Diseñar estrategias e instrumentos para el monitoreo permanente en el departamento de ventas de la empresa DISAVUG Cía. Ltda.
- 4 Proponer un plan de seguimiento para controlar el desempeño de las actividades

1.3. JUSTIFICACIÓN O IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

En el mercado de la provincia del Azuay, existen varias empresas que distribuyen productos de consumo masivo, entre ellas esta DISAVUG CÍA. LTDA., una empresa que tiene 27 años en el mercado.

En DISAVUG CÍA. LTDA., consideramos que realizar un sistema de control interno en el departamento de ventas nos daría un gran resultado en lo que se refiere, posicionarse en el mercado, ganar el mayor número de clientes, aumentar la rentabilidad, expandirnos hacia nuevos mercados, controlar inconvenientes en el mercado, trabajar de forma estable sin demasiadas variaciones incrementando sus ventas y competir con éxito. El posicionamiento de la empresa durante todos estos años, facilitara la comunicación con nuestros clientes, para que ellos sepan claramente que la empresa DISAVUG CÍA. LTDA., trata de realizar un trabajo ético y servir a nuestros clientes de la mejor manera cubriendo todas sus necesidades con total satisfacción.

Con el desarrollo de ésta investigación pondré en práctica y aplicaré a la realidad todos mis estudios y conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudio en la Universidad del Azuay, lo cual hará impactar una imagen exitosa y de gran prestigio, ya que se notará claramente la excelente formación académica y

garantizada de los nuevos profesionales que la Universidad del Azuay aporta a la sociedad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

CONTROL INTERNO

DEFINICIÓN

Control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de: proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección.

CARACTERÍSTICAS

El control interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos:

1. Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.
2. Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables.

Es obvio que el auditor independiente debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que éstos tienen en la preparación de la información financiera y, por consiguiente, a los efectos de las normas técnicas, el

control interno se entiende circunscrito a los controles contables. Sin embargo, si el auditor cree que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a las cuentas anuales, debe efectuar su revisión y evaluación.

La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito.

Todo sistema de control interno tiene unas limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, etc.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Elementos o Componentes del Control Interno (o Normas Generales)

- 1 ambiente de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Valoración de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
- 7 información y comunicación
8. Monitoreo o seguimiento

OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Tiene varios objetivos como:

- o Evitar o reducir fraudes.

- o Salvaguarda contra el desperdicio.
- o Salvaguarda contra la insuficiencia.
- o Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- o Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- o Salvaguardar los activos de la empresa.
- o Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.
- o Salvaguardar los activos de la empresa.
- o Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

CLASES DE CONTROL INTERNO.

Cabe destacar tres clases de control interno. Atendiendo a sus objetivos; el control interno operacional; control interno Contable y la verificación interna.

CONTROL INTERNO OPERACIONAL

Este caso la responsabilidad fundamental de la dirección de una empresa es buscar producir con el menor costo posible y conseguir el mejor uso posible de sus recursos.

CONTROL INTERNO CONTABLE

Tiene por objeto verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad, haciendo conocer en "tiempo real" las entradas y salidas del sistema expresadas en términos monetarios con la finalidad de conocer el presente.

VERIFICACIÓN INTERNA

La Salvaguardia de los activos de la empresa contra desfalcos y otras irregularidades similares, exige procedimientos contables o controles físicos y estadísticos.

¿QUE NO ES, O CON QUE PODEMOS CONFUNDIR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

Se lo puede confundir con un sistema de auditoria interna que a continuación se detalla.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como "una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección".

2.2. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN:

1. ¿Como se debería realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa?
2. ¿Qué características debería tener este diagnostico?
3. ¿Que estrategias e instrumentos debería realizarse para realizar un sistema de control interno en el departamento de ventas dentro de la empresa DISAVUG Cía. Ltda.?

4. ¿Qué consideraciones deberíamos tomar en cuenta para el diseño de estrategias e instrumentos para implementar un sistema de control interno en DISAVUG Cía. Ltda.?
5. ¿Qué información nos proporcionara un plan de seguimiento para realizar un sistema de control interno?
6. ¿Qué consideraciones o características debería contener este plan de seguimiento para elaborar un sistema de control interno?

3. METODOLOGÍA

3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN:

El presente trabajo se sustentara en base a la aplicación del método inductivo - deductivo, ya que busco confrontar los aspectos teóricos, con la realidad que afronta DISAVUG CÍA. LTDA., concentrándonos directamente con los problemas que se dan en la empresa y tratar de llegar a conseguir soluciones lógicas que ayuden al pleno desarrollo de la empresa.

La modalidad de este estudio será basada en una investigación de campo, ya que se realizara el trabajo correspondiente en el mismo lugar, es decir dentro de la empresa que es donde se sustentan los problemas y tratar de encontrar la causas, como también los efectos para dar soluciones y obtener los resultados esperados.

El implementar un sistema de control interno al departamento de ventas está claramente definido como un proyecto factible, considerando que es de mucha importancia para obtener soluciones y posteriormente evitar inconvenientes en el mercado, logrando establecer un desarrollo exitoso de la empresa.

3.2. BENEFICIARIOS:

BENEFICIARIOS DIRECTOS

El desarrollo de esta investigación beneficiará directamente a DISAVUG CÍA. LTDA., como también al propietario de la empresa, y a todo el personal que trabaja en el negocio ayudando a cumplir todos sus objetivos y regulando conflictos que pueden darse, en el caso de no existir un sistema de control interno al departamento de ventas.

BENEFICIARIOS INDIRECTOS

De forma indirecta beneficiara a Fabián Valdez, alumno de la universidad del Azuay y realizará la investigación, la misma que me ilustrará con mayores conocimientos y a ganar experiencia en el campo empresarial.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

TÉCNICAS	¿A QUIEN O QUE?	¿PARA QUE?
REVISIÓN DE DOCUMENTOS	A profesionales en el campo de estudio de sistemas de control interno.	Para obtener un criterio profesional, de expertos que trabajen en este campo.
ENCUESTAS	A los clientes de la empresa.	Para tomar decisiones acertadas acerca de sus necesidades.
ENTREVISTAS	A expertos y profesionales en Sistemas de control interno y Empresas que brinden este servicio.	Para asesorarnos acerca de la implementación de un sistema de control interno en el departamento de ventas, que nos ayude a

		solucionar nuestro problema y dar buenos resultados.
OBSERVACIÓN	A los Clientes de la empresa.	Para monitorear el desarrollo del sistema establecido, para el control interno en el departamento de ventas.
REVISIÓN BIBLIOGRAFICA	A los libros de sistemas de control interno y paginas web.	Para tener la seguridad de una investigación lógica y precisa, con fuentes de información garantizadas por el autor.

3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS:

Dentro del proceso de la investigación y el desarrollo del sistema de control interno para el departamento de ventas en la empresa DISAVUG CÍA. LTDA., planteada anteriormente, utilizaré algunos mecanismos e instrumentos que me va a ser de vital importancia, como son:

Programas y formulas estadísticas computarizadas lo cual me ayude a optimizar el tiempo de la investigación y evitar confusiones.

Programas básicos como son Microsoft Word, Excel, Power Point, los cuales me servirán para recopilar información organizada, aplicar formulas sencillas y realizar presentaciones de ejecución previo al desarrollo del sistema de control interno.

4. ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

1.1.1. Reseña Histórica

1.1.2. Misión

1.1.3. Visión

1.1.4. Valores

2.1. Análisis FODA

2.2. Organigrama

2.3. Evolución de la Situación económica de la empresa

2.4. Presentación de informes

CAPÍTULO 2

2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

2.1. Fundamentos de la organización

2.2. La organización y la función de ventas

2.3. Funciones de la organización de ventas

2.4. Estructuras orgánicas

2.5. Características de las estructuras orgánicas

CAPÍTULO 3

3. LA DIRECCION DE VENTAS

3.1. Elementos de gerencia de ventas

3.2. Función de la gerencia de ventas

3.3. Registro de ventas, finalidad

3.4. Tipos de registro

3.5. Comunicación

CAPÍTULO 4

4. APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS Y PLANIFICACION PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN DISAVUG CIA. LTDA.

4.1. Estructura del departamento de ventas

4.2. Planificación y objetivos

4.3. Previsión de ventas

4.4. Control de ventas

CAPÍTULO 5

5. CONTROL INTERNO

5.1. Definición

5.2. Características

5.3. Estructura del sistema de control interno

5.4. Objetivos de un sistema de control interno

5.5. Clases de control interno

5.5.1. Control interno operacional

5.5.2. Control interno contable

5.5.3. Verificación interna

CAPÍTULO 6

6. Control y monitoreo de la empresa

6.1. Capacitación

6.2. Control periódico

6.3. Elaboración de exámenes al personal

6.4. Evaluación

6.5. Análisis de resultados

5. MARCO ADMINISTRATIVO

5.1. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
	ACTIVIDADES	1er MES				2do MES				3re MES				4to MES			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección del tema																
2	Recopilación de la información																
3	Plantear la lista de problemas																
4	Selección del problema																
5	Investigar cómo se da y por qué se da el problema																
6	Analizar las posibles soluciones al problema																
7	Financiamiento																
8	Implementar un Sistema de Control Interno al departamento de ventas																
9	Realizar la investigación																
10	Desarrollo del sistema de control interno																

5.2. PRESUPUESTO

En la presente investigación se utilizará una inversión económica de \$ 500, de los cuales el 50%, será financiado por la empresa DISAVUG CÍA. LTDA., a quien será designada la investigación, y los 50% restantes de la inversión será financiada por Fabián Valdez, estudiante de la universidad del Azuay y aportare con este estudio para desarrollar la tesis de grado.

5.3. BIBLIOGRAFIA:

- 1. Barton A. Weitz. University of Florida; Sthephen B. Castleberry. University of Minnesota, Duluth; Joha F. Tanner Jr. University Baylor**
VENTAS (CONTRUYENDO SOCIEDADES)
- 2. Bertrand R. Canfield** ADMINISTRACION DE VENTAS (PRINCIPIOS Y PROBLEMAS)
- 3. Gerard J. Carney** PROGRAMA COMPLETO DE VENTAS
- 4. DISAVUG CÍA. LTDA.,** (Documentos físicos y electrónicos; Base de datos de clientes)
- 5. Eco. María Elena González,** (megp_usarrobahotmail.com);
(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>)
- 6. Juan Carlos Mira Navarro** (APUNTES DE AUDITORIA)
- 7. Juan Ramón Santillana González** (ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO 2da. Edición)
- 8. Manuel Artal Castells** (DIRECION DE VENTAS)
- 9. Maynard y Davis** (DIRECCION DE VENTAS I y II)
- 10. P. Allen** (VENTAS Y DIRECCION DE VENTAS)
- 11. Plaza & James Editores S.A.** LA EMPRESA (DIRECCION Y ADMINISTRACION)

12. **Ramón Poch** (MANUAL DE CONTROL INTERNO: LOS CIRCUITOS
INFORMATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL)