



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Diseño de un sistema de control aplicado al departamento de Ventas y Cobranzas a la empresa OCCINVERT S.A con nombre comercial "Platinum", para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de cobranzas a carteras vigente/vencida y análisis previo despacho de mercadería a crédito a clientes a través del levantamiento de indicadores de gestión.

TESINA DE GRADO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN:

ESTRATEGIA APLICADA AL CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Iñiga Martínez Bertha Teresa
Riascos Bennett Katihuska Isabel

Guayaquil – Ecuador
2012

AGRADECIMIENTO

Yo, Bertha Iñiga Martínez agradezco a Dios por brindarme el regalo de la vida y del amor; A ti mi señor que siempre estas a mi lado cuidándome y fortaleciéndome para no desfallecer, y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida. A mis padres Teresa y Félix, quienes estuvieron siempre apoyándome y educándome en buenos valores y respeto; y finalmente a mis amigos que estuvieron también conmigo en esos días, tardes y noches de estudio.

AGRADECIMIENTO

Yo, Katuska Riascos Bennett agradezco a Dios por brindarme su Amor y darme fuerza para seguir cada día. A mi Madre y Abuela quienes con su esfuerzo de cada día me apoyaron para seguir en mi camino a la superación, y finalmente a mis amigos que estuvieron presentes en mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

Le dedicamos el presente trabajo primeramente a Dios que nos ha dado la vida y brindado la oportunidad de llegar hasta donde estamos ahora, gracias por sus bendiciones y su inmenso amor, a él sea la gloria y la honra siempre; A nuestras familias: mamá, papá, y abuela que nos apoyaron en todo momento, creyeron en nosotras dándonos siempre una palabra de aliento, fuerzas, aguante y perseverancia para continuar en nuestros caminos, los amamos, gracias.

Bertha

Katiuska

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Vanesa Salazar
Delegado ICM

Ing. Montalvo Diana
DIRECTOR DE TESINA

DECLARACIÓN EXPRESADA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Bertha Iñiga Martínez.

Katiuska Riascos Bennett.

Guayaquil, Diciembre del 2012

RESUMEN

El presente trabajo se ha titulado: “Diseño de un sistema de control aplicado al departamento de Ventas y Cobranzas a la empresa OCCINVERT S.A con nombre comercial “Platinum”, para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de cobranzas a carteras vigente/vencida y análisis previo despacho de mercadería a crédito a clientes a través del levantamiento de indicadores de gestión.”

El objetivo que persigue el mismo es mejorar, controlar, y maximizar el proceso de ventas y cobranzas en OCCINVERT S.A; a inicios de sus actividades comerciales en el año 2004, no se sujetaron a ninguna norma ni control basados en algún proceso de gestión ajustable a su actividad económica, y hasta la actualidad no manejan políticas internas que ayuden a mejorar estos procesos mediante sistematización.

Nuestro proyecto constará de siete capítulos, que tratan de lo siguiente:

En el Capítulo 1 se detalla el planteamiento del problema, se presenta la descripción de la empresa y los objetivos perseguidos en el proyecto. Ya en el capítulo 2 se habla sobre las bases legales y definiciones básicas para introducirse en el tema.

En el siguiente capítulo, se hace una descripción de la organización, donde se conocerán los valores de la organización así como la estructura.

En el capítulo 4 se conocerá el proceso de ventas y cobranzas internas, controles que mantiene el departamento de ventas y cobranzas y, así elaborar un análisis al proceso por el período de revisión.

En el capítulo 5 se desarrolla el enfoque estratégico; se utiliza como guía una cobertura de la matriz de objetivos estratégicos internos y externos, la misma que brindara el marco de referencia para implementar estratégicamente sistemas de control de gestión para incrementar el rendimiento de la empresa, mejorando y controlando el proceso de cobranzas.

En el capítulo 6 se utilizaron indicadores de gestión que nos ayudarán a mejorar e implementar el sistema de control en el proceso de ventas y cobranzas; Como parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos. Esto es el capítulo 7.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	VII
INDICE GENERAL.....	IX
INDICE DE FIGURAS.....	XI
INDICE DE TABLAS.....	XII
ABREVIATURAS.....	XIII
INTRODUCCION.....	XIV
CAPÍTULO I.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. ANTECEDENTES.....	16
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	18
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	20
1.4. LIMITACIONES.....	20
CAPÍTULO II.....	21
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. CONCEPTOS BÁSICOS.....	21
2.2. BASE LEGAL.....	23
2.3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	24
CAPÍTULO III.....	30
3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO.....	30
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	30
3.2. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.....	32
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
3.4. MODELO DEL NEGOCIO.....	36
CAPÍTULO IV.....	39

4.	PROCESO DE VENTAS Y COBRANZA	39
4.1.	INICIO DEL PROCESO	39
4.2.	DE LOS CONTROLES.....	40
4.3.	ANÁLISIS AL PROCESO VENTAS Y COBRANZAS DURANTE EL PERÍODO DE REVISIÓN.	41
	CAPÍTULO V	44
5.	ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	44
5.1.	INTRODUCCIÓN	44
5.2.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	44
5.3.	ANÁLISIS FODA.....	45
5.4.	CADENA DE VALOR- Fortalezas y Debilidades	47
5.5.	ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS	54
5.6.	DEFINICIÓN DE CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL.....	63
	CAPÍTULO VI.....	65
6.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	65
6.1.	INTRODUCCIÓN	65
6.2.	INDICADORES	65
6.3.	INDICADORES APLICADOS	66
6.4.	MATRIZ DE INDICADORES	74
	CAPÍTULO VII.....	75
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Flujo de los Objetivos Del Control Interno.....	19
Figura 2.1: Esquema del FODA.....	26
Figura 2.2: Esquema de una Cadena de Valor.....	27
Figura 3.1: Estructura Organizacional.....	35
Figura 3.2: Estructura del Proceso Interno.....	38
Figura 5.1: Flujo de los Objetivos de Control.....	54
Figura 6.1: Ficha Indicador: Cumplimiento de Requisitos.....	66
Figura 6.2: Ficha Indicador: Capacitación de empleados.....	68
Figura 6.3: Ficha Indicador: Optimo de Ventas.....	70
Figura 6.4: Ficha Indicador: Demora al Ingreso del Sistema.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Proceso Departamento de Ventas y Cobranzas.....	39
Tabla 5.1: Análisis FODA – Oportunidades.....	46
Tabla 5.2: Análisis FODA – Amenazas.....	46
Tabla 5.3: Análisis FODA – Fortalezas.....	49
Tabla 5.4: Análisis FODA – Debilidades.....	49
Tabla 5.5: Resumen de Usuario.....	55
Tabla 5.6.: Representante del área técnica y sistemas de información.	57
Tabla 5.7.: Ingeniero de Logística.....	57
Tabla 5.8.: Jefe de Almacén.....	58
Tabla 5.9.: Técnico de Almacén.....	58
Tabla 5.10.: Representante de Ventas.....	59
Tabla 5.11.: Operadora.....	59
Tabla 5.12.: Jefe de Ventas.....	60
Tabla 5.13.: Encargado de Transporte.....	60
Tabla 5.14.: Contable.....	61
Tabla 5.15.: Empleado de Marketing.....	61
Tabla 5.16.: Cliente Online.....	62
Tabla 5.17.: Empleado de Recursos Humanos.....	62
Tabla 5.18.: Jefe de Recursos Humanos.....	63
Tabla 6.1: Matriz de Indicadores.....	74
Tabla 7.1: Valoración General.....	75
Tabla 7.2: Valoración Gestión Administrativa. Misión y Plan Institucional.....	76
Tabla 7.3: Valoración Gestión Administrativa. Organización y Dirección.....	77
Tabla 7.4: Valoración Gestión Administrativa. Presupuesto y Recursos Humanos.....	79

ABREVIATURAS

SAA:	Sistema Avanzado de Contabilidad y Auditoría
ART.:	Artículo
FODA:	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza
DAFO:	Debilidad, Amenaza, Fortaleza, Oportunidad

INTRODUCCIÓN

En una empresa no basta con que el vendedor realice una buena venta, tenemos que enfocarnos en el pago de esta venta, es decir, en la cobranza.

Ya en estos tiempos las organizaciones no pueden andar a la deriva o tomar decisiones basándose sólo en el instinto; para obtener mayores beneficios y rentabilidad se debe diseñar estrategias pero en su mayoría no son implantadas con efectividad.

El proyecto se propone analizar la situación actual en el departamento de cobranzas mediante la aplicación de indicadores.

La implementación de indicadores de gestión es una técnica muy importante para todas las empresas, y como tal no puede estar ausente en un proceso de cobranzas, ya que mediante éstos se puede llevar un mejor control y monitoreo de los procesos realizados en las mismas al igual que una mejor planificación que eviten futuras contingencias.

El objetivo que persigue el presente trabajo es evaluar el actual control de las cobranzas y ventas debido a su sensibilidad de errores permanentes, y

desarrollando un prototipo de control que mejore el proceso de las mismas ayudando a la organización al logro de sus objetivos estratégicos.

La recopilación de la información que servirá para realizar nuestro trabajo será mediante el análisis de la documentación física proporcionada por la empresa, además verificación de información recopilada del sistema que maneja la empresa "SAA".

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

La compañía denominada OCCINVERT S.A. constituida el 29 de abril del 2004, suscrita en el registro mercantil de la ciudad de Guayaquil, la misma que se rige por las leyes del Ecuador, se dedica a la comercialización e importación, fabricación, compra, venta, elaboración, transformación, empaque, consignación, representación, distribución de toda clase de producto existente, a la instalación, desarrollo y explotación de todo tipo de servicio, corretaje, permuta, arrendamiento, y todo aquello que represente una compra/venta.

La empresa no cuenta con estándares de procedimientos internos, ni se somete a ninguna política de gestión basada en procesos (manuales de procedimientos, políticas, objetivos empresariales/Individuales por escrito) los controles son casi nulos, mantienen un soporte sistematizado, sin embargo no se toma decisiones en base a los reportes generados por el mismo (SAA).

La empresa no ha sabido (o todavía peor no ha querido) cobrar con un procedimiento correcto a sus clientes, y esta circunstancia les ha provocado serios problemas de liquidez, así como les ha ocasionado dificultades para financiar su realizable, y por último les ha sumido en una situación de insolvencia.

El problema es que la morosidad de los clientes, puede llevar a la quiebra a esta empresa que ha triunfado en el ámbito comercial. Por lo cual nuestro objetivo es acelerar al máximo la entrada de los cobros y para ello debe adoptar los procedimientos que optimicen los flujos de cobro y a su vez aumentar la liquidez y mejorar su tesorería; una buena gestión de cobros también contribuye a reducir las necesidades de financiación de los recursos invertidos en clientes y por ende los gastos financieros.

Por consiguiente la rapidez con que se realizan los cobros de las facturas es esencial para la competitividad de las empresas. Cualquier retraso a la hora de cobrar alarga el desfase temporal entre los flujos de salidas de caja y las entradas, lo que ocasiona un notable deterioro de la situación de tesorería de las empresas y hace aumentar sus gastos en concepto de intereses y por lo tanto de sus costes financieros.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión y control aplicado al departamento de ventas y cobranzas a la empresa "OCCINVERT S.A.", para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de ventas y cobranzas a través del levantamiento de indicadores de gestión, con período de revisión desde 1 de junio de 2011 hasta 31 de noviembre de 2011.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Verificar y controlar que el proceso de ventas y cobranzas se regulen, estableciendo reglamentos internos mediante examen previo con indicadores establecidos en el presente documento.
2. Evaluar la actual no existencia de control dentro de "OCCINVERT S.A" para el departamento de ventas y cobranzas.
3. Desarrollar un prototipo de control que mejore el proceso de ventas y cobranzas interna y externamente.
4. Aplicar indicadores de gestión, para medir la eficiencia y eficacia del proceso.

5. Verificar que todos los cobros se encuentren debidamente registrados y a la vista contablemente, así como las deudas pendientes por cada cliente, estableciendo parámetros que ayuden a la mejora tanto de las ventas como de las cobranzas dentro del departamento de ventas y cobranzas.

6. Establecer un control interno en los procesos, mismos que se efectuarán por el directorio de una compañía, la administración y todo el personal periódicamente, y así proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los siguientes objetivos:

Figura I.I
Flujo de los objetivos del control interno



Fuente: Realizado por los autores

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Debido a la falta de políticas y procesos de gestión internos en la empresa, el proyecto busca establecerlos, a lo largo de un estudio que nos permita visualizar la mejor forma de lograr los objetivos ya establecidos.

Este proyecto medirá, a través de indicadores, los procesos de ventas y cobranzas, para de esta forma poder asegurarse que éstos se estén aplicando correctamente y cumplan con las leyes y parámetros establecidos.

1.4. LIMITACIONES

1. Sólo se analizará el departamento de Ventas y Cobranzas de la empresa "OCCINVERT S.A".
2. La aceptación e implementación del mecanismo propuesto es decisión exclusiva de los directivos de la organización.
3. El estudio del caso es válido sólo por el lapso en que se ejecutó el proyecto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS BÁSICOS

A continuación se definirán algunos conceptos básicos y artículos utilizados para entender el análisis de los procesos de ventas y cobranzas, los cuales son necesarios para una mejor comprensión de la tesina y se resumen a continuación:

- **Factura.-** Documento en el cual se registra la transacción comercial detallada entre la Institución y el proveedor de bienes, obras o servicios.
- **Materiales.-** Corresponde a los materiales utilizados en trabajos de características técnicas, de los cuales, algunos serán considerados como Gastos de la Empresa, y otros pasarán a ser parte del Activo Fijo.
- **Solicitud de Compra.-** Documento generado por el área solicitante para reponer los mínimos de stock o comprar artículos necesarios.

- **Solicitud de mercadería desde Bodega.-** Documento generado por el área o departamento que requiere un determinado artículo o grupo de artículos, en original y 2 copias.
- **Orden de Venta.-** Documento que formaliza la adjudicación a un Cliente, indicando las características completas de los bienes, materiales o suministros a adquirirse.
- **Comprobante de Salida de Bodega.-** Documento en el cual se registra los bienes, materiales y suministros que salen en la bodega.
- **Guía de Remisión.-** Documento remitido por el proveedor para enviar los bienes, materiales y suministros solicitados a la Institución.
- **Embarque.-** Acción de cargar las mercaderías sobre los medios de transporte que salen del recinto aduanero con destino al exterior o a otras aduanas del país.
- **Formularios y documentos.-** Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, emitirán procedimientos que aseguren que las

operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentadora totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior ¹

2.2. BASE LEGAL

Las Empresas Privadas en el Ecuador están respaldadas por la legislación ecuatoriana con una gama de decretos, resoluciones, convenios, reglamentos y normas con el objetivo de regularizar los diferentes tipos de actividades que se realizan dentro del país; Entre las que podemos mencionar están:

- Ley de compañías cuyo régimen se basa a la superintendencia de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.

2.2.1. La superintendencia de Compañías.

Es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica, y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley de Mercado de Valores y la Ley de Compañías. En el ámbito de la Ley de Mercado de Valores la Superintendencia de Compañías ejecuta la política general del Mercado de Valores dictada por el Consejo Nacional

¹Acuerdo No. 039 – CG NCI No. 405-07

de Valores y, entre otras funciones, inspecciona, en cualquier momento y con amplias facultades de verificación, a los que intervienen en dicho Mercado.

2.2.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento

Establecer el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

2.3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

A continuación se explicará los conceptos relacionados con el enfoque estratégico y sus componentes para brindar una mejor comprensión sobre el trabajo realizado.

2.3.1 FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.²

A continuación presentamos los factores positivos y negativos a considerar para realizar el análisis FODA.

- **Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- **Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- **Debilidades.-** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Amenazas.-** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.³

²Tomado de la referencia bibliográfica # 4

³Tomado de la referencia bibliográfica # 5

Figura 2.1

Esquema del FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">“ Personal motivado“ Máquinas nuevas“ Ubicación favorable“ Bajos costos de alquiler	<ul style="list-style-type: none">“ Precios para productos importados han subido“ Mala calidad de los productos de la competencia“ Buen contacto con comerciantes
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">“ Diseño anticuado“ Mala capacitación profesional del personal“ Mala contabilidad	<ul style="list-style-type: none">“ Competencia agresiva“ Consumidores pocos conscientes de calidad

FUENTE: IUDIDT: MATRIZ-FODA.

2.3.2 Cadena de Valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, aquellas actividades competitivas cruciales, de una manera mejor que sus competidores. ⁴

⁴Tomado de la referencia bibliográfica # 6

Figura 2.2

Esquema de una Cadena De Valor



FUENTE: ZARA: Un reto al pensamiento maduro

A continuación se detallan los componentes de la cadena de valor:

- **Infraestructura & Administración.-** consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc. Apoya normalmente a toda la cadena de valor.
- **Recursos Humanos.-** actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, etc. de todos los tipos de personal.
- **Tecnología & Sistemas de Información.-** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos o la tecnología dentro del proceso.

- **Abastecimiento.-** se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor, no a insumos comprados en sí.
- **Logística de entrada.-** recepción, almacenaje y asignación de los insumos al producto. Manejo de materiales (handling), control de inventarios, calidad de materias primas, pago a proveedores.⁵

2.3.3 Indicadores

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

El primer paso para comenzar a desarrollar una herramienta de gestión a través de indicadores, consiste en tener definido los aspectos importantes de cada proceso, las variables relevantes y cómo obtener la información sobre las mismas para tomar decisiones oportunas en base a la información que generan los indicadores.

⁵Tomado de la referencia bibliográfica # 7

2.3.3.1 Utilidad de un indicador

- Comparar resultados con respecto a determinados objetivos y metas de cualquier actividad humana: proyecto, proceso, programas, tareas (Indicador de eficacia).
- Comparar los consumos de recursos contra niveles presupuestados, óptimos, estándares o ideales utilizados en la realización de tareas (Indicador de eficiencia).
- Evaluar la relación entre recursos y resultados (Indicador de efectividad).
- Evaluar los efectos y las externalidades que generan (Indicador de impacto).

2.3.4 Stakeholder

Son aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer.⁶

⁶Tomado de la referencia bibliográfica # 8

CAPÍTULO III

3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El 19 de abril del 2004 se crea la Empresa “OCCINVERT S.A.” como Sociedad Anónima, pudiendo ejercer cualquier tipo de actividad comercial, en la ciudad de Guayaquil.

Teniendo como fecha de inicio de sus actividades el 18 de junio de 2004 y de inscripción el 22 de julio del mismo año, con Jenny Alexandra Zambrano Leal como Representante Legal.

Durante sus actividades y mediante consejo ejecutivo administrativo, la empresa cambió de Representante Legal mediante nombramiento establecido en junta extraordinaria a Jorge Espinoza Sánchez, al 20 de noviembre de 2009.

A pesar de ser una sociedad anónima la empresa tiene como actividad principal producción, empaclado, y venta final de ropa cuya marca comercial es “PLATINIUM FASHION”, manejándose las ventas por medio de catálogos, mismos que son distribuidos con diseños nuevos cada dos meses vendedores, los que están divididos en:

1. Director (quien maneja un grupo indeterminado de empresarias)
2. Empresaria.

La forma de distribución o modelo de venta es la llamada “ventas por cadena”. Mientras más ventas tenga el Director mayor será su comisión, las comisiones tienen una base del 25% en relación a sus ventas totales, la misma que puede variar según la meta que logre durante el período de cambio de catálogo, o período de transición a nuevas ventas.

La empresa cuenta con un solo departamento el cual se encarga tanto de las ventas como de las cobranzas, según base manual que crearon como apoyo en Microsoft Office Excel.

El método de cobranzas es vía telefónica, esto es una vez terminado el plazo y que exista vencimiento de saldos (cartera vencida)

La empresa no cuenta con controles internos a nivel general y departamental, manejando la producción “Por Intuición”, así mismo las ventas y las cobranzas, lo que ha generado hasta ahora la falta real de información con respecto a las ventas y cobranzas.

Se manejan dos sistemas internos de contabilidad y facturación, lo que ha ocasionado que la no existencia de información homogénea.

3.2. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 Misión

Brindar al público la producción, distribución y comercialización de Ropa, con estándares de alta calidad y confiabilidad, cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente que garantice la Calidad y economía de toda la región del Ecuador.

3.2.2 Visión

- Impulsar el crecimiento integral a nivel económico y personal de todas nuestras empresarias.
- Duplicar el valor de la compañía enfocada en el liderazgo para así ampliarnos en el mercado.

3.2.3 Objetivos Estratégicos

1. Consolidar la empresa con una estructura organizacional de administración por procesos.

2. Desarrollar el talento humano capacitándolo, comprometiéndolo y motivándolo.
3. Ampliar cobertura dentro de nuestra área de comercialización.
4. Operar sobre las bases de indicadores nacionales e internacionales de calidad en materia de productividad, satisfacción y economía.
5. Optimizar la distribución de nuestros productos con la reducción de pérdidas técnicas y comerciales.
6. Mejorar los índices de cobrabilidad y recuperación de cartera vencida.
7. Transportar la gestión mediante la rendición de cuentas.

3.2.4 Comité de Gestión de Desarrollo Corporativo

OCCINVERT S.A., creó un Comité de Gestión de Desarrollo Corporativo conformado por el Gerente General o su delegado quien lo presidirá, Gerente de Ventas, Gerente Financiero.

3.2.4.1 Responsabilidad del Comité de Gestión de Desarrollo Corporativo

El Comité de Gestión de Desarrollo Corporativo, tendrá las siguientes responsabilidades:

- Conocer, participar y proponer ajustes a la Planificación Estratégica Corporativa.
- Conocer y participar en la consolidación del Presupuesto Corporativo.

Este comité se reunirá ordinariamente cada semestre y extraordinariamente cuando el Gerente General así lo requiera.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

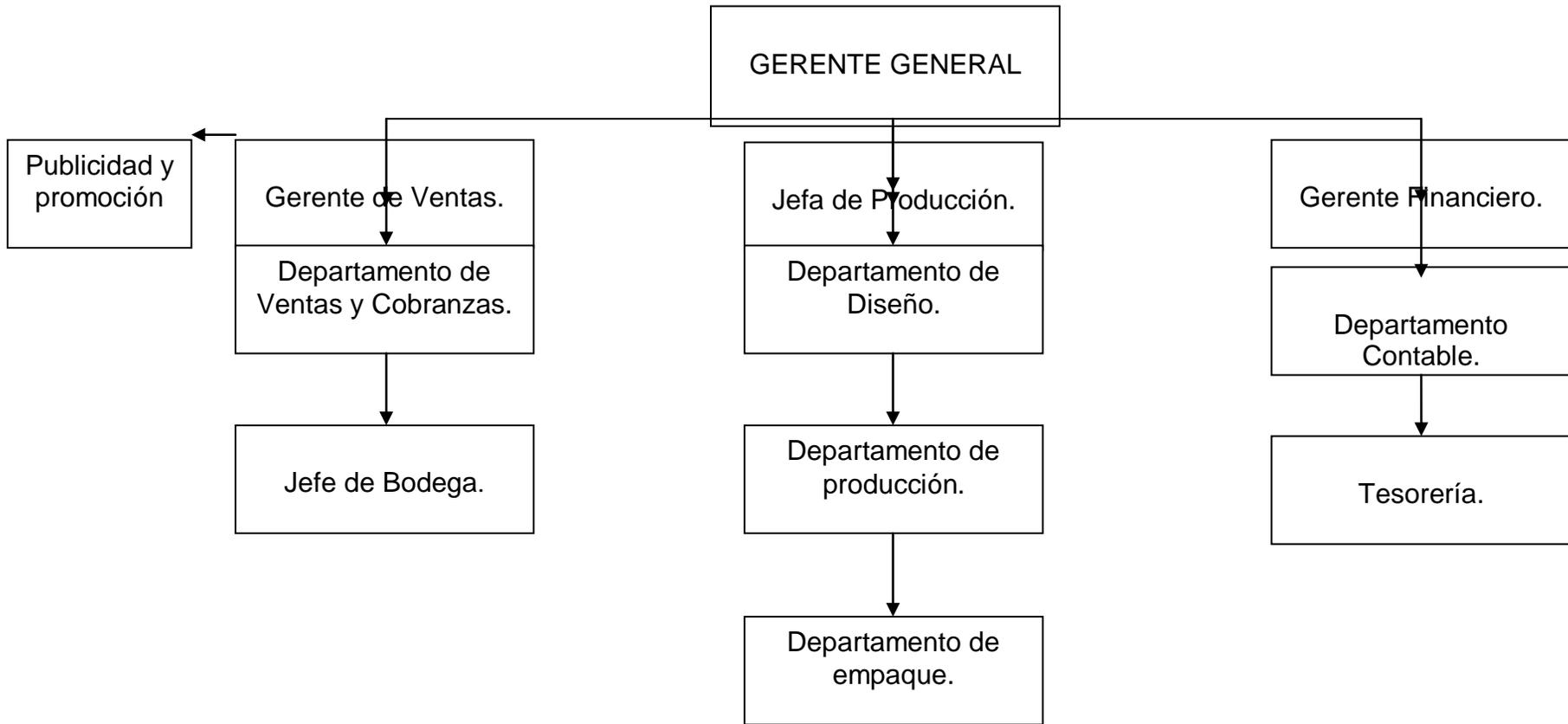
3.3.1 Estructura Organizacional por Procesos

La estructura organizacional de OCCINVERT S.A., se alinea con su misión mas no se enfoca en su filosofía y enfoque de administración por procesos, no logrando asegurar su ordenamiento orgánico.

3.3.2 Puestos Directivos

Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Gerente General, Gerente de Ventas, Jefes de Departamentos.

Figura 3.1: Estructura Organizacional



Fuente: Estatuto Orgánico de OCCINVERT S.A.

3.4. MODELO DEL NEGOCIO

OCCINVERT S.A. para la prestación de sus Productos no tiene especificado ordenar ni clasifica sus procesos en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

3.4.1 Procesos de OCCINVERT S.A.

Actualmente OCCINVERT S.A., no cuenta con procesos definidos, ni se sujeta a políticas internas manejando al “ojo” las ventas y cobranzas.

Los procesos agregarían valor general, administrarían y controlarían los productos y servicios destinados a usuarios externos permitiendo cumplir con la Misión, lo que debería ser la razón de ser de la institución,

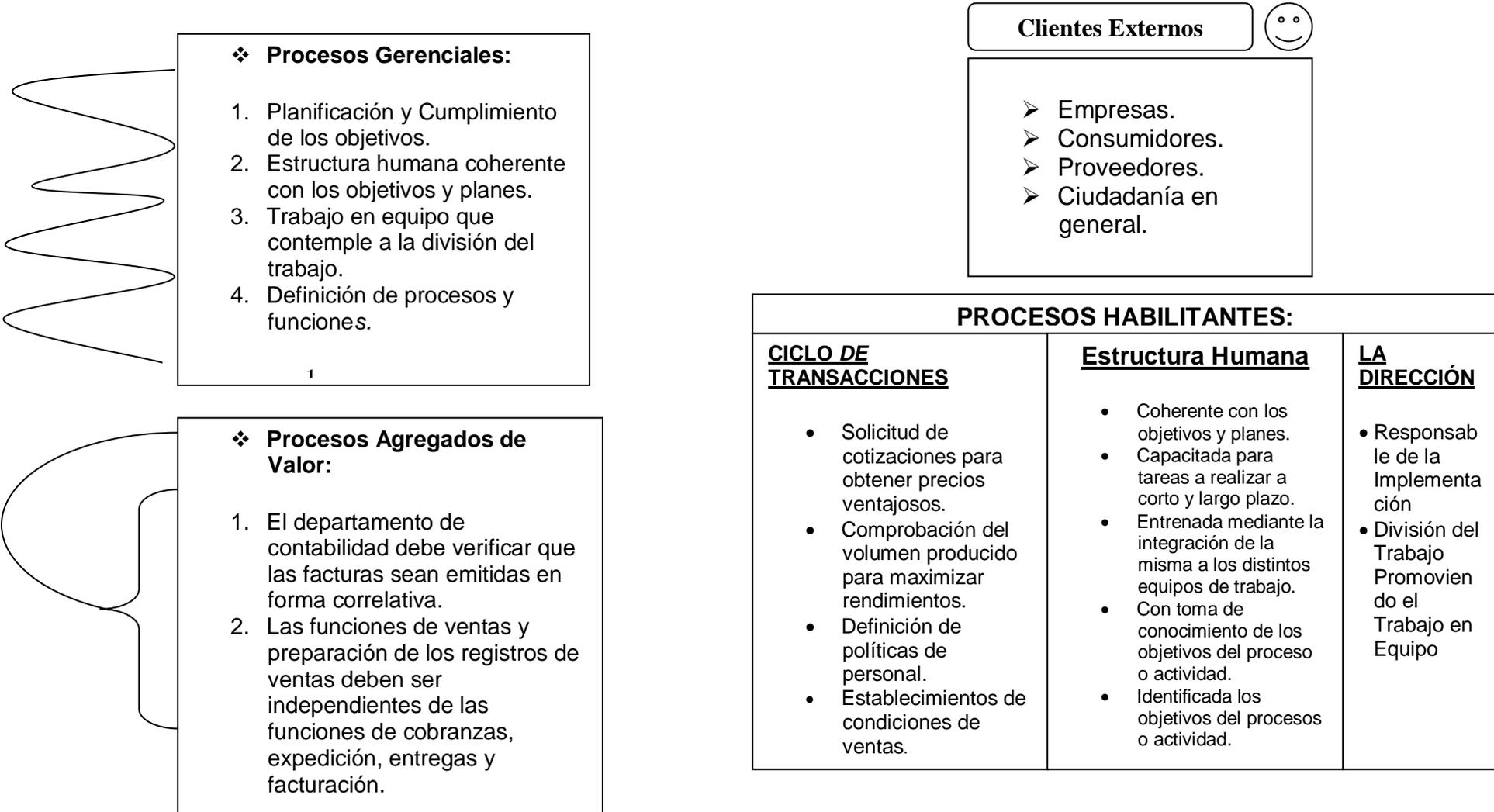
Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gerenciales, agregados de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión Corporativo.

Los procesos desconcentrados, encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas contribuyendo al cumplimiento de la misión Corporativa.

3.4.2 Estructura del Proceso Interno

OCCINVERT S.A, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidad desarrolla procesos internos y está conformada de la forma siguiente:

Figura 3.2: Estructura del Proceso Interno



CAPÍTULO IV

4. PROCESO DE VENTAS Y COBRANZA

4.1. INICIO DEL PROCESO

El proceso inicia cuando el departamento de ventas y cobranzas identifica la venta con un cliente definido y se derivan las siguientes responsabilidades solicitando el documento respectivo.

Tabla 4.1: Proceso Departamento Ventas y Cobranzas

Descripción	Responsable	Documento de Trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Proceso de promociones por nuevos catálogos.• Captación de Orden.	Publicidad Y promoción	Reporte de orden aprobado
<ul style="list-style-type: none">• Aprobación de Orden.• Envío de Orden a bodega (en caso de procesar el pedido).	Departamento de ventas.	Orden de Venta aprobada y firmada.
<ul style="list-style-type: none">• Procesar la orden según documento.• Envío de la mercadería al departamento de venta.	Bodega	Guía de remisión o despacho
<ul style="list-style-type: none">• Recibir mercadería desde bodega según orden previa.• Despachar mercadería a Clientes.	Departamento de Ventas.	Factura de venta – Guía de remisión

<ul style="list-style-type: none"> • Una vez cumplido el plazo de cobro por factura (en caso de Créditos o pago de contado), realizar el cobro correspondiente. • Una vez cobrado dar de baja a cartera. En caso de vencimiento de cartera, realizar reporte para la respectiva provisión. 	<p>Departamento de Cobranzas</p>	<p>Reportes desde el sistema, cartera-clientes.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------------------------

Fuente: Información OCCINVERT S.A.

4.2. DE LOS CONTROLES

1. La Bodega será la responsable por la elaboración de los siguientes reportes semanales:
 - Reporte de Solicitudes de despacho recibidas de manera urgente Departamento de ventas y cobranzas.
 - Reporte de artículos que están en el nivel crítico de stock.
 - Control de Estado de Órdenes de despacho parcialmente ingresadas y concluidas.

2. La Gerencia Administrativa o quien haga sus veces, será responsable por la revisión de los reportes y solicitará las justificaciones respectivas en los casos necesarios.

3. El departamento de ventas deberá elaborar los siguientes reportes mensuales:
 - Justificativo de atrasos en la atención de solicitudes de ventas.
 - Mantener un registro de órdenes de ventas pendientes.

4. Será responsabilidad del Jefe de ventas la custodia de la documentación soporte en base a la cual se inició y finalizó el proceso de todas las ventas, entre las cuales deben estar los contratos una vez legalizados, así como deberá encargarse del envío de una copia al Departamento de Contabilidad para que se proceda al respectivo registro de la venta.

5. Una vez salida la mercadería de la bodega de la empresa, se procede a ingresar el material al sistema de inventario y compras. La mercadería debe ser entregada de forma inmediata al departamento de ventas una vez solicitada.

4.3. ANÁLISIS AL PROCESO VENTAS Y COBRANZAS DURANTE EL PERÍODO DE REVISIÓN.

En el período del 1 de enero 2010 al 30 de junio de 2010 se realizó un total de 5,752 Ventas USD\$ 194,638.77. Se determinó una muestra, cuya técnica de selección, fue la estratificación de aquellas mayores a

USD\$ 100.00, las cuales, corresponden a un valor de 314 Órdenes de ventas facturadas, las mismas que ascienden a un total de USD\$ 51,057.28.

Este examen arrojó los siguientes resultados:

1. El departamento realizó ventas sin un análisis de cliente respectivo (se debe a que no existe ningún control ni políticas de procedimientos internos, que se manejen actualmente, realizándose las ventas “al Azar”).
2. Dentro del departamento no existe algún tipo de sistema que ponga un mínimo y máximo de cupo por cliente, por lo que los despachos fueron indiscriminados, sin tener en cuenta la cantidad de deuda por Cliente.
3. Las carpetas donde se archivan los procesos de venta del departamento de OCCINVERT S.A., no contienen toda la información soporte, lo que genera una falta de control de los documentos sujetos a revisión en el archivo.
4. No existe un control acerca de los ingresos por ventas, puesto que se utilizan cuentas personales, para recibir pagos por clientes.

5. No existe control del dinero que ingresa al departamento, manejada por una caja chica interna, vales de caja sin los debidos respaldos por la utilización del dinero existente.

6. El cobro a clientes no se maneja por plazos de crédito, esto quiere decir que el cliente tiene libre plazo para cancelar, teniendo serios problemas de cobro.

CAPÍTULO V

5. ENFOQUE ESTRATÉGICO

5.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se utilizará como guía una cobertura de la matriz de objetivos estratégicos internos y externos, la misma que nos brindará el marco de referencia para implementar estratégicamente sistemas de control de gestión para incrementar el rendimiento de la empresa, mejorando y controlando el proceso de ventas y cobranzas.

5.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

“OCCINVERT S.A.” es un organismo Anónimo privado; actúa de modo desconcentrado, por lo que su gestión administrativa y financiera es propia; y funciona legalmente mediante resolución No.04.G.IJ emitida por la Súper Intendencia de Compañía bajo los principios de:

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Universalidad
- Accesibilidad
- Continuidad
- Calidad

La Entidad cuenta con un Departamento de Ventas y Cobranzas cuyo objetivo es el desarrollo de su actividad comercial (ventas), y la realización de las mismas (cobranzas), sin embargo no utilizan niveles de eficiencia y estándares de los clientes externos e internos.

5.3. ANÁLISIS FODA

Se aplicó esta metodología que permitió realizar un análisis y relación de los aspectos externos del Departamento de Ventas y Cobranzas con los recursos y capacidades de la organización, obteniendo como resultado la identificación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; esto se efectuó con la finalidad de proponer estrategias que permitan sacar provecho de cada una de las situaciones.

5.3.1. Oportunidades y Amenazas

Se realizó el análisis basado en recolección de ideas con el personal del Departamento de Ventas y Cobranzas sobre aspectos que afecten positivamente o negativamente al mismo y sobre documentación que muestra el proceso de las ventas y cobranzas.

De lo analizado se obtuvo lo siguiente:

5.3.1.1. Oportunidades

Tabla 5.1: Análisis Foda - Oportunidades

N°	Oportunidades
1	✓ Acceso a tecnología de punta.
2	✓ La gerencia está dispuesta a invertir en mejoras
3	✓ Disponibilidad de personal
4	✓ Nuestros diseños son ajustables a las tendencias, estilos.
5	✓ Dado que la mayoría de las ventas se realizan a través de distribuidores, podemos controlar el precio final que paga nuestro cliente final por el producto.
6	✓ Tenemos una buena relación entre calidad - precio en nuestros productos, de esta manera nos aseguramos la fidelidad de nuestros clientes y la posibilidad de captar a otros nuevos.
7	✓ Convenios de compra existentes entre clientes y nosotros.

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

5.3.1.2. Amenazas

Tabla 5.2: Análisis Foda - Amenazas

N°	Amenazas
1	✓ La fuerte competencia dentro del país, la principal amenaza son los bajos precios.
2	✓ La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo que nosotros, con un ámbito de actuación provincial o regional, y con una alta tecnología y calidad del producto final.
3	✓ La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.

4	✓ Clientes incumplidos
5	✓ Retraso en el proceso de ventas
6	✓ Disminución de demanda por parte de los clientes.
7	✓ Desastres naturales que afectan las bodegas de almacén general.
8	✓ Hay cierta incertidumbre en el mercado causado por la incorporación producida hace algún tiempo de nuevos países en el mercado Ecuatoriano

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

5.4. CADENA DE VALOR- Fortalezas y Debilidades

Siguiendo con el análisis FODA, se procedió a identificar los factores que hacen al Departamento de Ventas y Cobranzas un elemento fundamental de la entidad y así generar una ventaja competitiva y también se identificó los factores que afectan al Departamento de forma inversa, es decir, que les significa un obstáculo para lograr los objetivos; todo esto analizado dentro de la cadena de valor de la empresa.

5.4.1. Componentes de la Cadena de Valor

Los componentes de la cadena de valor son los siguientes:

- **Infraestructura & Administración.-** El proceso de gestión de la empresa no muestra tener muchas fortalezas ya que existe una adecuada segregación de actividades en las instalaciones de los departamentos, almacén general o bodega, Gerencia Administrativa, Departamento de Ventas y Cobranzas, y otras gestiones que apoyan a las actividades en general.

- **Recursos Humanos.-** Respecto al trato con el personal, existe una debilidad muy significativa en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la compañía, falta de capacitación y falta de colaboración por parte de los empleados al no instruirse con la normativa interna referente a las ventas y cobranzas.
- **Tecnología & Sistemas de Información.-** La entidad no cuenta con un sistema consolidado para todas las áreas, llevando de manera no uniforme las transacciones diarias financieras, no teniendo conexión para conocer de forma inmediata cada una de estas, provocando que la generación de reportes para las ventas totales de la empresa no se lleve de manera uniforme.
- **Cobranzas & Recursos Monetarios.-** La empresa realiza cobranzas mensuales y quincenales una vez que se ha vencido el plazo del crédito, el dinero por esto no tiene un destino fijo, como una cuenta a nombre de la empresa, suele desviarse a cuentas personales, así como entra cierta cantidad a caja chica del departamento de ventas.

De todo lo explicado podemos resumir las fortalezas y debilidades de la empresa de la siguiente forma:

5.4.1.1. FORTALEZAS

Tabla 5.3: Analisis Foda - Fortalezas

N°	Fortalezas
1	✓ La calidad de los productos que ofertamos es bastante buena.
2	✓ Mantiene una buena relación con la mayoría de los clientes.
3	✓ Tiene capacidad para atender grandes demandas
4	✓ Existen diferentes sucursales repartidas en distintos puntos de Ecuador por lo que podemos actuar a nivel nacional
5	✓ Negocio en Marcha.
6	✓ El equipo está formado por gente joven con visión de futuro y están informados sobre los últimos adelantos en la materia que nos confiere.
7	✓ Disponemos de una amplia gama de productos

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

5.4.1.2. DEBILIDADES

Tabla 5.4: Analisis Foda – Debilidades

N°	Debilidades
1	✓ Los competidores son mejores en áreas como en el descuento ofertado, y en la política de comunicación principalmente.
2	✓ La calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria.
3	✓ Para ser una organización fuerte nos hace falta mejorar la tecnología y abrir nuestro mercado; ya sea

	en nuevas ciudades del Ecuador o en relaciones internacionales.
4	✓ Falta de Comunicación, nos cuesta convencer a más gente de que compre nuestros productos debido a que nuestros catálogos son sencillos y poco atractivos, falta personal especializada para captar nuevos clientes y una nueva política de marketing.
5	✓ La mayoría de los trabajadores tienen un nivel de formación bajo, sin que se les proporcione cursos de reciclaje, lo que puede generar una cierta desmotivación.
6	✓ La falta de disponibilidad de medios adecuados hace ineficaz la resolución de las reclamaciones.
7	✓ No hay control de gestión.

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

5.4.2. DAFO

Una vez meditada y realizada una reflexión profunda del estado de la empresa OCCINVERT S.A., se procederá a convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas. Debemos tener en cuenta que los puntos presentados en cada tabla están ordenados de mayor a menor importancia.

Para conseguir que la empresa OCCINVERT S.A. mejore, tenemos que convertir las amenazas descritas en el cuadro de las páginas anteriores, en oportunidades y para ello se planteará una serie de objetivos que la empresa tendrá que ir cumpliendo si quiere conseguir mejorar.

La fuerte competencia de los países tanto subdesarrollados como las potencias (China) se pueden contrarrestar ofreciendo una buena imagen de la empresa a través de un buen marketing, también se puede realizar ofertas en nuestros productos con la intención de poder enfrentarnos a los bajos precios del Mercado.

La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo que nosotros, hace que la competencia en nuestro propio entorno sea más dura, por ello tenemos que cuidar a los clientes que ya tenemos, a través de pequeños incentivos en ciertos productos, una alta calidad del servicio etc... Además de seguir captando clientes, ofreciendo unos productos atractivos.

Realizar continuas inversiones en nuevas tecnologías, acompañadas de una continua formación de nuestros trabajadores, provocaría un mayor beneficio a largo plazo para la empresa, ya que aumentaría la producción y la calidad de nuestros productos.

Debido a las nuevas exigencias Ecuatorianas respecto a las formas de vestir dependiendo de los estados climáticos como, invierno y verano(caso Ecuador), tenemos que adaptarnos lo más rápido posible a ellas, provocando de este modo una menor repercusión, lo que se traduce en menores pérdidas de dinero.

El continuo crecimiento de las importaciones de los insumos de producción nos reduce el mercado, por ello lo que podemos hacer es informar de la calidad de nuestros productos ofreciendo ciertas garantías de duración, atrayendo de este modo a más clientes.

Para que OCCINVERT S.A pueda convertir sus debilidades en fortalezas, tendrá que plantear unos objetivos que tendrá que ir cumpliendo para conseguir las ansiadas fortalezas.

Una de las mayores debilidades de OCCINVERT S.A es el nivel bajo de formación, lo que puede llegar a generar una cierta desmotivación por parte de los trabajadores. Para solventarlo hay que proporcionar cursos de reciclaje, de este modo, el operario puede mejorar en su trabajo, y poder aspirar a otros puestos que se puedan ofertar en un futuro en la propia empresa.

Otro de los problemas más graves se produce debido a que no transmitimos la calidad del proceso productivo al mercado con la intensidad necesaria, lo que nos hace falta es crearnos una buena imagen en la calidad del proceso productivo aspirando a certificaciones de calidad que otorga por ejemplo una norma ISO entre otros.

Otra importante debilidad es la inexistencia de una base de datos de los clientes con su historial, por lo que la solución es relativamente sencilla,

tenemos que crear una base de datos donde tengamos recogidos a todos nuestros clientes con los pedidos que nos hacen el coste final del pedido los descuentos que se les hagan etc.

Deberíamos cambiar el modelo de funcionamiento de los stocks ya que se han producido roturas en determinados pedidos, con ello se solucionaría esta debilidad, convirtiéndola en una buena fortaleza.

La falta de medios adecuados hace ineficaz la resolución de las reclamaciones, por lo que mejorarlos otorgaría así un mejor servicio a los clientes, lo que puede desembocar en una mayor fidelidad de los clientes a nuestra empresa.

Tenemos que controlar el porcentaje de descuento que llega al cliente final ya que la mayoría de las ventas se realizan a través de distribuidores, de esta manera, conoceríamos a qué precio compran nuestro producto.

Tenemos que mejorar los descuentos que se ofertan a nuestros productos, y mejorar la política de comunicación, desarrollando acciones en grupos de trabajo.

5.5. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Los Stakeholders son aquellos individuos que dependen de lo que haga la organización y viceversa; es importante buscar y satisfacer sus necesidades. Por eso, el éxito del negocio y la rentabilidad sostenible inicia con un equilibrio entre la identificación de los Stakeholders y en la correcta satisfacción de sus necesidades. Se realizó un análisis en el que se buscó quiénes eran los grupos, individuos u otras organizaciones que tenían más poder e influencia en el proceso de ventas y cobranzas.

Figura 5.1

Flujo de los Objetivos Del control Interno



Fuente: Grochim: Partes interesadas típicas de una empresa.

La influencia es el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización.

El Poder, es el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales. Siguiendo estos lineamientos se identificaron los principales Stakeholders del Departamento de Ventas y Cobranzas en el proceso de ventas y cobros.

Cómo podemos ver los principales stakeholders son:

Tabla 5.5: Resumen de Usuarios

Nombre	Descripción	Stakeholder
Ingeniero de Logística	Responsable del Departamento de Logística, encargado de la gestión del almacén central, del aprovisionamiento del resto de almacenes y del contacto con los proveedores.	Logística
Jefe de Almacén	Supervisor del buen funcionamiento del almacén y de gestionar las incidencias de los pedidos, ya sea tratando con otro almacén, o bien en contacto con el Ingeniero de Logística.	Almacén
Técnico de Almacén	Encargado directo del almacén, control de stocks, preparación y despacho de pedidos.	Almacén
Representante de Ventas	Responsable de ventas del producto a los clientes, mediante visitas al domicilio del cliente. Informa de las ofertas y confecciona las órdenes de pedido.	Ventas
Jefe de Ventas	Supervisor del Departamento de Ventas, encargado de otorgar incentivos y del control de estadísticas.	Ventas

Contable	Encargado de la facturación y cobranzas, política de cobro de los clientes (sin embargo no existen políticas).	Contabilidad / Facturación
Empleado de Marketing	Responsable de ofertas de lanzamiento, publicidad, política de ventas y otros aspectos relacionados con el marketing.	Marketing
Cliente Online	Realiza compras online, por teléfono a través de los comerciales, o tratando con éstos directamente.	Ventas
Operadora	Responsable de ventas del producto a los clientes, a través del teléfono. Informa de las ofertas y confecciona las órdenes de pedido.	Ventas
Encargado de Transportación	Responsable de consultar los envíos que se van a realizar desde un almacén. Cargar los camiones con los pedidos a enviar e introducir los datos del pedido. Una vez entregado el pedido, introducir los recibos de entrega.	Envíos
Encargado de Recursos Humanos	Responsable de realizar las entrevistas de trabajo para el nuevo personal y por tanto acceso a la base de datos de currículos. También encargado de la gestión de nóminas.	Recursos Humanos
Jefe de Recursos Humanos	Responsable de la gestión de personal, es decir, contratos y despidos, y también encargado de la redistribución de la plantilla.	Recursos Humanos

FUENTE: Realizado por los Autores

5.5.1. Entorno de usuario

Los usuarios entrarán al sistema identificándose sobre un ordenador con un sistema operativo Windows XP y tras este paso entrarán a la parte de aplicación diseñada para cada uno según su papel en la

empresa. Este sistema es similar a cualquier aplicación Windows y por tanto los usuarios estarán familiarizados con su entorno.

Los informes serán generados con Microsoft Word versión 2007, lo cual también resultará familiar.

5.5.2. Perfil de los Stakeholders

Tabla 5.6.: Representante del área técnica y sistemas de información

Representante	Jorge
Descripción	Jefe de departamento técnico
Tipo	Experto de Sistemas.
Responsabilidades	Encargado de mostrar las necesidades de cada usuario del sistema. Además, lleva a cabo un seguimiento del desarrollo del proyecto y aprobación de los requisitos y funcionalidades del sistema
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	Revisión de requerimientos, estructura del sistema
Comentarios	Ninguno

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.7.: Ingeniero de Logística

Representante	Logística
Descripción	Jefe del Departamento de Logística de la Empresa.
Tipo	Gurú.
Responsabilidades	Responsable del Departamento de Logística, encargado de la gestión del almacén central, del aprovisionamiento del resto de almacenes y del contacto con los proveedores. Control de

	estadísticas para la optimización de recursos.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.8.: Jefe de Almacén

Representante	Almacén
Descripción	Jefe del almacén de una región determinada.
Tipo	Usuario casual del sistema.
Responsabilidades	Supervisor del buen funcionamiento del almacén y de gestionar las incidencias de los pedidos, ya sea tratando con otro almacén, o bien en contacto con el Ingeniero de Logística. Capacidad de toma de decisiones en cuanto a distribución de mercancías desde otro almacén y cancelación de pedidos que han sido atendidos.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.9.: Técnico de Almacén

Representante	Almacén
Descripción	Responsable del almacén de una región determinada.
Tipo	Usuario experto.
Responsabilidades	Encargado directo del almacén, control de stocks y distribución de los productos, preparación y atención de las órdenes de pedido y solicitudes

	de envío al cliente. Gestión de incidencias a través del de un técnico comercial para que se ponga en contacto con el cliente, o bien por medio del jefe de almacén.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.10.: Representante de Ventas

Representante	Ventas
Descripción	Representante de ventas de los productos
Tipo	Usuario experto.
Responsabilidades	Responsable de ventas del producto a los clientes, mediante visitas al domicilio del cliente. Informa de las ofertas y confecciona las órdenes de pedido. También participa en las incidencias de pedidos poniéndose en contacto con el cliente para la resolución de los mismos. Puede cancelar pedidos en estado de elaboración.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.11.: Operadora

Representante	Ventas
Descripción	Operadora de ventas de los productos
Tipo	Usuario experto.
Responsabilidades	Responsable de ventas del producto a los clientes a través del teléfono. Informa de las ofertas y confecciona las órdenes de pedido. También participa en las incidencias de pedidos poniéndose

	en contacto con el cliente para la resolución de los mismos.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.12.: Jefe de Ventas

Representante	Ventas
Descripción	Jefe del Departamento de Ventas de una región determinada.
Tipo	Usuario experto.
Responsabilidades	Supervisor del Departamento de Ventas, encargado de otorgar incentivos y del control de estadísticas.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.13.: Encargado de Transporte

Representante	Envíos
Descripción	Encargado de Transportes de un almacén determinado.
Tipo	Usuario experto.
Responsabilidades	Supervisor del transporte de mercancías desde el almacén hasta el domicilio de los clientes. Carga los pedidos en el camión, registra en el sistema los datos del envío y una vez entregado el pedido al cliente, introduce el recibo de entrega en la base de datos.

Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.14.: Contable

Representante	Contabilidad / Facturación
Descripción	Empleado del Departamento de Contabilidad y Facturación.
Tipo	Usuario experto.
Responsabilidades	Encargado de la facturación y cobranzas, política de cobro de los clientes.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.15.: Empleado de Marketing

Representante	Marketing
Descripción	Empleado del Departamento de Marketing.
Tipo	Usuario eventual.
Responsabilidades	Responsable de ofertas de lanzamiento, publicidad, política de ventas y otros aspectos relacionados con el marketing.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.16.: Cliente Online

Representante	Ventas
Descripción	Comprador de productos.
Tipo	Usuario casual.
Responsabilidades	Realiza compras online y consulta del estado de pedidos como del catálogo. También puede darse de alta, darse de baja o modificar sus datos de cliente.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.17.: Empleado de Recursos Humanos

Representante	Recursos Humanos
Descripción	Empleado del Departamento de Recursos Humanos.
Tipo	Usuario casual.
Responsabilidades	Responsable de las entrevistas de trabajo y registra los datos de las mismas, incluyendo la gestión de una base de datos de currículos de trabajadores en potencia. También realiza la gestión de contratos y nóminas del personal.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

Tabla 5.18.: Jefe de Recursos Humanos

Representante	Recursos Humanos
Descripción	Empleado del Departamento de Recursos Humanos.
Tipo	Usuario casual.
Responsabilidades	Responsable de la gestión de personal, es decir, gestión de contrataciones y gestión de despidos. También es responsable de la redistribución de la plantilla.
Criterio de Éxito	A definir por el cliente
Grado de participación	A definir por el cliente
Comentarios	Ninguno.

FUENTE: Realizado por los Autores

5.6. DEFINICIÓN DE CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL

Departamento de Ventas y Cobranzas se debe considerar los objetivos estratégicos con que cuenta la entidad.

Los objetivos estratégicos de OCCINVERT S.A. 2011 – 2014 son:

1. Consolidar la empresa con una estructura organizacional de administración por procesos.
2. Desarrollar el talento humano capacitándolo, comprometiéndolo y motivándolo.

3. Ser calificada por nuestros usuarios como una empresa orientada al servicio al cliente.
4. Ampliar nuestro mercado interna y externamente.
5. Desarrollar un sistema eléctrico de confiabilidad con tecnologías de punta.
6. Operar sobre las bases de indicadores nacionales e internacionales de calidad en materia de productividad, competitividad y tecnología.
7. Optimizar la distribución de Mercadería con la reducción de pérdidas técnicas y comerciales.
8. Mejorar los índices de cobrabilidad y recuperación de cartera vencida.
9. Transparentar la gestión mediante la rendición de cuentas.

CAPÍTULO VI

6. INDICADORES DE GESTIÓN.

6.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describirá el efecto de los indicadores de gestión aplicados al departamento de ventas y cobranzas que ayudarán a definir de mejor manera la eficiencia de los procesos.

6.2. INDICADORES

Para medir el desempeño de una empresa o departamento en especial, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. En nuestro trabajo sólo se ha utilizado indicadores cuantitativos.

6.3. INDICADORES APLICADOS

En base a la recolección de datos, análisis de procesos y resultados de la muestra, se aplicaron 4 indicadores de gestión que facilitó la detección de estrategias.

Figura 6.1:
Ficha Indicador: Cumplimiento de Requisitos

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS		
OBJETIVO	VENTAS REALIZADAS ESTEN SOPORTADAS CON TODOS LOS DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES.		
FORMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{ORDENES DE VENTA QUE TIENEN TODOS LOS REQUISITOS}}{\text{No. DE PEDIDOS}} * 100$		
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE VENTAS- VENDEDOR ASIGNADO.		
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE DE VENTAS REALIZADAS Y REVISION DE DOCUMENTACION		
FRECUENCIA DE MEDICION	DIARIA		
NIVEL BASE	48%		
UNIDAD	%		
META	90%		
TENDENCIA	↑		
SEMAFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

Fuente: Informacion OCCINVERT S.A.

Este indicador muestra el nivel de control interno que el departamento de ventas y cobranzas lleva, tiene como fin identificar si soportan con todos los documentos correspondientes a cada proceso de ventas y se encuentren en archivo y custodia de los mismos.

Resultados: Como muestra el indicador, existe un 48% de control interno documental de cada proceso de compras.

Se cataloga como un control intermedio, puesto que:

1. Se detectó 321 órdenes de venta en la cuales no se encontró la forma donde se detalla la fecha de envío de la venta por bodega.
2. Por cada 10 órdenes de venta existen 7 donde no constan con el soporte de ingreso al sistema.

Estos resultados muestran que se debe mejorar el control de documentación de todos los procesos de ventas y cobranzas.

Figura 6.2:
Ficha Indicador: Capacitación de empleados

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	CAPACITACION DE EMPLEADOS						
OBJETIVO	SUPERAR LA COMPETENCIA						
FORMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{CAPACITACIONES PROGRAMADAS}} * 100$						
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE R.R.H.H.						
FUENTE DE CAPTURA	PLANIFICACION R.R.H.H.						
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual						
NIVEL BASE	75%	UNIDAD	%	META	90%	TENDENCIA	↑
SEMAFORO							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

Este indicador muestra el nivel de capacidad con que cuentan los empleados para ejecutar una venta y cobranza.

Es importante que se capacite al personal de manera continua más aún si la empresa se encuentra en competencias de libre mercado.

Resultados: El Departamento de Ventas, realizó 9 capacitaciones en el año referentes a las ventas y cobranzas, el indicador muestra un 75% de cobertura en capacitación de empleados.

Las 4 capacitaciones restantes no pudieron realizarse puesto que existió un cambio en los cronogramas de tiempo, considerándolas para el siguiente año ocasionando que no se llegue a la meta propuesta.

Figura 6.3:
 Ficha Indicador: Proceso Optimo de Ventas

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	PROCESO ÓPTIMO DE VENTAS						
OBJETIVO	OPTIMIZAR RECURSOS Y TIEMPO EN LA ENTREGA DE LAS VENTAS.						
FORMULA DE CÁLCULO	$\frac{(\text{TOTAL DE ORDENES DE VENTA SOLICITADAS})}{(\text{TOTAL DE ORDENES DE VENTA FINALIZADAS})} * 100$						
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE VENTAS						
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE DE VENTAS SOLICITADAS						
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL						
NIVEL BASE	89 %	UNIDAD	%	META	90 %	TENDENCIA	↑
SEMAFORO							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A

Muestra los resultados de cuán eficiente es el Departamento de Ventas, ya que existen procesos que son solicitados, pero no se las finaliza a tiempo sin considerar su necesidad.

Resultados: El Departamento de Ventas y Cobranzas muestra una efectividad del 89% en cuanto a cumplir con las órdenes de ventas que se requieren.

En su mayoría las ventas son solicitadas por clientes para cubrir con el déficit de stock mercadería en general que les haga falta.

Al evaluar la muestra de las compras y medir con el índice de efectividad, se puede observar que la gestión que se aplica para finalizar una venta está muy cerca de la meta esperada.

Figura 6.4:
Ficha Indicador: Demora al Ingreso de Sistema

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	DEMORA AL INGRESO DE SISTEMA						
OBJETIVO	INGRESO OPORTUNO DE TODAS LAS VENTAS REALIZAS						
FORMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{TOTAL DE ORDENES DE VENTAS INGRESADAS MAYORES A 2 DIAS}}{\text{TOTAL DE ORDENES}} * 100$						
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE VENTAS						
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE DE VENTAS INGRESADAS EN EL SISTEMA Y REPORTE COMPLETO DE ORDENES DE VENTAS						
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL						
NIVEL BASE	16 %	UNIDAD	%	ESPERADO	5 %	TENDENCIA	↓
SEMAFORO							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

Es importante que todas las órdenes de venta que se generen y despachen sean liquidadas de inmediato al Sistema de Inventario y Ventas con que cuenta la entidad, de esta manera se lleva un mejor control y es más fácil detectar el estado de la ventas para agilizar el trámite o saber el porqué de la demora, la entidad espera obtener un retraso mínimo del 5%.

Resultados: A través de este índice se puede observar que el 16% de las órdenes de Venta son Liquidadas tardíamente, se estableció un retraso máximo de 2 días ya que por el tamaño de la entidad y la gran demanda de mercadería por parte de clientes que esta acarree siempre existirá demora en la liquidación en el sistema siempre y cuando no exceda el tiempo de entrega y no perjudique el bienestar de la entidad.

6.4. MATRIZ DE INDICADORES

Tabla 6.1: Matriz de Indicadores

OCCINVERT S.A.						
MATRIZ DE INDICADORES DE PROCESOS						
Fecha Evaluación: 31/05/2011		Período Evaluado: Junio 2010 - mayo 2011				
INDICADOR	VARIABLE	RES/PROCESO	TIPO DE INDICADOR	FRECUENCIA	META	RESULTADO
Cumplimiento de Requisitos	Órdenes de Ventas que tienen todos los requisitos	Gestión Administrativa	Eficiencia	Diaria	90%	66%
	Número de Pedidos					
Capacitación de Empleados	Capacitaciones Realizadas	Gestión Humana	Eficacia	Semestral	90%	75%
	Capacitaciones Programadas					
Proceso Óptimo de Ventas	Total de Órdenes de Ventas Solicitadas	Gestión Administrativa	Efectividad	Mensual	90%	89%
	Total de Órdenes de Ventas Finalizadas					
Demora al ingreso del sistema	Total de Órdenes de Ventas ingresadas mayores a 2 días	Direccionamiento Estratégico	Eficiencia	Mensual	< ó = 5%	16%
	Total de Órdenes					
* Estos indicadores conservan los valores del año 2010						

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

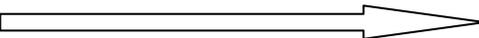
Después de todo el análisis realizado se presenta a continuación los siguientes tipos de conclusiones:

A. CONCLUSIONES CUANTITATIVAS

1. Las siguientes estimaciones establecen de forma porcentual el estado Administrativo de OCCINVERT S.A.

Tabla 7.1: VALORACION GENERAL

DESCRIPCION	ESTANDAR	VALORES ESTIMADOS	MARGEN DE ERROR
7.1.1. Función: Gestión Administrativa	92,22	30	62,22
7.1.1.1. Ámbito 1: Misión y Plan Institucional	92,43	12	80,43
7.1.1.2. Ámbito 2: Organización y dirección	91,6	56	35,6
7.1.1.3. Ámbito 3: Presupuesto y Recursos Financieros	96,08	10	86,08
7.1.2. Ámbito 5: docencia y formación de recursos humanos	90,59	31,3	59,29
7.1.3. Función: Investigación	90,92	0	90,92
7.1.3.1. Ámbito 6: Investigación Científica y Tecnológica	90,92	0	90,92
7.1.4. Función: Vinculación con la Colectividad	95,13	63,91	31,22
7.1.4.1. Ámbito 7: Interacción Social	93,37	27,81	65,56
7.1.4.2. Ámbito 8: Impacto Institucional	97,04	90	7,04

VALORACION GENERAL:  31%
Por debajo de los porcentajes de calidad esperados.
Con una Diferencia de 61,21%

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

2. Los grandes protagonistas en este punto son la Gestión Interna Administrativa y el plan Institucional que la compañía debió buscar al inicio de sus actividades, sin embargo esto no se dio de tal forma que las establecemos a continuación:

Tabla 7.2: Valoración Gestión Administrativa. Misión y Plan Institucional

DESCRIPCION	ESTANDAR	VALORES ESTIMADOS	MARGEN DE ERROR
Que la Organización tenga debidamente redactada su Misión, la que contendrá básicamente una referencia a sus objetivos fundamentales y a su filosofía organizacional, que la identifique y diferencie de otras instituciones similares. Esta Misión será coherente con la Constitución, y la Ley Orgánica de la Súper Intendencia de Compañías.	99,02	81,72	81,72
Que OCCINVERT S.A. formule y ejecute con responsabilidad y compromiso su plan estratégico de desarrollo institucional, contando con amplia participación de la comunidad laboral. El plan debe partir de una Visión, Misión, principios y valores institucionales y especificar los objetivos y programas, manteniendo la debida coherencia con la Misión de las compañías comerciales a nivel nacional.	85,86	36,86	36,86
Que los objetivos, metas, programas y proyectos tengan un grado de cumplimiento de al menos un 80% anual, respecto de lo planificado.	91,03	39,03	39,03
Que el plan estratégico de desarrollo institucional sea evaluado periódicamente mediante procedimientos metodológicos adecuados; y, que los resultados sean difundidos interna y externamente.	82,06	35,06	35,06

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

3. La organización y dirección es un pilar fundamental analizado en el presente documento, con lo que pudimos concluir lo siguiente:

Tabla 7.3: Valoración Gestión Administrativa. Organización y Dirección.

DESCRIPCION	ESTANDAR	VALORES ESTIMADOS	MARGEN DE ERROR
Que el estatuto y los reglamentos de la Compañía garanticen la efectividad administrativa, así como la continuidad, viabilidad y práctica de las políticas definidas en el plan estratégico de desarrollo institucional.	91,08	35,41	55,67
Que el estatuto contemple, determine y asegure la participación de los diferentes estamentos organizacionales de conformidad con la Constitución y la Ley.	100	46	54
Que la estructura administrativa facilite la realización y avance de las actividades sustantivas de la Institución, posibilitando la generación y aplicación de acciones que respondan a políticas administrativas de descentralización y desconcentración sustentadas en principios democráticos.	95	43	52
Que el quehacer Administrativo, de investigación y extensión esté debidamente reglamentado y tenga plena aplicación.	90,2	45	45,2
Que la estructura organizacional y administrativa responda y se adecue a las necesidades y recursos institucionales.	100	42	58
Que en los estatutos y reglamentos de la organización esté explícitamente declarada la educación y práctica de valores.	100	46	54

Que las autoridades y directivos de la Institución dediquen a su función el tiempo legalmente establecido, evidenciando un alto nivel de profesionalidad y desempeño, actuando siempre de acuerdo con los principios y valores éticos de la Organización.	90	25,2	64,8
Que existan políticas y mecanismos apropiados de selección para el ingreso del personal administrativo que prioricen la formación, experiencia y capacidad del postulante.	91,3	42	49,3
Que el personal administrativo titular sea de dedicación a tiempo completo.	100	46	54
Que el personal administrativo tenga formación profesional y experiencia, en correspondencia a su función. Que quienes desempeñen cargos directivos tengan título académico, acorde a sus responsabilidades.	91,3	42	49,3
Que la Institución tenga definida una política de evaluación del desempeño y desarrollo para el personal administrativo, que incluya la promoción e incentivos.	91	45	46
Que la Organización tenga implementada una política de eficiencia, racionalización y optimización del personal administrativo.	90	41	49
Que las edificaciones destinadas a Oficinas, producción, ambientes de trabajo administrativo y mobiliario sean funcionalmente diseñadas, incluyendo facilidades para Trabajadores discapacitados; ventiladas, iluminadas, limpias y presenten buen estado de mantenimiento interior y exterior, para el desarrollo eficiente de las actividades Administrativas, de investigación.	91,42	12,8	78,62

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

4. analizando la Gestión de recursos financieros y presupuesto obtuvimos lo siguiente:

Tabla 7.4: Valoración Gestión Administrativa. Presupuesto y Recursos Humanos.

DESCRIPCION	ESTANDAR	VALORES ESTIMADOS	MARGEN DE ERROR
Que el máximo organismo de la Institución apruebe su presupuesto anual equilibrado de ingresos y gastos dentro de los plazos previstos por la Ley.	91,17	62	29,17
Que tengan políticas de autogestión, cogestión y financiamiento que les permitan complementar las asignaciones Gerenciales.	93	63	30
Que las Instituciones incluyan en sus presupuestos, políticas de ayuda a los Empleado de alto rendimiento laboral, de acuerdo con la Ley.	96	65	31
Que el presupuesto organizacional demuestre en su estructura, una asignación no mayor del 75 % para gastos de operación y no menor del 25 % para desarrollo.	100	68	32
Que la organización tenga y aplique una política de inversión anual que incluya adquisición de nuevos software, publicaciones periódicas especializadas, información digitalizada y acceso a redes internacionales de información para uso para cada necesidad departamental, en un monto no inferior al 5 % del presupuesto de inversión.	100	68	32
Que existan políticas de distribución racional del gasto, orientadas prioritariamente a las funciones sustantivas de la Organización y a su desarrollo integral.	92,64	63	29,64

Que se apliquen procedimientos de seguimiento, control y evaluación presupuestarios en función de planes y normas establecidas.	97	66	31
Que se evidencie la existencia y cumplimiento de las metas sobre autogestión, cogestión y financiamiento.	100	68	32

Fuente: Información Empresa OCCINVERT S.A.

B. CONCLUSIONES CUALITATIVAS:

1. El enfoque estratégico y la propuesta de valor han sido formulados con el fin de ofrecer los máximos beneficios y alcanzar al cumplimiento de los objetivos presentados por la empresa.
2. Se establecieron los indicadores respectivos que servirán como herramienta de medición para establecer el control preciso del cumplimiento de la estrategia.
3. La empresa no cuenta con los procesos del Departamento de Ventas y Cobranzas bien estructurados, no se cumplen con eficiencia los estándares y procedimientos ya establecidos para estos procesos por lo que se está trabajando en mejorar su aplicación.

4. No se cuenta con un software uniforme en toda la compañía como herramienta idónea para facilitar el trabajo de control del cumplimiento de los objetivos.
5. Los beneficios financieros de la compañía serán: una mayor eficiencia operacional, incrementando sus ventas, con un retorno en la inversión de los activos y una mayor rentabilidad. Ya que existirá una mejor operación reduciendo los gastos.
6. Se observaron a través de los índices de gestión ciertas irregularidades en el proceso de ventas que están siendo mejoradas con la aplicación de ciertas estrategias planteadas.

A continuación se presenta las siguientes recomendaciones.

1. Implantar las estrategias formuladas para superar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.
2. Desarrollar canales de comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso de ventas y cobranzas para garantizar que todos integren el desarrollo de la estrategia y procurar motivar a los trabajadores.

3. Capacitar a lo menos en un 90% a todos los empleados en lo referente al procedimiento de las ventas y cobranzas
4. Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar soluciones constantes, buscar oportunidades de mejoras y cumplir con los requisitos de control interno en un 48% como muestra el indicador.
5. Realizar un sistema de gestión dinámico que se pueda acoplar a los cambios de mercado, de esta manera cumplir con el porcentaje de efectividad de ventas que se requieren.
6. Continuar con la aplicación de índices de gestión según la periodicidad que mejor convenga para obtener resultados actuales.
7. Aplicar un manual de procedimientos de ventas y cobranzas según las necesidades internas, ya establecidas previo análisis en este contenido.
8. Si se requiere de cambios o recomendaciones para mejorar el proceso de adquisición, el jefe responsable del área deberá recomendar que se adicione lo recomendado al actual manual de procedimientos con las respectivas aprobaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] OCCINVERT S.A., Procedimiento para Ventas de Bienes, Obras y Servicios, Diciembre 2010.

- [2] OCCINVERT S.A., Estatuto Orgánico por Procesos, Resolución No. GG089-1 O/UGDCEG/06/05/1, Mayo 2010.

- [3] La Norma ISO 9001, Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización.
http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001, Junio 2011.

- [4] Concepto de FODA, disponible en:
www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/.../foda.htm, Junio 2011.

- [5] Elementos del Análisis FODA, disponible en:
www.es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO, Julio 2011

- [6] Análisis de una Cadena de Valor, disponible en:
espanol.oocities.com/planydirest/pla/plan12.htm.tmp, Julio 2011

- [7] Elementos de la cadena de valor, disponible en:

www.scribd.com/doc/6909194/Que-es-Cadena-de-Valor, Julio 2011.

[8] Concepto de Stakeholder, disponible en:

www.ehu.es/zer/zer23/zer23_miguez.htm. Julio 2011.

[9] Formularios y documentos/ Funciones y responsabilidades del área de auditoría:

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-auditoria-para-el-sector-p%C3%BAblico-y-empresas-privadas.pdf>, Diciembre 2011.