



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS MATEMÁTICAS Y NATURALES

“MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS”

PROYECTO INTEGRADOR

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN AUDITORIA Y CONTADURIA PUBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Bajaña Vásquez María del Carmen
Tovar Huacón Martha Katherine

Guayaquil- Ecuador

Año

2016

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de graduación a mis padres, por ser mí ejemplo a seguir, por enseñarme que la herencia más valiosa que le pueden dejar a un hijo son sus estudios. A mi mamá Victoria por ser mi ayuda y mi apoyo, en cada paso que he dado. A mi papá Juan por ser un pedestal fuerte en mi vida, que con su carácter y rigidez supo guiarme a lo que soy hoy en día

A mis tíos y abuelos por apoyarme en cada etapa estudiantil que tuve, en especial a mi tía Ángela y por ser parte de toda mi niñez, por ayudarme cuando más lo necesitaba, por ser mi más grande ejemplo de hermandad y de solidaridad y por decirme que ya faltaba poco y que no me rinda.

Y por último especialmente a mi tío Francisco por enseñarme mucho desde niña, por ser un ejemplo de paciencia y fortaleza, él me ha enseñado que no importa de dónde vengas, ni lo que tengas, si te lo propones, lo conseguirás.

Gracias por todo, mi querida familia, por estar siempre ahí conmigo.

María del Carmen

DEDICATORIA

Dedico este proyecto integrador principalmente a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial por darme las fuerzas necesarias en cada uno de los obstáculos presentados.

De igual manera, a mi mamá Marcia que me ha acompañado a lo largo de este proceso siendo mi guía, apoyándome en todas las decisiones que he tomado y por confiar siempre en mí. A mi papá Miguel por sus sabios consejos que me han guiado a lo largo de mi vida ayudándome a enfrentar con perseverancia los momentos difíciles.

A mi tía Maritza a quien quiero como una madre, por estar dispuesta ayudarme y compartir conmigo en todo momento, gracias por enseñarme que con esfuerzo y constancia todo se puede conseguir.

A mi abuelo Fausto por anhelar y desear lo mejor para mi vida, brindarme su apoyo, amor y palabras que en muchas ocasiones me llenaron de ánimo cuando sentía que decaía.

A mi hermano Andrés por estar guiándome en cada paso que he dado desde el cielo.

A mi hermana Ericka por su amor, cariño y apoyo.

A mi familia en general por el apoyo brindado día a día en transcurso de mi carrera universitaria

Martha.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi más grande apoyo, porque gracias a Él, soy lo soy, nunca me abandonó, y vino a mi cuando más lo he necesitado, inmensas gracias Padre Amado.

Agradezco a mis padres por cada apoyo que recibí de ellos.

A mi novio Geovanny, por haberme ayudado en este proyecto, y en todas las actividades y tareas que ha sido parte, por ser mi mejor amigo, mi ejemplo, mi guía y mi apoyo y por ser la ayuda incondicional en toda mi vida universitaria, por nunca quejarse y no cansarse de todo lo que hacía por mí.

María del Carmen

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios por estar a lo largo de mi vida guiándome y bendiciéndome, por darme la fuerza necesaria y permitirme cumplir otro triunfo personal.

A mis padres por brindarme ese apoyo incondicional en toda mi formación profesional.

A mi hermana por brindarme ese amor y confiar en todo momento.

A mis tías y abuelos por apoyarme sin limitaciones y siempre ver estado en los momentos buenos y malos brindándome su ayuda.

A mi novio Kelvin por ver estado conmigo en todo momento siendo mi apoyo a lo largo de mi vida universitaria y su ayuda con este proyecto.

Martha.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación nos corresponden exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

María del Carmen Bajaña Vásquez.

Martha Katherine Tovar Huacón

RESUMEN

La investigación y trabajo propuesto, consiste en realizar un examen operativo a una empresa importadora y comercializadora de útiles escolares, y demás productos propios de dicha naturaleza, haciéndonos valer por los métodos y procedimientos respectivos de una auditoría operacional y mediante la misma, elaborar un manual de gestión para el micro ciclo de ventas que lleve a esta organización seguir los parámetros y estándares establecidos para el correcto manejo de las fases de la gestión de un proceso, que son organización, dirección y control, pero dirigidos y enfocados a aquellas actividades y procedimientos relacionados directamente en el ciclo de la venta, desde la comercialización del producto o servicio ofertante, hasta la cobranza del mismo.

Mediante el análisis de valor agregado de los procedimientos que intervienen en el ciclo de la venta, se determinó, que actividades son las que no agregan valor al proceso, eliminándolas y proponiendo procedimientos mejorados. Además se elaboró el análisis respectivo de los riesgos inmersos en las actividades, y la calificación de los controles actuales atribuidos a dichos riesgos, proponiendo mejora en las debilidades encontradas con las respectivas acciones correctivas y preventivas del caso. A cada procedimiento se le atribuyó indicadores de gestión que permitirán evaluar, las actividades y desempeño real de los responsables que intervienen en el proceso.

Como toda gestión de un proceso, hoy en día es manejada por medio de herramientas y equipos tecnológicos, se evaluó los métodos y formas de llevar el módulo de facturación del sistema de información que posee la empresa, y se seleccionó dicho módulo, debido a que juega la parte central del proceso de la venta. Mediante este análisis se determinó las condiciones actuales del gerenciamiento de la aplicación de la facturación, concluyendo que la misma no se lleva de la mejor forma, debido a que los datos que son ingresados y reportados del sistema, tienen un riesgo significativo de errores e inexactitudes, cayendo en la situación de contar con valores reales, debido a que la aplicación resulta deficiente respecto a las necesidades y modelo del negocio, debido a estos puntos los funcionarios hacen uso de otras herramientas tecnológicas básicas, que no generan una total confianza del manejo de la información. Por lo tanto se evidenciaron todas las debilidades descritas, proponiendo la correcta forma de llevar un gerenciamiento de la facturación en línea.

Con el análisis de los respectivos procedimientos, se realizaron propuestas de mejora, respecto a métodos de análisis de crédito para personas naturales y jurídicas, que forman parte del tipo de clientes de la empresa, otorgando así parámetros y secuencias de un correcto análisis de la capacidad de pago de un solicitante de crédito.

El ciclo de la venta culmina con la cobranza, debido a que en este punto, ya se ha entregado el producto, y cancelado el mismo a la empresa, para efectuar este procedimiento, se deberá tener políticas y actividades establecidas. En el caso de la empresa, esta posee vendedores que hacen la gestión de cobro, por lo que deberán estar capacitados y correctamente informados del manejo del dinero recaudado, para ello se deberá seguir dichas políticas que indiquen los límites del agente de ventas respecto al manejo de la cobranzas. Para ello se propuso los respectivos lineamientos a seguir.

Para complementar todo el análisis, se realizó una evaluación de la gestión de las rutas que sigue un vendedor para efectuar la venta y respectiva cobranza, determinando las fortalezas y debilidades de la misma, rediseñando la forma de determinar una ruta de ventas para el vendedor, así como, las responsabilidades y actividades que se deberá incluir en el correcto diseño de una ruta de desplazamiento. Además se propuso un algoritmo de cálculo y las condiciones del mismo para calcular la ruta más eficiente, respecto al menor tiempo de desplazamiento invertido en la misma.

Con toda la información recopilada acerca de las actividades relacionadas en el proceso de la venta y evaluación de la aplicación de facturación y culminado con el análisis de las rutas de un vendedor, se elaboró un manual administrativo de gestión para el micro ciclo de la venta.

ABSTRACT

Research and proposed work is to conduct an operational review to an importer and distributor of school Supplies Company, and other products typical of that nature, being assertive by respective methods and procedures of an operational audit operational and through it, develop a management manual for micro sales cycle that leads to this organization follow the parameters and standards established for the proper management of the phases of the management process, which are organization, management and control, but directed and focused on those activities and procedures related directly to the sales cycle, from marketing the product or service vendor, to the collection of it.

By analyzing added value of the procedures involved in the sales cycle, it was determined that activities are those that do not add value to the process, eliminating and proposing improved procedures. In addition the respective analysis of the risks involved in activities, and current rating attributed to such risks controls developed by proposing improved the weaknesses found with respective corrective and preventive actions in the case. Each procedure was credited with management indicators that enable the assessment of the activities and actual performance of those responsible involved in the process. Like any management process today is managed through tools and technological equipment, methods and ways to bring the billing module of the information system owned by the company was assessed, and the module was selected because plays the central part of the sale. By this analysis the current conditions of management of the implementation of the billing is determined, concluding that it is not carried in the best way, because the data are entered and reported the system, have a significant risk of errors and inaccuracies , falling in the situation of having real values, because the application is deficient with respect to the needs and business model, because these points officials make use of other basic technological tools that do not generate confidence management information. Therefore all the weaknesses described were evident, suggesting the proper way to keep management of online billing.

With the analysis of the respective procedures, improvement proposals regarding methods of credit analysis for individuals and corporations, which are part of the type of customers of the company, were made, thus giving parameters and sequences of a correct analysis of capacity payment of a loan applicant.

The sales cycle culminates with the collection, because at this point, has already delivered the product, and canceled the same to the company, to perform this procedure; you must have established policies and activities. For the company, this has vendors that make the collection management, so and should be trained properly informed of the management of the money raised for this purpose should follow such policies showing the limits of sales agent regarding management of collection. For this purpose the respective proposed guidelines to follow.

To complement all the analysis, an assessment of the management of routes following a salesperson to make the sale and respective collection, determining the strengths and weaknesses of it, redesigning how to determine a route sales for the seller performed, as well as the responsibilities and activities that should be included in the proper design of a travel route. In addition a calculation algorithm and the conditions are being proposed to calculate the most efficient route, compared to less travel time invested in it.

With all the information collected about activities in the process of selling and appraisal of the implementation of billing and culminated with the analysis of the routes from a vendor, an administrative management manual for micro sales cycle was developed.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN	XXVIII
CAPITULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS:	4
1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. BASE TEORICA	5
2.1. MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS.....	5
2.2. MICRO CICLO DE LA VENTA.....	6
2.3. FASES DE LA GESTIÓN DE UN PROCESO.....	6
2.4. PLANEACIÓN DE VENTAS.....	6
2.4.1 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES	6
2.4.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL	7
2.4.3. TIPO DE VENDEDOR PARA EL OBJETO DE ESTUDIO.....	8
2.5. ORGANIZACIÓN.....	8
2.5.1. LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS.....	8
2.5.1.1 ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	9
2.6. DIRECCIÓN	11
2.6.1. MOTIVACIÓN.....	11
2.7. EL CONTROL EN LAS VENTAS	11
2.7.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA FUERZA DE VENTAS.....	11
2.8. ETAPAS DE NEGOCIACIÓN.....	13
2.8.1. BUSCAR CLIENTES:.....	13
2.8.2. INICIAR LA RELACIÓN.....	13
2.8.3. CALIFICAR AL CLIENTE EN PERSPECTIVA.....	14
2.8.4. PRESENTAR EL MENSAJE DE LA VENTA	14

2.8.5.	CIERRE DE LA VENTA.....	14
2.8.6.	SERVICIO A LA CUENTA.....	15
2.9.	PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	15
2.9.1.1.	CRÉDITO.....	15
2.9.1.2.	CARÁCTER.....	15
2.9.1.3.	CAPACIDAD.....	15
2.9.1.4.	CAPITAL	16
2.9.2.	ANÁLISIS DE SITUACION CREDITICIA.....	16
2.9.3.	APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE ANÁLISIS FINANCIERO.....	16
2.9.3.1.	INDICADORES FINANCIEROS.	16
2.10.	COBRANZA.....	17
2.10.1.	COBRO DE CUENTAS CON EXCESO DE DÍAS VENCIDOS.....	18
2.11.	ANÁLISIS DEL MÓDULO DE FACTURACIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	19
2.11.1.	GERENCIAMIENTO DE LA GESTIÓN DE FACTURACIÓN.....	19
2.12.	AUDITORIA DE RUTAS.....	20
2.12.1.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA DE RUTAS.	20
2.12.1.1.	TIPOS O MODELOS DE RUTAS.	20
2.12.1.1.1.	RUTA PASTEL.....	20
2.12.1.1.2.	RUTA MARGARITA.....	21
2.12.2.	RUTA MÁS CORTA.	21
2.12.2.1.	ALGORITMO DEL AGENTE VIAJERO.....	21
2.12.2.2.	LA TÉCNICA DE BÚSQUEDA.	21
2.12.2.3.	PERMUTACIONES	22
2.12.2.3.1.	MATLAB.....	23
2.13.	MATRIZ DE RIESGO	23
2.13.1.	PROCESOS.	24
2.13.2.	MAPA DE PROCESO	24
2.13.2.1.	PROCESO CLAVE	24
2.13.2.2.	PROCESO DE ESTRATÉGICOS.....	25
2.13.2.3.	PROCESO DE APOYO.....	25
2.14.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	25
2.14.1.	VALOR AGREGADO AL CLIENTE.....	25
2.14.2.	VALOR AGREGADO A LA EMPRESA.....	25

2.15.	MANUALES.....	25
2.15.1.	DEFINICIÓN.....	25
2.15.2.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	25
2.15.2.1.	TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	26
2.15.2.1.1.	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO	26
2.15.2.1.2.	IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	26
2.15.2.2.	MANUAL DE FUNCIONES.....	26
2.15.2.2.1.	PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS 27	
2.15.2.2.1.1.	RESPONSABILIDAD	27
2.15.2.2.1.2.	ÁREA DE ESTUDIO	27
2.15.2.2.1.3.	ESTUDIO PREVIO	27
2.15.2.2.1.4.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	27
2.15.2.2.1.5.	PREPARACIÓN DEL PROYECTO	27
2.15.2.3.	SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOS DE PROCEDIMIENTOS.	28
CAPÍTULO III.....		30
3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		30
3.1.	FASE I: PLANIFICACIÓN (FAMILIARIZACIÓN):.....	30
3.1.1.	METODOLOGÍA.....	30
3.1.1.1.	PROCEDIMIENTOS GENERALES:.....	30
3.2.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	31
3.2.1.	ACTIVIDAD ECONÓMICA.	31
3.2.2.	MISIÓN	31
3.2.3.	VISIÓN.....	31
3.2.4.	VALORES.....	31
3.2.5.	DISTRIBUCIÓN.....	31
3.2.6.	CLIENTES.....	31
3.2.6.1.	DEFINICIÓN DE TIPOS DE CLIENTES SEGÚN LA EMPRESA.....	31
3.2.6.1.1.	CLIENTES MAYORISTAS.	31
3.2.6.1.2.	MINORISTAS.....	32
3.2.6.1.3.	DE CONSUMO.....	32
3.2.7.	PRODUCTOS.....	32
3.2.8.	SERVICIOS	32
3.2.9.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32

3.2.9.1.	ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	33
3.2.10.	FODA.....	34
3.2.10.1.	DEBILIDADES.....	34
3.2.10.2.	FORTALEZAS	34
3.2.10.3.	AMENAZAS	34
3.2.10.4.	OPORTUNIDADES	34
3.2.11.	PLANIFICACIÓN DE VENTAS	34
3.2.11.1.	PRESUPUESTOS DE VENTAS	34
3.2.11.2.	OBJETIVOS DE VENTAS.....	34
3.3.	FASE II PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	34
3.4.	FASE III DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	36
3.5.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
3.5.1.	CADENA DE VALOR	38
3.5.2.	MAPA DE PROCESOS	38
3.5.3.	PROCESOS ACTUALES DEL MICRO CICLO DE LA VENTA.....	39
3.5.4.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	39
3.5.4.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	39
3.5.4.2.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACION ACTUAL DE PLANIFICACION DE VENTAS	41
3.5.4.2.1.	ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE PLANIFICACION DE VENTAS.....	43
3.5.4.2.2.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACION MEJORADA DE PLANIFICACION DE VENTAS	44
	ACTIVIDAD	45
	DESCRIPCIÓN	45
	ESTADÍSTICA DE VENTAS POR ZONAS.....	45
	CAMBIO A USO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN: PERIODOS REDUCIDOS, AUMENTO DE ESFUERZOS	45
	ESTADÍSTICA POR PRODUCTOS VENDIDOS	45
	CAMBIO A USO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, PERIODOS REDUCIDOS, AUMENTO DE ESFUERZOS	45
	ESTADÍSTICA DE VENTAS EN DÓLARES	45
	USO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, AUMENTO DE ESFUERZOS.....	45
	DETERMINAR FIDELIDAD DE CLIENTES	45
	USO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, AUMENTO DE ESFUERZOS.....	45

COMPARACIÓN CON AÑOS ANTERIORES	45
USO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, AUMENTO DE ESFUERZOS, PERIODOS REDUCIDOS.	45
PLANIFICACIÓN DE VENTAS	45
CAMBIO A USO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	45
DECISIÓN FINAL	45
PARTICIPACIÓN ACTIVA EN CADA PERIODO DE ELABORACIÓN DE DATOS	45
3.5.4.2.3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN MEJORADA DE PLANIFICACION DE VENTAS.....	45
3.5.4.3. ASIGNACION DE ZONAS.....	47
3.5.4.4. VENTAS A CRÉDITO MAYORISTAS	47
3.5.4.4.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS A CREDITO MAYORISTA.....	49
3.5.4.4.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE LA VENTA A CREDITO MAYORISTA.....	52
3.5.4.4.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL CLIENTE MAYORISTA.	53
3.5.4.5. VENTAS EN CONSIGNACIÓN.....	53
3.5.4.5.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS POR CONSIGNACIÓN.....	55
3.5.4.5.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE VENTAS POR CONSIGNACIÓN.....	57
3.5.4.5.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE VENTAS POR PRODUCTOS EN CONSIGNACIÓN.	58
3.5.4.6. VENTAS A CRÉDITO A MINORISTAS.....	58
3.5.4.6.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS A CRÉDITO PEDIDO ELECTRÓNICO	60
3.5.4.7. VENTAS A CRÉDITO A MINORISTAS CON PEDIDO ELECTRÓNICO.	62
3.5.4.7.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE VENTAS A CRÉDITO PEDIDO ELECTRÓNICO	64
3.5.4.7.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL VENTAS A CRÉDITO PEDIDO ELECTRÓNICO	65
3.5.4.8. VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA: MINORISTAS.....	65
3.5.4.8.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA	65

3.5.4.8.2.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA.....	67
3.5.4.8.3.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADO DE VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA	70
3.5.4.8.4.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA.....	71
3.5.4.8.5.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA.....	72
3.5.4.9.	DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA.....	73
3.5.4.9.1.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA	74
3.5.4.9.2.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA	77
3.5.4.9.3.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA.....	78
3.5.4.10.	FLUJO DE PROCESO ACTUAL DE ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITO	79
3.5.4.10.1.	ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ANALISIS Y APROBACIÓN DE CREDITO	80
3.5.4.11.	PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS.....	85
3.5.4.11.1.	GESTIÓN DE COBRO CHEQUE.....	85
3.5.4.11.2.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE	85
3.5.4.11.3.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE	86
3.5.4.11.4.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE	87
3.5.4.11.5.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE	88
3.5.4.11.6.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE GESTIÓN DE COBRO CON CHEQUE.....	89
3.5.4.12.	CUENTAS POR COBRAR CON EXCESO DE DÍAS DE VENCIMIENTO	89
3.5.4.12.1.	ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	89
3.5.4.12.2.	CUENTAS VENCIDAS DESDE 120 A 845 DÍAS.....	89
3.5.4.12.3.	PROPUESTA	90
3.5.4.12.3.1.	ANALISIS DE VALOR AGREGADO	90

3.6.	INDICADORES DE GESTIÓN	93
3.7.	VALORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE INTERVIENEN EN EL MICRO CICLO DE LA VENTA.	100
3.8.	DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE FACTURACIÓN.	109
3.8.1.	COMPARACIÓN DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN CON EL SISTEMA	109
3.8.2.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS INHERENTES EN EL MANEJO DEL MÓDULO DE FACTURACIÓN DE LA EMPRESA.	110
3.8.2.1.	CALIFICACIÓN DEL RIESGO.	111
3.8.2.2.	ANÁLISIS DEL RIESGO.	112
3.8.2.3.	PROCEDIMIENTO ACTUAL DE INGRESO DE UNA NOTA DE PEDIDO Y FACTURACIÓN AL SISTEMA.....	112
3.9.	AUDITORÍA DE RUTAS.....	113
3.9.1.	OBJETIVO GENERAL.....	113
3.9.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORIA DE RUTAS.....	113
3.9.3.	ALCANCE:.....	113
3.9.4.	METODOLOGÍA.....	113
3.9.5.	FASE 1. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DEL DISEÑO DE LAS RUTAS.	113
3.9.5.1.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	114
3.9.5.1.1.	PLANIFICACIÓN DE VENTAS.	114
3.9.5.1.2.	ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.	114
3.9.5.1.3.	PLANIFICACIÓN DE RUTAS ACTUAL.....	114
3.9.5.1.4.	METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL VENDEDOR.	115
3.9.5.1.4.1.	INICIO DE TRABAJO DE CAMPO.	115
3.9.5.1.4.2.	ACTIVIDADES PRINCIPAL DENTRO DE LAS RUTAS.....	115
3.9.5.1.4.3.	MOVILIZACIÓN	115
3.9.5.1.4.4.	REPORTES DE ACTIVIDADES DIARIAS.	115
3.9.5.1.4.5.	HERRAMIENTAS DE TRABAJO.....	116
3.9.5.1.5.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CONTROL.....	116
3.9.5.1.6.	DEFINICIÓN DE HORAS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE, DESPLAZAMIENTO Y HORAS DE TRABAJO DE ESCRITORIO.....	116
3.9.5.1.6.1.	HORAS DE INTERACCIÓN.....	116
3.9.5.1.6.2.	HORAS DE DESPLAZAMIENTO.....	116
3.9.5.1.6.3.	TRABAJO DE ESCRITORIO.....	116

3.9.5.1.7.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LAS RUTAS.....	117
3.9.6.	FASE 2: EVALUACIÓN DE LAS RUTAS Y DESPLAZAMIENTOS.....	117
3.9.6.1.	SELECCIÓN DE MUESTRA PARA EVALUACIÓN.....	117
3.9.6.1.1.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	117
3.9.6.1.2.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	117
3.9.6.2.	DATOS PARA LA EVALUACIÓN.....	118
3.9.6.3.	EVALUACIÓN DE HORAS REALES DE TRABAJO.....	118
3.9.6.3.1.	CÁLCULO DE HORAS NECESARIAS PARA UN CLIENTE MAYORISTA.....	118
3.5.1.1.1.1.	VISITAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE.....	118
3.5.1.1.1.2.	HORAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN POR CADA CLIENTE MAYORISTA ..	119
3.9.6.3.1.1.	HORAS TOTALES DE INTERACCIÓN PARA TODA LA CARTERA DE CLIENTES MAYORISTAS	119
3.9.6.4.	CÁLCULO DE HORAS TOTALES.....	120
3.9.6.4.1.1.	DISPONIBILIDAD DEL VENDEDOR SEGÚN HORAS EXIGIDAS.....	120
3.9.6.5.	SELECCIÓN DE MUESTRAS.....	121
3.9.6.5.1.	CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DE TIEMPOS.....	121
3.9.6.5.1.1.	DATOS DE LA HOJA DE RUTA.....	121
3.9.6.5.1.2.	CLIENTES VISITADOS EN EL MES.....	121
3.9.6.5.2.	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	122
3.9.6.5.2.1.	CONCLUSIÓN.....	123
3.9.6.5.2.2.	FRECUENCIA DE TIEMPOS EN MERCHANDISING.....	123
3.9.6.5.3.	EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE ACTIVIDADES DENTRO DE LA RUTA DEL VENDEDOR.	124
3.9.6.5.3.1.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EN LA RUTA.....	124
3.9.6.5.3.2.	RESULTADOS.....	124
3.9.7.	ANÁLISIS DE MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS.....	127
3.9.7.1.	ANÁLISIS DEL TIEMPO DE TRABAJO DEL VENDEDOR.....	127
3.5.1.1.2.	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD PARA EL VENDEDOR EN SU TRABAJO.....	127
3.9.7.1.1.	MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	128
3.9.7.1.1.1.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	128
3.9.8.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA RUTA.....	128
3.9.8.1.	CONTROL GENERAL DE RUTAS-EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	128

3.9.8.1.1.	EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES EN LAS RUTAS DE DESPLAZAMIENTO DE UN VENDEDOR.	128
3.9.8.1.1.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	130
3.9.9.	FASE 3: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	131
3.9.10.	CONCLUSIONES DE RESULTADOS DE AUDITORÍA DE RUTAS.....	131
3.9.10.1.	CÁLCULO DE HORAS DE TRABAJO EXIGIDAS VERSUS DISPONIBLES.	131
3.9.10.2.	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.....	131
3.9.10.3.	MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	131
3.9.10.4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA RUTA.....	131
3.9.11.	PROPUESTAS.....	131
3.9.11.1.	PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DISEÑO DE UNA RUTA.....	131
3.9.11.2.	PROPUESTAS PARA EL DISEÑO Y CONTROL FINAL DE UNA RUTA DE VENTAS. ...	131
3.9.11.2.1.1.	PLANIFICACIÓN.....	131
3.9.11.2.1.2.	ORGANIZACIÓN.....	131
3.9.11.2.1.3.	MODELOS DE RUTAS.....	132
3.9.11.2.1.4.	DIVISIÓN DE LA ZONA.....	133
3.9.11.3.	PROPUESTA DE MEJORA: RUTA ÓPTIMA DE DESPLAZAMIENTO.....	134
3.9.11.3.1.	CÁLCULO DE LA RUTA MÁS CORTA PARA UN VENDEDOR, BASÁNDOSE EN EL ALGORITMO DEL AGENTE VIAJERO.....	134
3.9.11.3.1.1.	CONDICIONES DE CÁLCULO DEL ALGORITMO.....	134
3.9.11.3.1.2.	TIEMPO CONSTANTE.....	134
3.9.11.3.2.	CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ DE TIEMPOS DE DESPLAZAMIENTO.....	134
3.5.1.1.3.	EXPLICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO BÁSICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL ALGORITMO. APLICADO A LA EMPRESA.....	135
3.9.11.3.2.1.	PERMUTACIONES.....	135
3.9.11.3.3.	REPORTE DE RESULTADOS.....	136
3.9.11.4.	CONTROL.....	138
3.9.11.4.1.	CONTROL DE RUTAS.....	138
CAPÍTULO IV.....		139
4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....		139
4.1.	INFORME DE AUDITORÍA.....	139
4.1.1.	OBJETO.....	139
4.1.2.	MARCO DE REFERENCIA.....	140
4.1.3.	ALCANCE.....	140

4.1.4.	TAREA REALIZADA.....	140
4.1.5.	DESARROLLO DE HALLAZGOS.....	141
4.1.5.1.	HALLAZGOS DE EVALUACIÓN OPERATIVA DEL MICRO CICLO DE LA VENTA.....	141
4.1.5.1.1.	ENTREGA DE PRODUCTOS.....	141
4.1.5.1.2.	ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE VISITAS A LOS CLIENTES.....	141
4.1.5.1.3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	142
4.1.5.1.4.	FUNCIONES DE UN VENDEDOR.....	143
4.1.5.1.5.	SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.....	144
4.1.5.1.6.	VENTAS.....	145
4.1.5.1.7.	VISITA A CLIENTES.....	146
4.1.5.1.8.	VENTAS DE NUEVOS PRODUCTOS.....	147
4.1.5.1.9.	GESTIÓN DE COBROS.....	148
4.1.5.1.10.	MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	148
4.1.6.	CONCLUSIONES.....	149
4.1.6.1.	HIPÓTESIS.....	149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		151
ANEXOS		153
ANEXOS A. CUESTIONARIOS E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....		154
ANEXOS A.1. CUESTIONARIO SOBRE PROCEDIMIENTOS HABITUALES EN LA SECCIÓN DE VENTAS APLICADO A LA GERENCIA DE VENTAS.....		155
ANEXOS A.2. CUESTIONARIOS PARA SECCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS. .		160
ANEXOS A.3. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....		165
ANEXOS A.4. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....		170
ANEXOS B: PROCEDIMIENTOS GENERALES DE AUDITORIA OPERACIONAL.....		173
ANEXOS B.1. PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EL CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE ESTUDIO.....		174
ANEXOS B.2. PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....		175
ANEXOS C. ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES Y PROPUESTAS DE FLUJOS MEJORADOS.....		177
ANEXOS C.1. GESTIÓN DE COBRO CONTADO.....		178
ANEXOS C.2. PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA.....		182
ANEXO C.3 CUENTAS POR COBRAR CON EXCESO DE DÍAS DE VENCIMIENTO.....		187
ANEXOS D AUDITORIA DE RUTAS.....		190
ANEXOS D.1. CÁLCULO DE HORAS NECESARIAS DEL VENDEDOR.....		191

ANEXOS D.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE CADA CLIENTE VISITADO POR EL AGENTE DE VENTAS.	192
ANEXOS D.3. ANÁLISIS DE CADA CLIENTE VISITADO EN LA RUTA EN EL DÍA DE EVALUACIÓN Y COMENTARIOS AL RESPECTO DE CADA UNO.	214
ANEXOS D.4. EVALUACIÓN DE CONTROLES DE AUDITORÍA	218
ANEXOS D.5. ANÁLISIS DE TIEMPO EFECTIVO Y DESPERDICIADO EN CLIENTES DE TIPO MAYORISTA.	221
ANEXOS D.6. ANÁLISIS DE TIEMPOS POR CADA ACTIVIDAD.	223
ANEXOS D.7. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DE LA GESTIÓN DE RUTAS.....	225
ANEXOS D.8. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE RUTAS.	228
ANEXOS D.9. ALGORITMO DEL AGENTE VIAJERO- DISEÑO DE INTERFAZ.....	228
ANEXOS E MANUAL DEL MICRO CICLO DE LA VENTA: ENTREGABLE.....	232
1 INFORMACIÓN DEL MANUAL.....	240
1.1. INTRODUCCIÓN.....	240
1.2. OBJETIVO GENERAL	240
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	241
1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE LA VENTA.....	241
1.4. ALCANCE.....	241
1.5. MARCO LEGAL.....	241
1.6. INFORMACIÓN Y DATOS EN REFERENCIA DE LA EMPRESA, ACTIVIDADES Y OPERACIONES EXAMINADAS.	242
1.6.1. IMPORTADORA “LA EMPRESA” S.A.	242
1.6.2. MISIÓN	242
1.6.3. VISIÓN.....	242
1.6.4. VALORES.....	242
1.6.5. DISTRIBUCIÓN.....	242
1.6.6. SERVICIOS	243
1.6.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	243
1.6.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	244
1.7. ANÁLISIS FODA	245
1.7.1. DEBILIDAD.....	245
1.7.2. FORTALEZA	246
1.7.3. AMENAZAS.....	246
1.7.4. OPORTUNIDADES	246
2. MARCO TEÓRICO.	246
2.1. MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS.....	246

2.2.	MICRO CICLO DE LA VENTA.....	247
2.3.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	247
2.4.	PLANEACIÓN DE VENTAS.....	247
2.5.	INDICADORES FINANCIEROS.....	248
2.6.	SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJOS.....	248
3.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	249
3.1.	CADENA DE VALOR.....	249
3.2.	INDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS QUE INTERVIENEN EN EL CICLO DE LA VENTA.....	250
3.2.1.	PROCESOS ESTRATEGICOS.....	251
3.2.1.1.	PLANIFICACIÓN DE VENTAS.....	251
3.2.1.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	251
3.2.1.1.2.	ENTRADAS.....	251
3.2.1.1.3.	SALIDAS.....	251
3.2.1.1.4.	RECURSOS.....	251
3.2.1.1.5.	POLÍTICAS.....	251
3.2.1.1.6.	CONTROLES.....	253
3.2.1.1.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	253
3.2.1.2.	ASIGNACIÓN DE ZONAS.....	258
3.2.1.2.1.	INTRODUCCIÓN.....	258
3.2.1.2.2.	ENTRADAS.....	258
3.2.1.2.3.	SALIDAS.....	258
3.2.1.2.4.	RECURSOS.....	258
3.2.1.2.5.	POLÍTICAS.....	258
3.2.1.2.6.	CONTROLES.....	259
3.2.1.2.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	260
3.2.1.3.	SELECCIÓN DE UNA RUTA EFICIENTE.....	264
3.2.1.3.1.	INTRODUCCIÓN.....	264
3.2.1.3.2.	ENTRADAS.....	264
3.2.1.3.3.	SALIDAS.....	264
3.2.1.3.4.	RECURSOS.....	264
3.2.1.3.5.	POLÍTICAS.....	264
3.2.1.3.14.	CONTROLES.....	267

3.2.1.3.15. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	268
3.2.1.4. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.	274
3.2.1.4.1. INTRODUCCIÓN.....	274
3.2.1.4.2. ENTRADAS.....	274
3.2.1.4.3. SALIDAS.....	274
3.2.1.4.4. RECURSOS	274
3.2.1.4.5. POLÍTICAS.....	274
3.2.1.4.6. CONTROLES.....	276
3.2.1.4.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	276
3.2.2. PROCESOS CLAVES.....	280
3.2.2.1. VENTAS A CRÉDITO MAYORISTAS.	280
3.2.2.1.1. INTRODUCCIÓN.....	280
3.2.2.1.2. ENTRADAS.....	280
3.2.2.1.3. SALIDAS.....	280
3.2.2.1.4. RECURSOS	280
3.2.2.1.5. POLÍTICAS.....	281
3.2.2.1.6. CONTROLES.....	283
3.2.2.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	283
3.2.2.2. VENTAS CON SERVICIO DE PUBLICIDAD.....	289
3.2.2.2.1. INTRODUCCIÓN.....	289
3.2.2.2.2. ENTRADAS.....	289
3.2.2.2.3. SALIDAS.....	289
3.2.2.2.4. RECURSOS	289
3.2.2.2.5. POLÍTICAS.....	289
3.2.2.3.6. CONTROLES.....	292
3.2.2.3.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	292
3.2.2.3. VENTAS A CRÉDITO CON PEDIDO ELECTRÓNICO.	297
3.2.2.3.1. INTRODUCCIÓN.....	297
3.2.2.3.2. ENTRADAS.....	297
3.2.2.3.3. SALIDAS.....	297
3.2.2.3.4. RECURSOS	297
3.2.2.3.5. POLÍTICAS.....	297

3.2.2.3.6.	CONTROLES.....	297
3.2.2.3.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	297
3.2.2.4.	DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA POR EMPRESA TRANSPORTISTA.....	301
3.2.2.4.1.	INTRODUCCIÓN.....	301
3.2.2.4.2.	ENTRADAS.....	301
3.2.2.4.3.	SALIDAS.....	301
3.2.2.4.4.	RECURSOS.....	301
3.2.2.4.5.	POLÍTICAS.....	301
3.2.2.4.6.	CONTROLES.....	302
3.2.2.4.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	303
3.2.2.5.	ANÁLISIS DE CRÉDITO DE UNA PERSONA JURÍDICA.....	306
3.2.2.5.1.	INTRODUCCIÓN.....	306
3.2.2.5.2.	ENTRADA.....	306
3.2.2.5.3.	SALIDA.....	306
3.2.2.5.4.	RECURSOS.....	306
3.2.2.5.5.	POLÍTICAS.....	306
3.2.2.5.6.	CONTROLES.....	309
3.2.2.5.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	310
3.2.2.6.	ANÁLISIS DE CRÉDITO PARA UNA PERSONA NATURAL.....	315
3.2.2.6.1.	INTRODUCCIÓN.....	315
3.2.2.6.2.	ENTRADAS.....	315
3.2.2.6.3.	SALIDAS.....	315
3.2.2.6.4.	RECURSOS.....	315
3.2.2.6.5.	POLÍTICAS.....	315
3.2.2.6.6.	CONTROLES.....	319
3.2.2.6.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	319
3.2.2.7.	COBRANZAS DEL VENDEDOR CON CHEQUE.....	326
3.2.2.7.1.	INTRODUCCIÓN.....	326
3.2.2.7.2.	ENTRADAS.....	326
3.2.2.7.3.	SALIDAS.....	326
3.2.2.7.4.	RECURSOS.....	326
3.2.2.7.5.	POLÍTICAS.....	326

3.2.2.7.6.	CONTROLES.....	327
3.2.2.7.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	327
3.2.2.8.	COBRANZAS DE DEUDAS CON EXCESO DE DÍAS DE VENCIMIENTO	332
3.2.2.8.1.	INTRODUCCIÓN.....	332
3.2.2.8.2.	ENTRADAS.....	332
3.2.2.8.3.	SALIDAS.....	332
3.2.2.8.4.	RECURSOS	332
3.2.2.8.5.	POLÍTICAS	332
3.2.2.8.6.	CONTROLES.....	334
3.2.3.	CONTROL	338
3.2.3.1.	CONTROL DE LAS RUTAS.....	338
3.2.3.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	338
3.2.3.1.2.	ENTRADAS.....	338
3.2.3.1.3.	SALIDAS.....	338
3.2.3.1.4.	RECURSOS.....	338
3.2.3.1.5.	POLÍTICAS	338
3.2.3.1.6.	CONTROLES.....	339
3.2.3.1.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	340
3.2.4.	MÓDULO DE FACTURACIÓN.....	346
3.2.4.1.	GERENCIAMIENTO DE FACTURACIÓN EN LÍNEA.....	346
3.2.4.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	346
3.2.4.1.2.	ENTRADAS.....	346
3.2.4.1.3.	SALIDAS.....	347
3.2.4.1.4.	RECURSOS.....	347
3.2.4.1.5.	POLÍTICAS	348
3.2.4.1.6.	CONTROLES.....	349
	MODELO DE DIAGRAMA DE CONTEXTO DE LA APLICACIÓN DE FACTURACIÓN A CLIENTES. .	349
3.2.5.	TÉCNICAS DE ACTIVIDADES DENTRO DE LA RUTA.....	354
3.2.5.1.	TÉCNICA DE COMERCIALIZACIÓN: MERCHANDISING.....	354
3.2.5.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	354
3.2.5.1.2.	ENTRADAS.....	354
3.2.5.1.3.	SALIDAS.....	354

3.2.5.1.4.	RECURSOS.....	354
3.2.5.1.5.	POLÍTICAS.....	354
3.2.5.1.6.	CONTROLES.....	357
3.2.5.1.7.	FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	357
INDICADORES DE GESTIÓN		362

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Ejemplo de tipos de clientes y horas asignadas</i>	9
<i>Tabla 2 Ejemplo de horas anuales para el vendedor "X"</i>	10
<i>Tabla 3: Indicadores para análisis financiero</i>	17
<i>Tabla 4 Matriz de riesgos para módulo de facturación y auditoria de rutas</i>	23
<i>Tabla 5 Calificación de efectividad de controles</i>	24
<i>Tabla 6 Planificación de Auditoría</i>	35
<i>Tabla 7 Diagnóstico Preliminar</i>	36
<i>Tabla 8 Indenticación de procedimientos que intervienen en el ciclo de la venta</i>	39
<i>Tabla 9 Análisis de Valor Agregado de la situación actual de planificación de ventas</i>	43
<i>Tabla 10 Análisis de impacto de cambio de actividades en el procedimiento de planificación de ventas</i>	45
<i>Tabla 11 Analisis de valor agregado del proceso actual de planificcaion de ventas</i>	45
<i>Tabla 12 Análisis de Valor Agregado de la situación actual de Ventas a Mayoristas</i>	49
<i>Tabla 13 Análisis de impacto de actividades del procedimiento de ventas a mayoristas</i>	51
<i>Tabla 14 Análisis del valor agregado de la venta a crédito mayorista</i>	52
<i>Tabla 15 Analisis de valor agregado del proceso actual de ventas por consignacion</i>	55
<i>Tabla 16 Análisis de valor agregado de la situación actual de ventas por consigación</i>	57
<i>Tabla 17 Analisis de valor agregado de la situación actual de ventas a credito minorista</i>	60
<i>Tabla 18 Análisis de impacto para ventas de minoristas</i>	62
<i>Tabla 19 Analisis de valor agregado del proceso mejorado de ventas minoristas</i>	64
<i>Tabla 20 Analisis de valor agregado del proceso actual de ventas por publicidad</i>	67
<i>Tabla 21 Analisis de valor agregado del proceso mejorado de ventas por publicidad</i>	71
<i>Tabla 22 Analisis de valor agregado del proceso actual de despacho y distribucion empresa transportista</i>	74
<i>Tabla 23 Análisis de impacto para el procedimiento de despacho y distribución</i>	76
<i>Tabla 24 Analisis de valor agregado del proceso mejorado de despacho y distribución empresa transportista</i>	77
<i>Tabla 25 Analisis de valor agregado del proceso actual de analisis y aprobacion de credito</i>	80
<i>Tabla 26 Análisis de impacto para crédito de una persona Jurídica</i>	84
<i>Tabla 27 Análisis de impacto para crédito de una persona natural</i>	84
<i>Tabla 28 Analisis de valor agregado del proceso actual de gestión de cobro cheque</i>	86
<i>Tabla 29 Analisis de valor agregado del proceso mejoada de gestión de cobro cheque</i>	88
<i>Tabla 30 Análisis de impacto de actividades agregadas de análisis de cuentas por cobrar con exceso de días de vencimiento</i>	92
<i>Tabla 31 Indicadores de gestión de todos los procedimientos mejorados</i>	93
<i>Tabla 32 Descripción de la situación riesgosa de planificación de ventas ineficientes</i>	100
<i>Tabla 33 Analisis de riesgo de planificacion de ventas ineficientes</i>	100
<i>Tabla 34 Descripcion de situacion riesgosa de productos inexistentes</i>	101
<i>Tabla 35 Analisis de riesgo de productos inexistentes</i>	101
<i>Tabla 36 Descripcion de situacion riesgosa de perdida o daño de mercadería</i>	102
<i>Tabla 37 Analisis de riesgo de perdida o daño de mercadería</i>	102
<i>Tabla 38 Descripcion de situacion riesgosa de entrega de productos obsoletos al clientes</i>	103
<i>Tabla 39 Analisis de riesgo de entrega de prdoctos obsoletos al clientes</i>	103
<i>Tabla 40 Descripcion de situacion riesgosa de decremento de los ingresos por clientes con mora</i> ..	104
<i>Tabla 41 Analisis de riesgo decremento de los ingresos por clientes con mora</i>	104
<i>Tabla 42 Tabla de valoracion de riesgo</i>	105
<i>Tabla 43 Plan de mejora para el riesgo de Planificación de ventas ineficiente</i>	106

Tabla 44 Plan de mejora para riesgo de Ofrecer a los clientes productos inexistentes	107
Tabla 45 Plan de mejora para riesgo Decremento en los ingresos por mora de clientes	108
Tabla 46 Comparación de condición de gestión de facturación actual versus condición óptima.....	109
Tabla 47 Riesgos inherentes en el registro de información en módulo de facturación.	110
Tabla 48 Calificación de riesgos en el gerenciamiento del sistema de facturación.	111
Tabla 49 Procedimiento de planificación de rutas actual.....	114
Tabla 50 Objetivos de actividades, tiempos y visitas.....	117
Tabla 51 Cálculo de visitas necesarias para el cliente mayorista.....	118
Tabla 52 Cálculo de horas necesarias por cada mayoristas al año.	119
Tabla 53 Cálculo de horas anuales para todos los mayoristas	119
Tabla 54 Total de horas anuales por todos los clientes del vendedor.....	120
Tabla 55 Resumen de Horas de movilización por temporada y fuera de ella.	121
Tabla 56 Tiempo promedio de actividades en el mes de julio.	121
Tabla 57 Total de clientes visitados en el mes de julio del 2016.	122
Tabla 58 Frecuencia de tiempos en la actividad de merchandising con los clientes mayoristas. Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.	123
Tabla 59 Frecuencia de tiempos.....	123
Tabla 60 Tiempos y actividades de la ruta evaluada.....	125
Tabla 61 Tiempo promedio de trabajo del vendedor evaluado en el mes de julio del 2016.	127
Tabla 62 Valor de horas perdidas.	128
Tabla 63 Calificación y análisis del riesgo presente en la planificación, organización, ejecución y control de las rutas de desplazamiento.....	129
Tabla 64 Clientes seleccionado y rutas posibles.	136
Tabla 65 Ruta propuesta y tiempo de desplazamiento.....	137
Tabla 66 Tiempo y ruta de desplazamiento actual	138
Tabla 67 Cuentas por cobrar con rangos de 1 a 60 días.....	187
Tabla 68 Cuentas por cobrar con rangos de 90 a 118 días.....	188
Tabla 69 Cuentas por cobrar con rangos de 120 a 845 días.....	188
Tabla 70 Valor de cuentas por cobrar de los rangos de días más altos.....	189
Tabla 71 Cálculo de visitas necesarias para un cliente minorista.	191
Tabla 72 Cálculo de horas necesarias por cada minoristas al año.	191
Tabla 73 Visitas y tiempo necesario al año para un cliente de consumo.	192
Tabla 74 Cálculo de tiempo necesario para las visitas a cada cliente de consumo.	192
Tabla 75 Cálculo de horas necesarias al año para cada cliente de consumo.....	192
Tabla 76 Calificación de desempeño.	220
Tabla 77 Calificación de desempeño	220
Tabla 78 Calificación de desempeño.	221
Tabla 79 Análisis de tiempo efectivo aprovechado y desperdiciado.	222
Tabla 80 Análisis del tiempo óptimo versus el tiempo real.	223
Tabla 81 Tiempo real invertido en el mes de julio.....	226
Tabla 82 Calculo de valores par análisis de dinero perdido del vendedor	228
Tabla 83 Total máximo recibido por mes.	228
Tabla 84 Cálculo de valor por hora perdido para el vendedor.....	228
Tabla 85 Niveles de precios y porcentajes de comisión por venta.	274
Tabla 86 Niveles de precios y porcentaje de comisión por cobros.....	275

INDICE DE FIGURAS.

<i>Figura 1 Modelo de ruta pastel.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2 Modelo de ruta margarita.</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3 Puntos de visitas.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 4 Ejemplo de posibles rutas.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 5 Organigrama general estructural.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6 Organigrama del departamento de ventas.....</i>	<i>33</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Mapa de procesos.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 2 Ejemplo de modelo de ruta paste en la ciudad de Guayaquil.....</i>	<i>132</i>
<i>Ilustración 3 Ruta de pastel en zona de Guayaquil.....</i>	<i>133</i>
<i>Ilustración 4 Matriz de tiempos de desplazamientos, entre empresa y clientes.....</i>	<i>135</i>
<i>Ilustración 5 Matriz de permutaciones de las distintas opciones de rutas.....</i>	<i>136</i>
<i>Ilustración 6 Interfaz de usuario para ingresar los clientes para la ruta más corta.....</i>	<i>229</i>
<i>Ilustración 7 Selección de clientes para visitar en la ruta del vendedor.....</i>	<i>229</i>
<i>Ilustración 8 Mensaje de error por seleccionar más de un cliente en la ruta.....</i>	<i>230</i>
<i>Ilustración 9 Cálculo de la ruta más corta.....</i>	<i>230</i>
<i>Ilustración 10 Resultado de la ruta más corta para un vendedor.....</i>	<i>231</i>
<i>Ilustración 11 ORGANIGRAMA GENERAL ESTRUCTURAL.....</i>	<i>244</i>
<i>Ilustración 12 Organigrama del departamento de ventas.....</i>	<i>245</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de planificación de ventas	46
Gráfico 2 Análisis de tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de planificación de ventas	47
Gráfico 3 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas a crédito mayorista	53
Gráfico 4 Análisis de Tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de ventas a crédito mayorista	53
Gráfico 5 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas por consignación.....	58
Gráfico 6 Analisis de tiempo de las actividades del proceso mejorado y actual de ventas por consignación.....	58
Gráfico 7 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas a crédito minorista	65
Gráfico 8 Analisis de tiempo de las actividades del proceso de actual y mejorado de ventas a crédito minorista	65
Gráfico 9 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas por publicidad	72
Gráfico 10 Analisis de tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de ventas por publicidad	72
Gráfico 11 Comparación de los valores del proceso actual y mejorado de despacho y distribución empresa transportista.....	78
Gráfico 12 Analisis de tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de despacho y distribución de empresa transportista	78
Gráfico 13 Comparacion de valores agregados del proceso actual y mejorado de gestion de cobre en cheque.....	89
Gráfico 14 Analisis de tiempo de las actividades del proceso de actual y mejorado de gestion de cobro en cheque.....	89
Gráfico 15 Frecuencia de días vencidos de las cuentas por cobrar y la cantidad de las mismas. Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.	90
Gráfico 16 Análisis de cumplimiento de parámetros de tiempos para cada visita a un cliente mayorista. Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.	122
Gráfico 17 Frecuencia de tiempos en visitas por concepto de merchandising a clientes mayoristas. Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.	124
Gráfico 18 Desconocimiento de la misión, visión y filosofía de la empresa.	165
Gráfico 19 opinión de empleados sobre funciones no adecuadas a sus cargos.....	166

ÍNDICE DE FLUJOS DE PROCEDIMIENTO.

<i>Flujo de procedimiento 1 Planificación de ventas actual. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.....</i>	<i>42</i>
<i>Flujo de procedimiento 2 Situación Actual de Ventas a Crédito Mayoristas. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>48</i>
<i>Flujo de procedimiento 3 Situación mejorada de la venta a crédito mayorista, Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>50</i>
<i>Flujo de procedimiento 4 Diagrama de Flujo de la situación actual de Ventas por Consignación. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón</i>	<i>54</i>
<i>Flujo de procedimiento 5 : Situación mejorada de Ventas por Consignación. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.....</i>	<i>56</i>
<i>Flujo de procedimiento 6 Situación actual de Ventas a crédito pedido electrónico. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón</i>	<i>59</i>
<i>Flujo de procedimiento 7 Situación mejorado de Ventas a crédito pedido electrónico. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>63</i>
<i>Flujo de procedimiento 8 Situación actual de venta con servicio de publicidad. Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>66</i>
<i>Flujo de procedimiento 9 Situación mejorada de ventas con servicio de publicidad. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>70</i>
<i>Flujo de procedimiento 10 Situación actual de Despacho y distribución Empresa Transportista. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón..</i>	<i>73</i>
<i>Flujo de procedimiento 11 Situación mejorado de Despacho y distribución Empresa Transportista. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón</i>	<i>75</i>
<i>Flujo de procedimiento 12 Análisis de crédito actual de la empresa. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.....</i>	<i>79</i>
<i>Flujo de procedimiento 13 Propuesta de Flujo de procedimiento de análisis de crédito para una persona Jurídica. Elaborado por: Las autor</i>	<i>82</i>
<i>Flujo de procedimiento 14 Análisis y aprobación de crédito para un apersona natural. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>83</i>
<i>Flujo de procedimiento 15 Cobranzas con cheque. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>85</i>
<i>Flujo de procedimiento 16. Situación mejorada por cobro de cheques. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.....</i>	<i>87</i>
<i>Flujo de procedimiento 17. Cobranzas de deudas vencidas con exceso de días. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>91</i>
<i>Flujo de procedimiento 18 Situación actual del procedimiento de emisión de facturas. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.</i>	<i>112</i>

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías en los negocios están siendo consolidadas en forma global, así como los cambios producidos en el movimiento de muchos sectores y gracias a esta unión o consolidación y fenómenos como la globalización han causado que afecte, a casi todas las secciones de una organización. Las ventas y los vendedores, no quedan fuera de este cambio.

Las herramientas de venta y la continua innovación en los productos ofertantes, el poder de negociación de empresas comerciantes minoristas, así como la aparición de la competencia, ocasionan que la actividad de los vendedores esté siendo afectada por cambios, en la gran parte de las empresas.

Sin embargo, algo que se evidencia, no ha cambiado, es que la venta sigue siendo de forma personal, a pesar de que ya existe y está en pleno auge las tendencias tecnológicas y la venta en línea, algo que para muchas de las empresas no puede ser reemplazado. Un punto importante a tocar es que las empresas deben tener definida una guía que le indique cómo manejarse de forma permanente frente a los cambios que sufren los negocios.

Debido a todos estos puntos mencionados, lo que este proyecto busca, es establecer parámetros de consulta, para que a la empresa evaluada le sirva de apoyo en sus tareas de gestión de ventas diaria. Un manual de gestión de ventas es un documento administrativo que busca implementar directrices y base sólidas, refiriéndose a estándares generales recomendados en el proceso y el micro ciclo de la venta.

La gestión de ventas debe ser planificada por superiores de la organización, y no dejarla a cargo de puestos de nivel inferior, es decir, muchas veces la gerencia de ventas, deja la planificación y diseño de sus ventas periódicas, a los vendedores, y no por el hecho, de que los agentes de ventas sean los que están en continuo contacto con el cliente, significa que ellos son los que deben guiar el procedimiento de las ventas.

El personal de ventas debe ser correctamente inducido y capacitado para trabajar en conformidad de las metas organizacionales, haciéndolos partícipes de las actividades, y comprometiéndolos a ir por un solo camino, sin embargo este se logra con la respectiva motivación para los mismos, y si hablamos de los agentes de ventas, la motivación para rendir más, son comisiones rentables, para la empresa y el vendedor.

El gerente de ventas debe trabajar en conjunto con sus subordinados y llevarlos al cumplimiento y entendimiento de los objetivos generales de la empresa y de las ventas específicamente, estableciendo metas que sean medibles en resultados, y de igual controlando a la fuerza de ventas para determinar el desempeño de su trabajo.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En las Pymes ecuatorianas se acostumbra a seguir una gestión de procesos de forma sencilla, da como resultado que la costumbre de los que integran una empresa de este tipo, tenga actividades sin lineamientos, o muchas veces, se cuenta con los lineamientos (no los suficientes) pero no se los considera y generalmente no existe en este tipo de entidades un departamento de control interno establecido, ya sea por falta de recursos o porque lo ven como algo no necesario; es ahí donde existe un error grande, porque dejar de lado el control interno, o no tener establecido los puntos a seguir, ocasiona que tarde o temprano se vean envueltos en problemas de desorganización, pérdidas inexplicables, desperdicio de recursos, en fin, situaciones que se pueden evitar mediante, lo antes nombrado, lineamientos y directrices establecidas, que se lograrán sólo con el compromiso de la dirección de poder analizar sus debilidades y hacer de éstas, fortalezas. Muchas veces la dirección no se presta a cooperar con información real cuando se trata de plasmar la realidad de una entidad.

Un tema que los empresarios suelen dejar de lado, es la importancia de la motivación a sus empleados y en el caso de una empresa comercial, motivar a los vendedores es vital para la organización porque son ellos la carta de presentación de la empresa, y dependiendo del reconocimiento que se les dé a estos, dará como resultado una buena o mala gestión de sus ventas.

La planificación, capacitación, organización, motivación y comunicación entre jefe y empleado y evaluación del desempeño son factores indispensables, que en muchas ocasiones no se los maneja de la forma adecuada, dejándolos de lado o actuando de forma empírica.

Por la crisis económica mundial que se está viviendo, se evidencia las acciones y decisiones que los directivos de las empresas realizan. Pero es ahí donde la solución común es reducir gastos, ya que son poco los ingresos y dichos gastos son reducidos del personal, encontrándose frente a despedidos masivos o bajas en las remuneraciones, y es ahí donde nos encontramos frente a un empleado desmotivado, haciendo actividades que corresponden a más de una persona, sin ganas de seguir haciendo su labor. Sin embargo, existen otros tipos de acciones para poder llevar bien el negocio frente a bajo ingresos, puede que la única medicina sea reducir remuneraciones, pero a pesar de esto, no existe la comunicación con el empleado, frente al porqué de las decisiones y el empleado se encuentra excluido, sin considerarse un factor importante de la empresa.

Una empresa comercial cuando recién abre sus puertas cuenta con fundadores preocupados, comprometidos por establecer un proceso de ventas que se encuentre claramente definido, ya que la preocupación de ellos cae en poder vender. Generalmente el equipo que conforma las ventas tiene un trato muy cercano con los clientes potenciales, localizándolos de forma personal y teniendo un seguimiento constante con ellos.

Sin embargo, cuando ya una empresa pasa de ser pequeña a mediana y así a grande, es decir, sus procesos se vuelven complejos y necesitan de más atención que la inicial, la gestión de ventas ya no se ve tan simple como antes, se vuelve complicado dar un seguimiento y monitoreo y muchos temas se pueden salir del control del equipo de ventas. Es común que no esté definido quién trabaja en qué por lo que, poco a poco se vuelve un caos que muchas veces es difícil detectar y la raíz del problema se atribuye equivocadamente a otros aspectos y no necesariamente al problema real.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la importancia de la innovación, la competencia y técnicas para enfrentar desafíos nuevos en el entorno de los negocios, el manual de gestión para el micro ciclo de ventas, constituye una herramienta para el trabajo del empresario, los vendedores y todo aquel que pertenezca al equipo de ventas, y estos, sean dirigidos a la mejora de todas las actividades, tareas y procedimientos a seguir de las ventas de la organización y a través del mismo conseguir elevarse de nivel en el mercado.

Para tener claro la acción a tomar, para lograr resolver la problemática del asunto se debe tener definido el significado de gestión y no es más que una acción o un efecto de gestionar y tener una administración. Específicamente es una diligencia que se entiende como un trámite necesario para lograr obtener algo o darle solución a una situación, que por lo general es de tipo administrativo y que involucra documentación.

El manual de gestión de venta es un documento o serie de documentos dónde queda plasmado las directrices que debería seguir la organización en todos los aspectos que puede atentar a la actividad diaria del equipo de ventas y las tareas que se relacionan con las acciones de ventas específicamente, crédito y gestión de cobranzas. Por lo que este manual se podría determinar como la guía del equipo de ventas que ayuda a estar siempre orientados respecto a todas las acciones a tomar.

Una empresa pequeña, tiene procesos de manera informal, debido a su nivel, y es ahí donde la costumbre de tratarlos de forma empírica hace que se repitan actividades, se confunda información, se utilice más recursos de los que debería, lo que llama a que exista una formalidad para poder reflejar todas las actividades relacionadas. Por ende, se quiere hacer un análisis de cada uno de los temas a intervenir en un micro ciclo de ventas, para determinar paso a paso las fortalezas y debilidades dentro del proceso de ventas y analizar de este modo como se lleva la gestión de cobranzas, una vez concedida la transacción de la venta y como se analiza otorgar crédito y de cierta forma proponer un modelo de análisis de crédito.

La gestión de un proceso o de un ciclo en una organización tiene un conjunto de funciones o actividades de forma ordenada y siguiendo una secuencia, a estas actividades se las denomina como planificación, organización, dirección y control. A continuación, se observará una breve descripción de lo que implica cada una de estas fases:

Planificación: Básicamente se trata de seleccionar y determinar los objetivos y misión de una empresa. Luego se determina las normas, políticas, programas, procedimientos a seguir, los métodos que se realizarán, se presupuestará recursos a un tiempo específico y se fijará las estrategias para poder conseguir todo lo nombrado y se deberá incluir la toma de decisiones, al verse obligado de seleccionar entre distintos caminos de acción en futuras situaciones.

Organización: Consiste en fijar que actividades, tareas y acciones que se debe realizar, quién las deberá hacer, cómo se agruparán, quién informa sobre sus acciones a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Dirección: en esta fase se influye entre los integrantes de la organización para que realicen el cumplimiento de las metas individuales y generales; por ende, se relaciona directamente con el perfil interpersonal de la directiva o administración.

Control: una vez que se dirige y se determina las tareas que cada individuo tiene que realizar se procederá a medir y corregir el desempeño individualmente y de la organización con el objeto de tener una garantía de que los hechos sean de acuerdo a la planificación. Por lo que el control consiste en medir el desempeño basándose en los planes y objetivos, poder detectar desviaciones en referencia a la normativa y por lo tanto poder contribuir en la corrección de las mismas.

Se deberá conocer qué áreas integran dicho micro ciclo, ya que una vez concretada la venta con el cliente, se procede a una serie de pasos a seguir de manera secuencial. A continuación, se detallan las principales áreas que son: toma de pedido, verificación de stock, verificación de crédito, despacho, facturación y cobranza.

Tomar el pedido: Cuando el vendedor concretó la venta o cuando un cliente ya recurrente requiere renovar un pedido anterior o pedir algún otro producto; el vendedor procede a tomar el pedido para ser ingresado en el sistema (en el caso de poseerlo) para ser analizado por el encargado pertinente, en el caso de que el vendedor haya conseguido un nuevo cliente, en otro caso si el cliente solicitó el pedido se procederá a tomarse directamente del cliente.

Verificación de Stock: Cuando el pedido se ha ingresado ya sea por el vendedor o directamente por petición del cliente, se procede a la verificación de stock del producto solicitado para poder concretar la entrega lo más pronto posible y en el caso de no haber stock se procederá, si fuese posible, a solicitar el producto ya sea a producción con su respectiva materia prima en el caso de que la misma empresa elabore el producto o se pedirá el producto terminado al proveedor respectivo, si el cliente desea el producto para un día determinado y no se puede cumplir con lo requerido por falta de stock, se tendrá que comunicarle al cliente.

Verificación de Crédito: Una vez corroborada el stock del producto requerido, se deberá analizar el estado de crédito del cliente con la empresa, en el caso de que la venta sea a crédito, y si se trata de un cliente nuevo, se deberá analizar conforme a las políticas de crédito de la empresa.

Despacho: Al tener el pedido aprobado, y el cliente cumple con los requisitos se sigue al despacho del producto, esto dependerá si el producto es entregado en la misma empresa cuando el cliente retire su pedido o se podrá enviar a donde el cliente requiera, siempre y cuando la empresa ofrezca este servicio, siendo cobrado dicho servicio o como parte de la venta según el monto (dependerá de las políticas de la empresa).

Facturación: la factura del producto será entregada con el valor final de la venta, directamente al cliente o se la enviará mediante mensajero o correo según sea el caso y las necesidades del cliente.

Cobranza: el pago de la venta se realizará según política de la empresa ya sea previo al despacho del producto cancelando el valor total o parcial del producto entregado, o se podrá cancelar después de ser el producto entregado, en el caso del crédito de la venta, la cobranza se gestionará después del plazo previamente establecido con el cliente.

El objeto de estudio determinará propuestas para la examinación, monitoreo y control de las distintas tareas o funciones realizadas en el Departamento de Ventas, Crédito y Cobranzas de una empresa comercializadora e importadora de útiles escolares y complementarios, teniendo en cuenta, lo importante que posee de sus procesos y que existe la posibilidad de mejorar la calidad de servicio brindada a los clientes y por supuesto la optimización de recursos y actividades dentro de los procesos, así como, dar un aporte a la directiva de la misma, las estrategias que se necesiten para permitir dar un diagnóstico a sus respectivas operaciones y dar una solución oportuna a las debilidades y desviaciones encontradas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de gestión del micro ciclo de ventas y con su implementación mejorar la eficiencia y eficacia de sus actividades para una empresa comercializadora e importadora de útiles escolares y complementarios.

1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS:

- a. Conocer generalidades de la empresa.
- b. Describir los actuales procesos de ventas, crédito y cobranzas y determinar recomendaciones para mejorar los métodos operativos.
- c. Identificación de procedimientos que intervienen en el ciclo de la venta.
- d. Evaluar y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro del ciclo de la venta.
- e. Analizar y calificar riesgos existentes y presentar mediciones correctivas.
- f. Documentar y diseñar procedimientos, políticas y funciones propuestas y actuales.

1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

H1: La aplicación de un análisis de valor agregado y análisis de riesgos existentes en las actividades que intervienen en los procedimientos que comprenden el micro ciclo de la venta, permitirá revelar aquellas actividades que no agregan valor, ni en tiempo ni rentabilidad a la empresa y que necesitan una atención inmediata respecto a medidas de acción correctivas y preventivas.

H2: El planteamiento de indicadores de análisis financiero en el área de análisis de crédito, permitirá demostrar la situación real de un cliente solicitante de crédito y dará paso a la toma de decisiones de aprobación o negativa al respecto.

H3: El planteamiento de técnicas para el diseño de una ruta de ventas de un vendedor, permitirá tener un plan de acción acerca de la elaboración de una ruta correcta para la empresa y el vendedor.

CAPÍTULO II

2. BASE TEORICA

2.1. MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS.

El manual de gestión de venta es un documento o serie de documentos dónde queda plasmado las directrices a seguir que debería tener la organización en todos los aspectos que puede atender a la actividad diaria del equipo de ventas y las tareas que se relacionan con las acciones de ventas específicamente, crédito y gestión de cobranzas. Por lo que este manual se podría determinar como la guía del equipo de ventas que ayuda a estar siempre orientados respecto a todas las acciones a tomar.

2.2. MICRO CICLO DE LA VENTA.

El micro ciclo de la venta es una serie de pasos a seguir de manera secuencial, las principales áreas, pasos y actividades son: toma de pedido, verificación de stock, verificación de crédito, despacho, facturación, crédito y cobranza.

2.3. FASES DE LA GESTIÓN DE UN PROCESO

Anzola (1999) explica que la gestión es la clave del desarrollo organizacional, proviene del latín *gesteo onis* lo que significa lograr que las cosas sean. También se relaciona con otro término: *gestare*, del cual proviene gestación y se trata del proceso de elaboración o desarrollo de un ser. Se basa en el procedimiento de creatividad que da la posibilidad que algo se dé por sí mismo. Por ende, en los procesos de la organización, gestión dirige y ayuda el resultado que se da después de un proceso. Cuando se desarrolla la gestión de algo, se espera tener un resultado y es por medio de la gestión que esto se logra.

La gestión de un proceso es un conjunto de partes o fases que se deberán seguir sistemáticamente para dar solución a un problema de un proceso o un problema administrativo, pueden ser estos problemas de organización, que para darle solución se deberá contar con una buena planeación, un estudio hecho con anterioridad y poseer los objetivos claros para realizar el proceso lo menos complicado posible.

Entre los puntos para que se realice la gestión de un proceso se deben seguir de forma sistemática cinco etapas muy importantes:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

2.4. PLANEACIÓN DE VENTAS

Anzola (1999) dice: Toda venta deberá empezar por una planificación de ventas. La planeación de ventas es la base para utilizar el tiempo y recursos de una forma eficaz. Para el administrador un punto importante de su planificación es elaborar una programación de actividades durante un tiempo específico y determinar las citas necesarias para una entrevista con sus clientes.

2.4.1 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES

El punto base para la inversión correcta del tiempo es la elaboración de un programa de actividades, que también es denominado como programa de trabajo. Es una planeación cronológica de tareas y actividades que se van a trabajar y del tiempo en que habrá que desarrollarlo.

Hay programas que engloban un solo día, otros un periodo de una semana, un mes, según se la necesidad y clase de la venta que trabaje el vendedor. Si éste realiza sus ventas en un lugar cercano y por lo general empieza y culmina en un escritorio, programa deberá ser de un día, en cambio si sus visitas para ventas lo llevan a una zona lejana de la empresa y no cuenta con un escritorio durante un periodo largo, deberá elaborar un programa según sea el caso.¹

El programa iniciará con un borrador que deberá contener lo siguiente:

¹ Programa de ventas detallado en libro de Anzola (1999)

1. Los clientes que planea visitar
2. Los viajes a realizar
3. Labor de buscar clientes
4. Llevar preparado lista de posibles clientes para visitar que coincidan con la zona: a estos tipos de clientes se los visitará con el argumento que estamos cerca de la zona y que se desea aprovechar la oportunidad para visitarlos.
5. Cantidad de trabajo de escritorio que piensa elaborar.
6. Determina las tareas que desea desarrollar y el orden durante el tiempo que indica el programa.
7. Conforme examina los datos de sus clientes, los contacta para concretar una cita, organizar la lista de los mismo por orden cronológico
8. No salir de una visita sin concretar, tener el compromiso o intención de búsqueda de una futura visita a medio plazo: el objetivo es no perder la comunicación con el cliente, siempre informándole sobre las novedades del producto.

Preparación en detalle del plan de trabajo diario del agente de ventas (Consejos)

El plan de trabajo es importante debido al costo elevado del tiempo incurrido en la venta, es decir, del tiempo invertido en los clientes. Dicho tiempo es vital para la finalidad de la venta. El vendedor debe tener información de:

1. Cualidades y detalles de la zona y actividades competitivas.
2. Quiénes son los clientes, identificando entre los potenciales y los efectivos; calificados en su capacidad potencial para comprar, ordenados a determinar prioridades.
3. Determinar los motivos de compra de los clientes.
4. Determinar hábitos de compra de los clientes.
5. El objeto a lograr: cantidad de visitas, beneficios, volumen de ventas, límites de costos incurridos, etc.

Para cada planificación de trabajo se tendrá que prever el tiempo definido para cada actividad: tiempos de desplazamiento (transporte), de visitas y gestión de ruta asignada.

2.4.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL

(Rojas, 1999). Explica: "El plan estratégico es una formalidad que evidencia por parte de la dirección de la compañía cual será la estrategia seguir durante un periodo que va de tres a cinco años".

La estrategia de comercio de una organización lleva tanto los planes de mercado como los objetivos en el área de ventas, con la finalidad de prestar la atención debida a sus mercados y poder vender sus productos.

Jhonston y Marshall (2009) definen que en el momento de la definición de la estrategia comercial se debe prestar atención a estos puntos:

- a) Valores añadidos al producto: hay que tener en cuenta que un producto no solo es un conjunto de beneficios, sino se le debe agregar partes básicas que lo rodean como lo son la marca, calidad, estilo, el diseño, etc. Todo lo mencionado da paso a un producto tangible. A esto se le debe adicionar los servicios después de la venta, el método de financiamiento, servicio de mantenimiento, entrega y garantía, todo lo anterior constituye un valor agregado.
- b) Beneficios de los productos brindados a los clientes: implemente el producto a más de satisfacer necesidades y requerimientos del consumidor, deberá resolver conflictos o problemáticas

2.4.3. TIPO DE VENDEDOR PARA EL OBJETO DE ESTUDIO

En la actualidad existe una amplia gama de vendedores; que se clasifican en función del cliente, el territorio, tipo de servicio o producto que ofertan, sin embargo, a continuación, se definirá el tipo de vendedor objeto del estudio:

Vendedor externo o de campo:

La mayoría de sus ventas se realizan esta clase de vendedores son pedidos que se repiten en clientes fijos, por ende, el agente de ventas dedica gran parte de su tiempo a actividades de apoyo. Sin embargo, se le suele asignar búsqueda de nuevos clientes o tenga el trabajo de la introducción de nuevos productos en el grupo de clientes actuales.²

2.5. ORGANIZACIÓN

Fayol (1972), define la organización como un proceso que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios por medio de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, de seguridad y de administración.

La organización es la segunda etapa o fase de una gestión de un proceso. Por medio de ella se determina la división del trabajo y la estructuración requerida para funcionar. Con los principios y respectivas herramientas se establecen la jerarquización y responsabilidad, se determinan funciones, actividades y tareas individuales y grupales y respectiva dependencia de las personas.³

2.5.1. LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Por lo general la fuerza de ventas se organiza basada en:

- a) Área o situación geográfica: Cuando la distribución de un producto es una gran zona geográfica.
- b) Línea de productos: Cuando una organización comercializa dos o más líneas completas de productos, cada una de las fuerzas de venta se especializará solo en una.
- c) Por clientes: se organiza según el tipo de clientes que posea la empresa sea estos mayoristas o detallista.

(Franklin, 2004) Una de las primeras determinantes que se deberán tomar en cuenta a la hora de administrar las ventas es la organización de ellas. Si el empresario tiene una fuerza de ventas (por lo menos con un vendedor) que trabaja fuera de la empresa deberá pensar como asignarle un lugar o territorio de ventas. Algunas organizaciones no asignan territorios y dejan que su mercado se abra a los esfuerzos del personal de ventas.

La falta de asignación de territorios lleva a una competencia abierta entre el personal de ventas, lo cual aumenta esfuerzos y lleva esto si es que hay más de un vendedor a qué estos visiten al mismo cliente.

Existen organizaciones que dividen la zona de ventas en distintas regiones y asignan a un agente de ventas en cada una de ellas. Otra forma es asignar clientes de acuerdo con sus propias entidades. Por ejemplo, un vendedor puede concretar una venta a todos los clientes que se dedican a una rama en particular en la industria. Otro vendedor se fijará en otra rama. Cuando se venden menos productos y se desea que el equipo de ventas esté capacitado para brindar un servicio a todos sus clientes, no se podrá asignar alguna función específica a los vendedores.

² Mark y Greg "Administración de Ventas"

³ Comentario de los autores de proyecto integrador.

2.5.1.1 ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA

(Franklin, 2004) Explica. El método con menos dificultad y el más usado para organizar la fuerza de ventas de una empresa es la organización geográfica. En este caso a cada vendedor se le asigna una zona geográfica distinta. Con este tipo de organización, cada agente de ventas es responsable de hacer todo lo necesario para vender en su territorio asignado.

Organizar por zona geográfica tiene distintos beneficios, entre los que se destaca es el de obtener los costos más bajos, ya que hay un solo vendedor en determinado territorio y tales zonas tienden a no ser tan grandes como en otras organizaciones, todos los costos incurridos son mínimos.

Como un solo vendedor visita a sus clientes es poco común que se presenten situaciones como: 1) quién es responsable de qué; 2) A quién se debe dirigir el cliente cuando surge un problema.

La mayor desventaja de una organización de ventas es que no se goza de los beneficios de la división del trabajo, ya que el vendedor a tratar con todo tipo de clientes en una misma zona tiene que realizar todas las funciones de ventas que esto implica.

Planificación de las visitas y tiempos cuando ya se asigna los vendedores a sus respectivas zonas, se tendrá que planificar el uso de su tiempo: determinar la cantidad de visitas y el diseño de las rutas para la venta, también el número de visitas para los clientes potenciales. Las visitas realizadas para los clientes en potencia son las cuentas con futuro imprevisto, a más visitas se posee mayor probabilidad de pasar de tener uno cliente potencial a un cliente real.⁴

Determinación de la carga de trabajo del agente de ventas o equipo Talley (1961). Existe un método basado en igualar la carga de trabajo de los vendedores. Consiste en dos etapas:

Primera etapa. Calcular la fuerza de venta requerida.

1. Los clientes se agrupan con alguna categoría como: ABC
2. Se determina para cada tipo de cliente el período o frecuencia de visitas que se desea en la unidad de tiempo definida.
3. La cantidad de clientes por cada tipo se multiplica por la frecuencia de visitas, para lograr determinar la carga de trabajo resultante para la zona de ventas.
4. Definir en promedio el número de visitas que un agente de ventas realiza al año.
5. Cuando crece el tiempo de la venta que se dedica a un cliente, el volumen de venta va en aumento, en primer lugar, de forma lenta, después aumenta su velocidad, hasta que llega un punto que su crecimiento es cero, o es un punto saturado. Sin embargo, hay una única variable ligada al volumen de ventas que es el número de visitas.

Herramientas para alcanzar una eficiente administración de territorios (Cálculo de la fuerza de ventas requerida).⁵ Ejemplo

Asignación de tipo de cliente y horas de visita por año:

Tabla 1 Ejemplo de tipos de clientes y horas asignadas

Tipos de clientes	# de visitas	Frecuencia de visitas deseadas
Cliente A	30 min/. visita*100	50 horas/anuales
Cliente B	25 min/Visitas*200	83 horas/anuales
Cliente C	30 min/. visita*150	75 horas/ anuales

⁴ Fuente: Antonio García Galiana, experto en logística y gestión de empresa/ www.areadepymes.com/?tit=la-preparacion-de-la-venta&name=Abanfin&fid=pventa

⁵ Programa de negociación efectiva: Módulo V. La administración de ventas./www.eluniverso.com/capacitate

Fuente: Antonio García Galiana, experto en logística y gestión de empresa/ www.areadepymes.com/?tit=la-preparacion-de-la-venta&name=Abanfin&fid=pventa

Trabajo requerido para el vendedor X:

Tabla 2 Ejemplo de horas anuales para el vendedor "X"

Zona Sur/Este (Quito)		
Tipos de clientes	# de cuentas* Frecuencia de visitas deseadas	Trabajo requerido
Cliente A	5 cuentas*50 horas/ anuales	250
Cliente B	8 cuentas* 83 horas/anuales	664
Cliente C	3 cuentas * 75 horas/ anuales	225
Total de horas		1139

Fuente: Antonio García Galiana, experto en logística y gestión de empresa/ www.areadepymes.com/?tit=la-preparacion-de-la-venta&name=Abanfin&fid=pventa

Trabajo necesario por año para el vendedor X, para cubrir 15 cuentas asignadas es de: 1139 horas por año.

Segunda etapa. Definir el número y clase de cliente que se asignará a cada agente de ventas.

Se requiere recurrir a un análisis de la ubicación de los clientes acerca del territorio, la distancia en Kilómetros para desplazarse, el tiempo que toma un viaje, tiempo promedio de una visita, etc. para tener un resultado de la cantidad de visitas que un agente de ventas puede realizar durante su jornada laboral, por ende, la cifra de clientes a los que puede atender.

La organización de ventas por zona geográfica puede afectar, el tiempo que se estimó para las visitas a realizar por un agente de ventas en el día.⁶

Definición de rutas de trabajo

Debido a que un importante porcentaje del tiempo de trabajo de un vendedor se usa en el desplazamiento de un cliente a otro, la determinación de sus rutas es una forma de optimizar el tiempo de trabajo.

Existen ciertos errores cometidos por los vendedores a la hora de determinar su ruta:

1. No agrupan sus visitas acogiéndose al principio de proximidad.
2. Cuando no concretan una cita antes de realizar una visita, pueden tender a largar esperas para ser atendidos y de este modo se produce desperdicio de tiempo.
3. Visitas a clientes con falta de interés por el producto.
4. Cuando no van preparados, es decir, no llevan documentación necesaria, entre otros, tendrán que repetir la visita.

Hay pasos prácticos a la hora de definir la ruta de trabajo:

1. Analizar el territorio o zona:
 - a) Cantidad de clientes confirmados y su ubicación.
 - b) Cantidad de clientes en potencia y su ubicación.
 - c) Costo promedio de cada visita o total de visitas
 - d) Tiempo promedio de cada visita.
2. Distribuir las posibles visitas, entre las distintas clases de clientes: en trabajo y tiempo.

⁶ Fuente: Antonio García Galiana, experto en logística y gestión de empresa/ www.areadepymes.com/?tit=la-preparacion-de-la-venta&name=Abanfin&fid=pventa

3. Medio de transporte y su costo
4. Determinar una ruta base.

Esta ruta base tendrá como primer punto de visita a los clientes clase A, que el agente de ventas deberá visitar. Basándose en esta ruta base, la ubicación y cantidad de clientes clase A, elaboran un ajuste delgado, brindando distintas opciones o formas de combinar. Para ningún caso, los clientes clase C, son elementos que determinen el diseño de las rutas.

Es importante resaltar que el objetivo de la determinación de zonas no es, de ningún modo, lograr uniformidad de ventas de todos ellos.

Al contrario las zonas se definen de tal forma que den como resultado una igual cantidad de trabajo y será función de la directiva juzgar el resultado que se espera de las actividades encargadas.

2.6. DIRECCIÓN

Jhonston y Marshall (2009) definen a la fase de la dirección como la acción de dirigir que tiene que ver con el mandato, influencia y motivación para los subordinados para que desarrollen las tareas del día a día. Los gerentes direccionan convenciendo a los miembros de que se les unan para alcanzar las metas deseadas.

La dirección se puede definir cuando los directivos influyen a los subordinados y estos aceptan bajo su voluntad que estos dirijan y controlen, también se define como un paso de la gestión que guía los pasos y acciones para alcanzar los objetivos.

2.6.1. MOTIVACIÓN

Los gerentes de ventas constantemente deben buscar como motivar a los vendedores. El personal de venta está expuesto a los cambios en el mercado y a nuevos territorios. El gerente de ventas deberá tomar en cuenta que puede incrementar las ventas y mejorar el ambiente laboral de los empleados, teniendo una motivación adecuada, que consiste en equilibrar en partes iguales el reconocimiento y la recompensa, aprendiendo a escuchar a su equipo de vendedores probablemente descubrirá que algunos se sienten motivados con un ascenso mientras que a otros con recompensas monetarias u ofrecer un viaje, un día libre, tarjetas de regalo, café, refrigerios gratis o membresías en un gimnasio o en un club por el mayor número de ventas en una semana, esto estimula al personal para que se esfuerce más.

2.7. EL CONTROL EN LAS VENTAS

2.7.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA FUERZA DE VENTAS.

Jhonston y Marshall (2009) definen a la evaluación del desempeño como un proceso secuencial que sirve para la medición de forma cualitativa y cuantitativa el grado de eficiencia y eficacia de los empleados en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrando cuáles son sus puntos fuertes y débiles respecto a lo que hacen para contribuir a mejorar dichos aspectos.

Control: Implica definir estándares para referirse a los mismos como herramientas de comparación para los resultados obtenidos. Por lo tanto, los estándares deben ser términos cuantitativos que den paso a una visión que se pueda medir y observar. Como base se puede mencionar tres tipos de indicadores o estándares.⁷

⁷Vélez, J. (2012). Evaluación y Desempeño de la Fuerza de Venta/ escuelanacionaldeventas.com/index.php/material-de-lectura/180-evaluaciones-de-desempeno-del-personal-de-ventas

- a) **Absolutos o fijos:** Es básicamente la cuota o cantidad de ventas de un agente, seguir o no los objetivos o metas determinadas constituyen un indicador absoluto que brinda una cantidad medible de la realidad.
- b) **Variables:** Sirven para comparar las metas periódicas establecidas, ya sea estas mensuales, semanales o diarias. Estos estándares dan paso para descubrir de forma rápida las desviaciones originadas, pero no descubren la raíz de los problemas.
- c) **De diagnóstico:** Dan paso para saber por qué el desempeño y rendimiento de un vendedor se aleja de la meta planteada. Existen cuatro medidas bases para determinar la actividad del agente de ventas:
 - 1) Cantidad de visitas
 - 2) Periodicidad o frecuencia de visitas
 - 3) Clientes visitados
 - 4) Motivo de la visita.

Criterios de evaluación para la fuerza de ventas.

Todo el equipo de ventas deberá tener el conocimiento general del tipo de criterio a utilizar para su evaluación. Se recomienda la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos para determinar el rendimiento óptimo de los vendedores; por las siguientes razones:

- a) No se deberá sacar del campo de trabajo a un vendedor sólo por número de sus ventas.
- b) Si se basan en indicadores cuantitativos se perdería el objeto del negocio.
- c) Las ventas tendrían una concentración única sólo en personas claves del negocio.

Refiriéndose a lo anterior se detallan los criterios de evaluación:

Evaluación Cuantitativa

Su enfoque va dirigido hacia la actividad de los vendedores. Se relaciona con la forma de venta que realizan, las visitas y tipo de clientes que obtienen, o las metas que les hayan fijado para su trabajo en el periodo establecido, esto objetivos se relacionan con el número de ventas producida y la cantidad que éstas contiene.

Existen tres tipos de variables para la medición cuantitativa:⁸

- 1) **Evaluación de resultados:** Se detallan algunos criterios para determinar cantidad de resultados:
 - a. Número de clientes por cada vendedor.
 - b. Cantidad de cuentas activas.
 - c. Cantidad de cuentas potenciales.
 - d. Cantidad de cuentas nuevas.
 - e. Volumen final de ventas
 - f. Objetivos logrados; comprando lo anterior con lo actual.
 - g. Crecimiento: Ventas actuales con ventas anteriores.
 - h. Crecimiento de territorio de vendedor.
- 2) **Evaluación por estándares o indicadores:** La gerencia de ventas deberá definir indicadores de gestión de ventas. Se muestran algunos ejemplos:
 - a) Cantidad de visitas por días laborados.
 - b) Cantidad de cotizaciones hechas por cada visita.
 - c) Ventas concretadas por cliente.
 - d) Aumento de las ventas hecha a cada cliente.
- 3) **Evaluación de esfuerzos:**

⁸ Vélez, J. (2012). Evaluación y Desempeño de la Fuerza de Venta/ escuelanacionaldeventas.com/index.php/material-de-lectura/180-evaluaciones-de-desempeno-del-personal-de-ventas

- a) Cantidad de visitas hechas en un determinado período de tiempo, lo que dará paso a la evaluación de la cobertura de zonas. Además, permitirá la evaluación de la eficiencia del tiempo utilizado.
- b) Se deberá separa las visitas planificadas y no planificadas.
- c) Gastos incurridos en el proceso de la venta por cada vendedor.

4) Evaluación Cualitativa

Con este tipo de criterio el vendedor es evaluado desde una perspectiva que se centra en sus habilidades, iniciativa, compromiso, carácter, vocación, etc. se muestran ciertos aspectos para definir este tipo de evaluación:

1. Dominio del cargo: Conocimiento amplio de la actividad de la compañía como normas, procedimientos, políticas, precios, etc.
2. Control de la zona asignada: Planificación de actividades, organización de visitas (agendarlas), control de gastos incurridos, elaboración de informes.
3. Relaciones con el cliente: afinidad, buen trato, etc.
4. Cualidades personales: liderazgo, presentación personal, lenguaje utilizado, iniciativa, responsabilidad.

2.8. ETAPAS DE NEGOCIACIÓN.

Aunque el proceso de ventas tiene etapas cortas y muy sencillas cada etapa tiene actividades específicas que dependerán del tipo de venta a realizar y será a través de la estrategia general de la empresa para realizar las ventas.⁹

Por ende, el programa de ventas de una compañía deberá incluir políticas para las guías que posea cada uno de los vendedores para garantizar que todas las actividades tengan congruencia con la estrategia de marketing de la empresa.

Según Mark y Greg (2009) consideran los siguientes significados de las etapas de ventas:¹⁰

2.8.1. BUSCAR CLIENTES:

Para muchos tipos de ventas es primordial la búsqueda de clientes, también es desalentador esta etapa, especialmente para los vendedores que recién ingresan, ya que empiezan y los resultados son desalentadores para muchos al principio. Sin embargo la capacidad que tenga un vendedor de encontrar clientes con mayor frecuencia, determinara el éxito del mismo.

En ciertos negocios que se centran en la venta de bienes de consumo, la búsqueda de clientes por lo general implica recorridos simples, es decir, ir de puerta en puerta ofreciendo y dando a conocer el producto. Sin embargo en la mayoría de negocios el tipo de búsqueda esta mejor definido, ya que el vendedor no tiene que realizar el método antes mencionada de ir de puerta en puerta, si no que posee una red contactos, bases de datos, información de otros clientes, guías telefónicas, otros vendedores que suministran información, los empleados de la organización que no trabajan en el área de ventas, así como los contactos sociales y profesionales.

2.8.2. INICIAR LA RELACIÓN.

Para iniciar el trato con el cliente en perspectiva, se debe tener en cuenta dos puntos importantes:

1. El vendedor debe indentificar quién tiene la suficiente autoridad o influencia para iniciar el proceso de compra de un producto.

⁹ Mark y Greg (2009, p.104), en su libro "Administración de Ventas"

¹⁰Johnston y Marshall (2009, p.104), en su libro "Administración de Ventas"

2. Provocar el interés suficiente dentro de la organización para obtener la información que se necesitaría con la finalidad si el cliente potencial vale la pena o no.

Las empresas deberán elaborar políticas que ayuden de guía a los vendedores para abordar a los clientes potenciales. Cuando el producto de la organización es de menor costo, es decir barato y se compra periódicamente, se da la orden al vendedor que trate exclusivamente con el área de compras. Cuando se trate de productos más caros y de mayor complejidad, se suele solicitar al vendedor que identifique a la persona que sea influyente y en los distintos niveles para concretar ventas.¹¹

2.8.3. CALIFICAR AL CLIENTE EN PERSPECTIVA.

Los vendedores antes de concretar una cita con un cliente potencial para una presentación de ventas o de pasar mucho tiempo intentando de lograr una relación con un cliente, en primer lugar se de calificar al posible cliente con el fin de obtener información de si éste vale la pena tenerlo como cliente y si reúne las cualidades que se necesitan. Si el cliente no llena estos requisitos el vendedor no deberá perder tiempo con el mismo y buscar otra cuenta potencial.

Ciertos vendedores se les dificulta hacer esta calificación, por el optimismo de no descartar un posible cliente, pero ellos tienen que juzgar con realismo y objetividad, la posibilidad de que una venta sea rentable.

2.8.4. PRESENTAR EL MENSAJE DE LA VENTA

La presentación de la venta es el corazón del proceso de ventas. El vendedor transmitirá información sobre el producto o servicio y tratará de convencer al cliente en prospecto de que acepte ser su cliente. Sin embargo los compradores (clientes) se quejan de que los vendedores no desempeñan de la mejor forma esta actividad. Se han realizado estudios e investigaciones que le 40% de los clientes en potencia piensan que estas presentaciones son pobres, entre las quejas más relevantes se encuentran las siguientes:

1. Referirse mal a sus competidores
2. Ser demasiado agresivos
3. Saber poco de los productos de la competencia.
4. Saber poco del negocio o empresa en que se desenvuelve el cliente.
5. Hacer presentaciones pobres.¹²

Cuando el vendedor planea realizar una presentación de ventas deberá decidir quiénes de los compradores deberán estar presente en la reunión, según sea el perfil y apotación de cada uno y deberá determinar si una presentación basta para convencer al cliente o si se tendrá que concretar alguna otra. Por otro lado el comprador puede incurrir en que es más factible tener presentaciones individuales con cada uno de los integrantes del grupo de compradores.

2.8.5. CIERRE DE LA VENTA

Cerrar la venta es un paso importante, en este punto el vendedor logró convencer al comprador de adquirir el producto, sin embargo mientras el cliente no firme el contrato o documento que asegure la venta, nada está dicho. Mientras más pasa el tiempo sin concretar, más aumenta el riesgo de que el comprador se arrepienta del trato. Y es ahí donde el vendedor debe aplicar ciertas tácticas para asegurar el cierre definitivo. Por ejemplo se pueden realizar las siguientes preguntas:

- a. ¿Me permite que le tome el pedido?
- b. ¿Cuándo quiere que se lo entregue?
- c. ¿Pagará en efectivo o se lo cargo a su cuenta?

¹¹ Explicación de decisión de compras según Johnston y Marshall (2009)

¹² Edith Cohen (1990), "El punto de vista desde el otro lado", pp 108-110

No obstante muchos profesionales que son los compradores conocen dichas tácticas, por lo que el agente de ventas debe tener cuidado de estos aspectos y lograr el cierre de la venta de la manera más natural posible.

2.8.6. SERVICIO A LA CUENTA

Esta etapa es poco apreciada por el agente de ventas, ya que él lograr la venta con éxito pero en muchos casos no le da el seguimiento al cliente proporcionándole distintos servicios lo que garantiza la satisfacción del comprador y que éste vuelva a comprar. Un servicio de calidad posterior a la venta asegurará que el cliente mantenga lealtad con la empresa. No obstante los vendedores no se manejan bien en este campo. En mucho de los casos la causa de que un cliente deje de comprar se debe a que los agentes de ventas demostraron indiferencia después de la entrega del producto. El agente vendedor debe dar el seguimiento que corresponde a cada venta para asegurarse que no exista problema alguno con las fechas de entrega, la calidad del bien o de la facturación.¹³

2.9. PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

2.9.1.1. CRÉDITO

Los principales factores que se debe tomar en consideración al momento de otorgar un crédito son los siguientes:

- a. Carácter o confianza
- b. Capacidad
- c. Capital
- d. Condiciones¹⁴

2.9.1.2. CARÁCTER

El carácter del cliente se refiere a la solvencia moral de la persona, a la impresión financiera que es una persona confiable, puede cumplir con las obligaciones que contraiga, es decir, cuenta con la trayectoria de buen pagador de sus deudas.

- a. Es una disposición honesta de pagar.
- b. Si el Cliente se siente moralmente obligado a pagar hará todo lo posible por pagar.
- c. La integridad, honradez, imparcialidad, responsabilidad y confianza es un de las cualidades fundamentales del carácter.
- d. La mejor prueba para el juicio del carácter es la consistencia y prolongado historial de pago en los créditos.

2.9.1.3. CAPACIDAD

El cliente debe demostrar que tiene los suficientes recursos para hacer frente a sus obligaciones, regularmente con comprobantes, considerando sus flujos de efectivo, el calendario de pagos, su historial de crédito. Demostrando el cumplimiento cabalidad con los créditos que haya contratado en el pasado, se espera que sea más probable que lo haga en el futuro y, por lo tanto, la empresa deberá estar más dispuesta a otorgar el crédito.

- a. Los ingresos deben ser reconocidos como el productor de otros elementos que también significan capacidad: profesión, edad, estabilidad laboral, propiedad de bienes inmuebles.
- b. La mejor prueba de capacidad son los ingresos.¹⁵

¹³ Frederick F. Reichheld (1991), "Lealtad y renacimiento del marketing", pp 10-21

¹⁴ Arturo Morales Castro, "Crédito y Cobranza", Capítulo 2

¹⁵ Arturo Morales Castro, "Crédito y Cobranza", Capítulo 2

2.9.1.4. CAPITAL

El Capital se refiere al dinero o bienes que posee el cliente y está constituido por los recursos invertidos en el negocio, mientras más recursos tenga se lo considera solvente para cumplir con cabalidad su obligación de deuda.

- Seguridad de pago que un vendedor representa por sus bienes.
- El capital es lo que se tiene como garantía de la deuda.

Condiciones

Se refiere al entorno económico que no se tiene control y prevalecen en el momento de otorgar el crédito que pueden afectar su deseo de cumplir con su obligación.

1. Las fluctuaciones a corto y largo plazo deben tomarse en cuenta al evaluar las condiciones.
2. Las modificaciones políticas y económicas tienen una influencia sobre los riesgos del crédito.

2.9.2. ANALISIS DE SITUACION CREDITICIA

Al realizar una venta a credito es importante asegurar que la misma se encuentra comprendida dentro de los limites fijados para su aceptacion y considerar la asignacion a cada cliente un determinado cupo crediticio. Este cupo de credito no se mantiene constante, ya que periodicamente podra ser modificado(ampliado o reducido) a causa de los cambios en el nivel de solvencia de pago que podra sufrir el cliente

El control de la situacion crediticia comprende las siguientes consideraciones:

- a. Verificar si existen atrasos en las cobranzas de ventas que se realizaron anteriormente a ese cliente.
- b. Verificar si el cupo crediticio no es sobrepasado al sumar las siguientes magnitudes:
 1. Pedidos anteriores aprobados y aun no despachados (por lo tanto, no facturados).
 2. Pedidos entregados y un no facturados.
 3. Valoración de pedido en trámite.

2.9.3. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Para complementar y utilizar un correcto análisis de las 4 C para otorgar crédito, se deberá aplicar el uso de indicadores financieros.

2.9.3.1. INDICADORES FINANCIEROS.

Son razones o ratios financieros que analizan el estado actual y anterior o a través del tiempo de una compañía desde un punto de vista comparativo, con años anteriores de la misma empresa o con otras organizaciones que se desenvuelven en el mismo mercado.¹⁶

Los principales indicadores que se deberán utilizar en el análisis de los estados financieros, para determinar si un solicitante de crédito es apto para acceder a un cupo, son los siguientes.

¹⁶ Enciclopedia financiera (2016). Indicadores financieros. Obtenida en agosto del 2016, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>

Tabla 3: Indicadores para análisis financiero.

Nombre	Fórmula	Utilidad
Razón de Corriente	$RL = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Este indicador hace relación a los activos corrientes frente a los pasivos corrientes. Mientras más grande sea el resultado que otorgue este índice, la empresa demuestra que tiene mayor solvencia acerca de los recursos que se hacen efectivos de forma inmediata.
Prueba ácida.	$PA = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	Permite indicar la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones que son a corto plazo, sin embargo, se le quita los inventarios, porque de esta manera se ve la posibilidad de pago sin depender de la venta de los inventarios.
Nivel de deudas	$ND = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$	Con este índice se determinará el nivel en que la compañía es autónoma en su situación financiera, es decir, de cuanto de sus activos o recursos son generados por la deuda.
Rotación de cuentas por cobrar.	$RCC = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Con este indicador se determinará las veces en un periodo en que las cuentas por cobrar en una empresa se hacen efectivas.
Periodo promedio de cobro	$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$	Este indica muestra los días promedios en un año en que las cuentas por cobrar se hacen efectivas.
Periodo promedio de pago	$PPP = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar.}}$	Con este indicador se podrá saber cuántas veces en un periodo la empresa paga sus obligaciones.
Rotación de inventario.	$PPP = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360 \text{ días}}{\text{Compras.}}$	En este índice muestra los días en un año en que el inventario es vendido
Margen de las ganancias	$MG = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Con esta razón se podrá deducir cuanto representa la utilidad obtenida de las ventas realizadas

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador.

2.10. COBRANZA

La secuencia de operaciones de un procedimiento de cobranza ofrece un análisis más exhaustivo en las siguientes fases:

- a) Fase 1: Identificación de oportunidad de cobro
- b) Fase 2: Preparación de la gestión de cobro
- c) Fase 3: Gestión de cobro

- d) Fase 4: Rendición de la cobranza
Fase 5: Control y registración de la cobranza

a) Fase 1: Identificación de oportunidad de cobro

Cuando se originó la operación de venta al momento de la cobranza ya se dispone de registros almacenados (fecha de vencimiento) que permitirá identificar el momento correspondiente en la que debe iniciarse la gestión de cobro.¹⁷

b) Fase 2: Preparación de la gestión de cobro

La gestión de cobro cuando se realiza por medio de cobradores debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada.¹⁸

c) Fase 3: Gestión de cobro

Si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregaran recibos que serán provisorios, hasta que los cheques sean acreditados a la cuenta de la empresa, en caso contrario, el recibo ser definitivo, pero es preferible dejar una constancia en este mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos sean cancelados.¹⁹

d) Fase 4: Rendición de la cobranza

Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a Tesorería que tales valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en cheque o en pagaré, y también cuales no se pudieron cobrar.

La documentación y un resumen de valores recibidos en planilla diaria de caja serán controlados por tesorería. Cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, el día siguiente, un nuevo ciclo de procedimiento.²⁰

e) Fase 5: Control y registración de la cobranza

Contaduría ser el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general. Información a la que se hace referencia (base de control) es la siguiente:

- a. Recibos
- b. Boletos de depósito
- c. Listado de cobranzas
- d. Listado de valores recibidos
- e. Planilla de caja diaria²¹

El control de consistencia en las siguientes verificaciones:

- a. Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumaria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos.
- b. La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibidos y con la suma de las boletas de depósito.

2.10.1. COBRO DE CUENTAS CON EXCESO DE DÍAS VENCIDOS

Para gestionar el cobro de una deuda que viene de un cliente que no ha efectuado su pago y tiene muchos días de vencimiento, se deberán seguir una secuencia de gestiones de cobro, que van más allá del procedimiento normal donde el vendedor se acerca a la localidad del cliente y gestiona la cobranza. Las etapas que intervienen en esta secuencia especial son las siguientes.

a) Etapa 1: Recordatorio.

¹⁷Alberto R. Lardent (2001, pp.168) "Sistemas de información para la gestión empresarial"

¹⁸Alberto R. Lardent(2001, pp.168) "Sistemas de información para la gestión empresarial"

¹⁹Alberto R. Lardent(2001, pp.169) "Sistemas de información para la gestión empresarial"

²⁰Alberto R. Lardent(2001, pp.169, 170) "Sistemas de información para la gestión empresarial"

²¹Alberto R. Lardent(2001, pp.170) "Sistemas de información para la gestión empresarial"

Esta etapa sirve para avisar al cliente que su deuda ha vencido, pero de una forma sutil, es decir, sin necesidad de hostigarlo, se debe aplicar después de unos días de vencida la deuda, se deberían aplicar máximo tres avisos de recordatorio que pueden ser mediante estados de cuenta física, correo electrónicos o llamadas.

b) Etapa 2: Persecución o insistencia.

Se debe aplicar cuando los avisos de recordatorio no dieron resultado, se empezará la etapa de insistencia, donde las llamadas, correos, estados de cuenta, o visitas se realizarán con mayor frecuencia, hasta llegar al punto en que pague. Gerencia deberá evaluar hasta qué punto se continua en esta etapa, y según los gastos de cobranzas que en la misma se inviertan.

c) Etapa 3: Acciones drásticas.

Esta etapa es la más delicada de todas, debido a que con la misma se tomará la decisión de romper la relación con el cliente, debido a que se empezará a tomar acciones poco agradables, entre estas acciones se detallan las tres más comunes.

- Contratación de un personal o agencia de cobranzas.
- Emisión de letras de cambio que aseguren el pago de la deuda.
- Contrato de servicios legales para efectuar el cobro.

Así misma gerencia deberá calcular si conviene o no invertir en estos gastos de cobranzas para recuperar la deuda, mediante un análisis de rentabilidad o punto de equilibrio.

2.11. ANÁLISIS DEL MÓDULO DE FACTURACIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En el mercado comercial e industrial es común visualizar que las ventas de productos se den bajo la modalidad de otorgar crédito cuando se realiza la venta, lo que da paso a un espacio entre el tiempo de entregar el producto y la cancelación del mismo. En dicho espacio se deberá realizar los pasos que se necesiten para referirse a la documentación por medio de la impresión de la factura y del procedimiento de facturación.

En este apartado se desea analizar el sistema descrito de la empresa con las recomendaciones óptimas de un sistema eficiente en el módulo de facturación, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del sistema de información en dicho módulo y compararlas con las actividades idóneas para un el tratamiento de la información en un sistema computarizado.

2.11.1. GERENCIAMIENTO DE LA GESTIÓN DE FACTURACIÓN²²

En esta parte se refiere a como debe ser el tratamiento del procedimiento de facturación al procesar por un método de línea que lleva a la facilidad y hace más eficiente la tarea de gerenciamiento de la gestión de facturación, por los siguientes motivos:²³

- a) Agiliza y da seguridad de controles y balances de valores o importes por medio de la vinculación de archivos y compatibilizar campos.
- b) Ocasiona que la emisión de las facturas se agilice lo que da pasos incitar a que el cliente realice el pago en menos tiempo.
- c) Delimita la responsabilidad por ingresar los datos del cliente al sistema, debido a que los datos pueden ingresar en el momento de la fuente de generación del negocio y en el instante que este se concrete.

²² Alberto R. Lardent(2001, pp.170, 171) "Sistemas de información para la gestión empresarial"

²³ Fuente Libro de Arturo Landert: Sistemas de Información para la gestión empresarial.

- d) Reduce considerablemente el tiempo de respuesta ante las consultas de los clientes debido a dudas u otros requerimientos.
- e) Reduce el uso de archivos y papeles de trabajo debido a que las transacciones de los datos se efectuarán en línea sin la necesidad de transcribir los datos.
- f) Permite actualizar archivo de manera inmediata esto da paso a una mayor protección de los datos debido a que se controla la exactitud en el instante que se efectúa.²⁴

2.12. AUDITORIA DE RUTAS.

Una auditoria de rutas es un examen realizado a las actividades realizadas por aquellos que intervienen en la planificación, organización, ejecución y control de una ruta de desplazamiento que realiza un vendedor en su gestión de ventas.

Las rutas de desplazamiento son aquellas que sigue un vendedor para realizar su gestión de ventas, es decir, son aquellos puntos a donde un agente de ventas externo o de campo debe acudir para visitar a sus clientes en periodo y tiempo establecido.

Una auditoria de rutas busca determinar si la ruta está siendo planificada y ejecutada conforme a parámetros óptimos de cumplimiento, entre los principales parámetros se encuentran:²⁵

- a) Aprovechamiento del tiempo en un desplazamiento mejor.
- b) Utilizar la distancia recorrida de forma que genere rentabilidad a la empresa y no pérdida.
- c) Gastos incurridos en el viaje, solo los necesarios y justificables que sean atribuibles a la utilidad y deducibles.
- d) Localización oportuna de los vendedores.
- e) Cobertura adecuada del mercado.
- f) Visita a todos los clientes de la zona geográfica en la ruta establecida.
- g) Tiempo para búsqueda de nuevos clientes.
- h) Mayor parte del tiempo invertido en el trato con el cliente.

La interacción con el cliente debería ser el 80% del tiempo que el vendedor se dedica a laborar en su ruta.²⁶

2.12.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA DE RUTAS.

La metodología de una auditoría de ruta es la misma que la de una auditoría común, seleccionando muestras necesarias de las actividades que intervienen en la elaboración de una ruta, elaborando un programa de actividades, acompañando a los funcionarios para evaluar sus actividades diarias, generar hallazgos de la auditoria, comunicar resultados y proponer soluciones.

2.12.1.1. TIPOS O MODELOS DE RUTAS.

Los modelos que suelen adaptarse a la construcción de rutas dependen del modelo de negocio de la empresa, de su tamaño, de la cantidad de zonas que posean y de las distancias de los clientes entre sí, es por esto que existen algunos métodos o modelo para que una empresa adopte según sus necesidades. Este tipo de ruta se adapta para zonas pequeñas y cercanas entre sí que cuenta con un punto de salida que representa la empresa.

2.12.1.1.1. RUTA PASTEL.

Es aquella como su nombre lo indica que tiene forma de pastel o circular, donde se ubica en el centro un punto principal y desde dicho punto se parte para las distintas zonas, lo que significa que en la

²⁴ Fuente Libro de Arturo Landert: Sistemas de Información para la gestión empresarial.

²⁵ Marketing-xxi.com, Las zonas y rutas de ventas | marketing-xxi.com (2014). Obtenido en julio del 2016 de <http://www.marketing-xxi.com/zonas-rutas-ventas.html>

²⁶ Cuadrado Salido, David (2004), Una gestión de rutas eficiente y rentable.

parte central se ubica la empresa, y en los pedazos divididos de equitativamente se encuentran las zonas, como lo muestra la siguiente ilustración.

Figura 1 Modelo de ruta pastel.

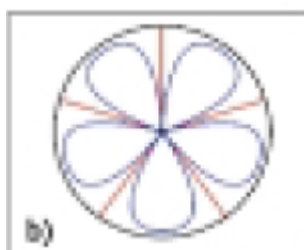


Fuente Cuadrado Salido, David (2004), Una gestión de rutas eficiente y rentable.

2.12.1.1.2. RUTA MARGARITA.

Se utiliza cuando no se cuenta con una oficina central, sino que hay puntos donde se encuentran los vendedores como oficinas administrativas.

Figura 2 Modelo de ruta margarita.



Fuente Salido, David (2004), Una gestión de rutas eficiente y rentable.

2.12.2. RUTA MÁS CORTA.

2.12.2.1. ALGORITMO DEL AGENTE VIAJERO.

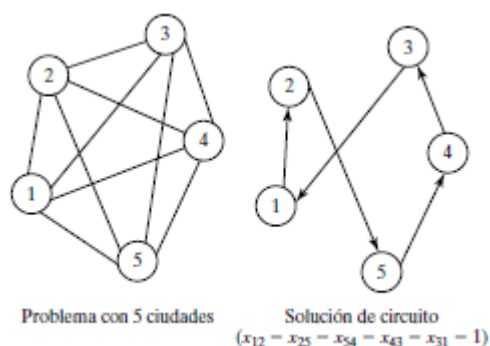
Este algoritmo se denomina de esta forma debido a que indica el problema de que un agente salga de un punto inicial y tenga que visitar ciertos puntos en una ruta y regresar al punto inicial, escogiendo la ruta más óptima, es decir, aquella que genere menos gastos, tiempo o distancia. Se trata de poder definir y encontrar un recorrido completo que una todos los puntos, visitándolos solo una vez.

2.12.2.2. LA TÉCNICA DE BÚSQUEDA.

La principal aplicación de este algoritmo es buscar una ruta de distintas percepciones, ya sea para un procedimiento con una secuencia específica, una distribución logística en la que participan elementos de transportación, buscando de esta forma la mejor manera o ruta posible con criterios de economizar, ya sea en distancia, tiempo o costo. En la siguiente figura se muestra como existen 5 puntos, donde según el concepto del algoritmo, se debería visitar una vez todos los puntos, saliendo desde un punto inicial (1) y regresar a ese mismo punto inicial, así mismo se muestra la solución correspondiente al

aplicar el algoritmo, partiendo del supuesto de que se utilizaron las menores distancias de recorrido entre puntos.²⁷

Figura 3 Puntos de visitas



Fuente: Libro de investigación de operaciones de Hamdy Taha.

Según López (2013) denomina al problema del agente viajero, dado un número entero $n > 0$ y los tiempos entre cada punto en que puede visitar un agente se da por medio de una matriz (m_{ij}) de dimensión $n \times n$, donde m_{ij} es un entero mayor o igual que cero.

Un recorrido es una secuencia de visitas a todos los puntos sólo una vez. Para enlistar todas las posibles rutas, se utiliza agrupándolos entre sí mediante permutaciones.

2.12.2.3. PERMUTACIONES

Se las denomina permutaciones de n elementos a las diferentes agrupaciones de dichos elementos, donde se deberá cumplir:

1. Que no se repintan los elementos.
2. Deben estar ordenados.
3. Deben utilizarse todos los elementos.

Obteniendo la siguiente fórmula: $P_N = n!$ ²⁸

Ejemplo: Calcular las permutaciones de 3 elementos.

- $P_3=3! \rightarrow 3! = 3 \times 2 \times 1 = 6$. Se obtiene 6 posibles agrupaciones con tres elementos.
- Supongamos que los 3 elementos son XYZ. Las agrupaciones serían:
- XYZ → XZY → YXZ → YZX → ZXY → ZYX.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de las distintas rutas obtenidas mediante permutaciones, don hay 3 puntos de destino (YBR) y un punto inicial W, que también es final, este ejemplo se atribuye a actividades de producción con un tiempo de limpieza en cada actividad, en cada interacción se muestran los distintos tiempos, debiendo seleccionar el menor.

²⁷ Revista matemática: Teórica y aplicaciones (2013). Obtenido en Agosto del 2016 de <http://www.scielo.sa.cr/pdf/rmta/v21n1/a08v21n1.pdf>

²⁸ Vitutor. Página Web. Cálculos matemáticos.

Figura 4 Ejemplo de posibles rutas.

Ciclo de producción	Tiempo total de limpieza
$W \rightarrow Y \rightarrow B \rightarrow R \rightarrow W$	$10 + 19 + 25 + 45 = 99$
$W \rightarrow Y \rightarrow R \rightarrow B \rightarrow W$	$10 + 18 + 20 + 50 = 98$
$W \rightarrow B \rightarrow Y \rightarrow R \rightarrow W$	$17 + 44 + 18 + 45 = 124$
$W \rightarrow B \rightarrow R \rightarrow Y \rightarrow W$	$17 + 25 + 40 + 20 = 102$
$W \rightarrow R \rightarrow B \rightarrow Y \rightarrow W$	$15 + 20 + 44 + 20 = 99$
$W \rightarrow R \rightarrow Y \rightarrow B \rightarrow W$	$15 + 40 + 19 + 50 = 124$

Fuente: Libro de investigación de operaciones de Hamdy Taha.

Hemos visto el caso para tres puntos donde el resultado de las permutaciones si se aplica la fórmula da 6 agrupaciones, sin embargo en la realidad se dan más combinaciones por lo que resultaría ineficiente ponerse a hacerlo de forma manual, debido a esto existen herramientas de cálculo que ayudarían a obtener la ruta más corta de este algoritmo de forma rápida y eficiente, una de ellas es la herramienta de cálculo Matlab.

2.12.2.3.1. MATLAB

Es una herramienta de software para cálculos matemáticos, donde posee un lenguaje de programación propio. Entre sus principales características se encuentran el manejo de matrices, presentación de datos y funciones, creación de algoritmos e interfaces para el usuario, entre otros aspectos.²⁹

2.13. MATRIZ DE RIESGO

Matriz de riesgo es una herramienta para controlar y gestionar que se usa para identificar procesos o productos que son de importancia para la organización, el tipo y nivel de riesgo inherentes a dichos procesos y productos.

Se los valoriza asignando a los riesgos un nivel de calificación dentro de un rango, que en este caso se escogerá de 1 a 5 (insignificante 1, bajo 2, medio 3, moderado 4, y alto 5). Y dependerá de combinar factores como impacto y la probabilidad de ocurrencia. En la siguiente tabla se puede observar un ejemplo de dicho esquema.³⁰

Tabla 4 Matriz de riesgos para módulo de facturación y auditoria de rutas

I	ALTO	4	5	5
M	MEDIO	3	3	5
P	BAJO	1	2	4
A		BAJO	MEDIO	ALTO
C	PROBABILIDAD			
T				

Fuente: Portal de expertos en prevención de riesgos. SIGWEB

²⁹ Modelo matemático de los sistemas biológicos (2007). Obtenido en agosto del 2016 de http://orion.ciencias.uniovi.es/~riera/modelado/practicas/pract_01.pdf

³⁰ Fuente: Portal de expertos en prevención de riesgos. SIGWEB

Tabla 5 Calificación de efectividad de controles.

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Fuente: Portal de expertos en prevención de riesgos. SIGWEB

Cuando los riesgos se valorizan se continua con la calidad de la gestión con la finalidad de definir la eficacia de los controles llevados por la empresa para mitigar los riesgos que se han identificado. Cuando los controles son más eficientes el indicador del riesgo disminuye.

2.13.1. PROCESOS.

Un proceso implica una gran variedad de actividades ejecutadas por diversos departamentos dentro de una organización. Es decir, sigue una serie de pasos orientados a la obtención de resultados. Por lo general un proceso busca planificar, controlar, desarrollar y aprovechar todos los materiales y recursos que tiene una compañía para hacer más eficiente la gestión de los mismos y tener una perspectiva metodología de ellos.

Cuando se cumplen todos los diferentes procesos dentro de una organización, esta consigue los objetivos que se plantean al inicio de la actividad económica satisfaciendo las necesidades productivas y sociales. Cuando los procesos son deficientes se puede redefinir el flujo de trabajo corrigiendo las fallas y adaptando los cambios en las actividades que se realizan.

Los procesos también se clasifican en macro-procesos, procesos y subprocesos, para llevarlos a cabo existen procedimientos que se redactan en escritos que poseen el objeto y el campo de ejecución de la actividad; también especifican como debe realizarse y que personas deben hacerlo; en qué tiempo, dónde y cómo se debe realizar; lo que se utilizará, quien lo controlará y como debe registrarse las actividades.

2.13.2. MAPA DE PROCESO

Los mapas de procesos contemplan una estructura fundamental en toda organización, debido a que las actividades que se cumplen día a día están sujetas a los procesos de la compañía. Por lo general, estos mapas están ligados con la misión y visión de la empresa por lo que su funcionamiento debe ser de excelencia.

Los mapas de procesos se detallan gráficamente, aquí se observa las actividades paso a paso, los procesos segmentados por jerarquía, la relación entre áreas de la organización, los roles, los responsables y los tiempos de ejecución. Pero para una mejor comprensión existen tres tipos de procesos en cualquier compañía u organización.

2.13.2.1. PROCESO CLAVE

Añaden valor a la relación entre la organización y sus usuarios con el fin de satisfacer sus necesidades. El mapa de procesos clave debe elaborarse con mucho cuidado, debido a que identifica cada proceso desde el inicio hasta el final indicando la estrategia comercial.

2.13.2.2. PROCESO DE ESTRATÉGICOS

El perfil de este proceso es el diseño de toda la compañía y que se cumpla con las actividades que se planearon, además de cumplir con la misión de la organización.

2.13.2.3. PROCESO DE APOYO

Complementan a los procesos definidos anteriormente. Y como su nombre lo indica dan apoyo a toda la empresa en aspectos operativos que no son concisamente del negocio, es decir. En este proceso, aunque no se relacionen con los clientes día a día, deben preocuparse por conocer las necesidades de los mismos.

2.14. ANALISIS DE VALOR AGREGADO

Es la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

2.14.1. VALOR AGREGADO AL CLIENTE.

Actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar. (En el producto, en el servicio, en el transporte etc.).

2.14.2. VALOR AGREGADO A LA EMPRESA

Actividades que generan valor a la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente. Ejecución, Interacción directa con el cliente, etc.

2.15. MANUALES

2.15.1. DEFINICIÓN

Citando a Martin G. Álvarez (2006) define la palabra manual como: "Un libro que contiene lo esencial de un tema, y los manuales son de vital importancia para aumentar y aprovechar el cúmulo de experiencias y conocimientos, ya que ellos documentan la tecnología que se ha acumulado hasta un tiempo específico sobre un tema."³¹

Existen manuales de especialización en todas las áreas, tecnologías y ciencias. Nosotros nos fijamos que al adquirir cualquier tipo de producto ya sea mecánico, electrónico o de cualquier tipo, nos encontramos frente un manual para el usuario donde se encontraran las guías o directrices para saber cómo usar dicho producto.

Los manuales son unas herramientas muy importantes porque ayudan a cualquier organización a llevar su operación con guías para seguir. Muchas personas reconocen el verdadero valor de estos instrumentos de apoyo, sin embargo, su elaboración no es tan común como se quisiera y esto se debe a distintas causas, pero entre las más relevantes podrían ser las siguientes:

- a. No reciben la importancia necesaria a de la dirección.
- b. No son conocidos las técnicas o métodos a seguir para la elaboración de las mismas.
- c. Realizar un manual requiere de tiempo, recursos humanos, quizás de dinero y muchas veces las organizaciones carecen de tal y lo dejan de segundo plano

2.15.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

(Susan Diamond, 1983) El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para dar información clara respecto a una actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño.

³¹ Alberto R. Lardent(2001, pp.170, 171) "Sistemas de información para la gestión empresarial"

2.15.2.1. TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Joaquín Rodríguez, (2002). Clasifica a los manuales de procedimientos de la siguiente manera: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica. También los clasifica en base a las actividades que comprenden, tales como: tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad. La clasificación del manual tiene mucho que ver con el procedimiento que se va documentar.

2.15.2.1.1. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO

En los manuales de procedimiento como todo manual tiene su estructura y orden definido del cual se diseñan con flexibilidad, detallados y sencillez pero esto depende mucho de quien los elabore.

La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de Franklin (2009):

- a. **Identificación**, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.
- b. **Índice**, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- c. **Introducción**, es una breve explicación del contenido total del manual.
- d. **Objetivo**, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- e. **Alcance**, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- f. **Políticas**, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- g. **Responsable**, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- h. **Procedimientos**, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- i. **Glosario**, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

2.15.2.1.2. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos tiene como importancia obtener instrumentos que faciliten y mejoren el trabajo, y optimizar los recursos al igual que estar en mejora continua de las actividades de la empresa.

Una de las mejores maneras de reducir gastos se centra en la estandarización de los procedimientos dado que siempre existe una mejor manera de realizar las actividades y esto evita la utilización de recursos innecesarios dentro del procedimiento y en la evaluación de las actividades se obtenga resultados eficientes.

Un punto de importancia dentro del manual de procedimientos es que la empresa debe seguir los lineamientos establecidos de manera correcta para poder lograr la optimización de recurso y que el uso de este manual es extendido a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

2.15.2.2. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un instrumento de trabajo que presenta detalladamente las tareas que debe desempeñar cada área y puesto de trabajo dependiendo el cargo en sus actividades cotidianas, ya que de esta manera se tiene un control de las funciones del personal y así no existan tareas duplicadas al igual que es una manera estrategia eficaz para el desarrollo de la empresa.

El manual de funciones consiste en una estructura de la organización donde se describen diferente requisito, responsabilidades, funciones e interacción con otros procesos, así logran establecer coordinación en la empresa.

2.15.2.2.1. PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Franklin f. (2004) comenta que la tarea de elaborar manuales administrativos necesita mucha atención y ser preciso, ya que la información debe asentarse con la mejor exactitud posible para no caer en confusiones a quien lo consulta. Es por esto que deberá ponerse atentos para cada etapa de su integración para delimitar un proyecto en el que se consignent todo lo que se requiere, fases, así como procedimientos que son fundamentales para la ejecución del trabajo.

2.15.2.2.1.1. RESPONSABILIDAD

Cuando se inicia la construcción de un manual es importante que la responsabilidad no se distribuya en muchas personas, por lo menos se deberá contar con un coordinador, auxiliares que trabajen en conjunto y el coordinador dirigirá el diseño del mismo, implementación y así como su actualización. De esta manera el contenido será homogenizado y su debida presentación de información.³²

2.15.2.2.1.2. ÁREA DE ESTUDIO

Los encargados de la elaboración del manual administrativo de una empresa deberán definir y delimitar su área de trabajo para tomar acciones en forma lógica y ordenada; por lo tanto, se deberá evaluar el nivel técnico que se requiera para conducir contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades conforme las prioridades de la empresa.

2.15.2.2.1.3. ESTUDIO PREVIO

Esta etapa es muy importante para el conocimiento general de los procesos, funciones y actividades de las áreas donde se va a trabajar. Basándose en el estudio previo se definirá la estrategia para el levantamiento de información; identificación de fuentes, las actividades que se realizarán, el tamaño y alcance de un proyecto y las herramientas que se necesiten para el trabajo; y generalmente prever las acciones y realizar una estimación de los recursos que se necesiten para dicho estudio.

2.15.2.2.1.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Entre las fuentes de información para el objeto de estudio se encuentran:

- Archivos de la empresa:
 - General
 - De las secciones de estudio
- Directivos y empleados
 - Personal que dirige que maneja información necesaria para percibir algún cambio en el comportamiento de la organización y su entorno.
 - Personal de nivel medio que supervisa, lo que permitirá detectar cambios en las condiciones laborales.
 - Personal operativo donde sus opiniones son de ayuda ya que realiza las actividades de rutina y puede encontrar limitaciones o divergencias relacionados con otros puntos de vista o contenidos de documentos.
- Clientes o usuarios que reciben el producto que genera la organización.
- Mecanismos de información: recursos informáticos que dan acceso a información interna o externa.

2.15.2.2.1.5. PREPARACIÓN DEL PROYECTO

En el momento que ya se tengan los elementos preliminares para empezar el manual, deberá prepararse un documento inicial que quedará estructurado de la siguiente forma:

Propuesta técnica, deberá incluir:³³

³² Franklin (2004). "Procedimiento general para elaborar manuales administrativos"

³³ Franklin (2004). "Procedimiento general para elaborar manuales administrativos"



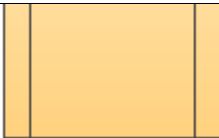


- a. Naturaleza: el tipo de manual a realizar
- b. Alcance: área donde se aplicará el estudio.
- c. Antecedentes: Recuento de esfuerzos y manuales anteriores.
- d. Objetivos: lo que se desea lograr.
- e. Estrategia: ruta a seguir para orientar las acciones y recursos asignados.
- f. Acciones: Actividades y tareas para la ejecución.
- g. Recursos: Personal, materiales y tecnología necesaria para la construcción del manual.
- h. Costo: Estimación de los recursos financieros a utilizar.
- i. Resultados: Posibles beneficios a obtener para mejorar las funciones de las organización y sus productos, el clima organizacional y las relaciones del entorno.
- j. Información complementaria: elementos de apoyo

Programa de trabajo, deberá especificar lo siguiente:³⁴





- a. Identificación: nombre del manual
- b. Responsabilidad: Equipo que se encargará de la implantación del manual.
- c. Áreas: Sección estudiada.
- d. Clave: Numero secuencial de las actividades estimadas.
- e. Actividades: pasos para la captación de información.
- f. Fases: Definir en secuencia las actividades.
- g. Calendario: Fechas para inicio, desarrollo y fin.
- h. Representación mediante gráficos: Programa descrito por imágenes y cuadros.
- i. Formato: resguardo y presentación del programa de trabajo.
- j. Periodicidad: espacio para informar de los avances.

2.15.2.3. SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOS DE PROCEDIMIENTOS.

Tabla 6. Flujo de procedimiento

Simbología	Nombre	Significado
	INICIO	Indica el inicio o fin del flujo de procedimiento.
	ACTIVIDAD	Indica una actividad dentro del proceso.
	SUBPROCESO	Indica un subproceso dentro de procedimiento.
	DECISIÓN	Indica cuando se toma una decisión.
	DOCUMENTO.	Indica documentos que intervienen dentro de un procedimiento.

³⁴ Franklin (2004). "Procedimiento general para elaborar manuales administrativos"

	DATOS.	Son datos que se transforman en información.
	BASE DE DATOS	Guarda información en la base de datos de un sistema.
	CONECTOR	Conecta páginas o secuencias, para no poder el flujo
	FLECHA	Conecta toda la simbología, indica entradas o salidas

Fuente: Autores

CAPÍTULO III

3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1. FASE I: PLANIFICACIÓN (FAMILIARIZACIÓN):

3.1.1. METODOLOGÍA

- i. Familiarizarse con el entorno general de la empresa
- ii. Descripción de objetivos, procedimientos, procesos aplicados al área de estudio, normativas internas, políticas que rigen su gestión.
- iii. Diagnosticar las áreas o procedimientos de carácter crítico que necesitan atención inmediata.
- iv. Obtener una visión globalizada de la forma de trabajar del departamento.
- v. Elaborar memorándum de planificación

3.1.1.1. PROCEDIMIENTOS GENERALES:

- i. Aprobación de estudio de investigación.
- ii. Visita a la entidad y entrevista con el Gerente de Ventas, solicitando la siguiente información:
- iii. Opinión acerca del área: desempeño, procedimientos, efectividad.
- iv. Opinión sobre algún tema de interés que esté mostrando fallas y que el gerente considere, necesite atención del equipo de investigación.
- v. Cantidad de personas que laboran en el departamento de ventas.

3.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

3.2.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA.

El presente trabajo de investigación tratará sobre una importadora y comercializadora de útiles escolares de escritura y material complementario como maletas, loncheras, cartucheras, etc.

Es una organización con más de catorce años de trayectoria en el Ecuador, de origen Nacional. Distribuye productos importados de escritura y material complementario a nivel nacional, muchos de sus productos están en todo el Ecuador. Además, brindan a sus clientes, capacitaciones y asesorías sobre todas las marcas que comercializan.

3.2.2. MISIÓN

Representación, importación y comercialización de marcas con reconocimiento internacional de forma exclusiva, de artículos de escritura, publicidad, y escolar con el objetivo de brindar al mercado ecuatoriano productos destacados por su calidad, precio y servicio cliente.

3.2.3. VISIÓN

Ser líderes en innovación y calidad, logrando alcanzar el reconocimiento de las marcas a nivel nacional, cumpliendo con los estándares de calidad más altos en productos de publicidad, escritura y escolar.

3.2.4. VALORES

Integridad, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Servicio, Liderazgo, Innovación.

3.2.5. DISTRIBUCIÓN

Su principal cede se encuentra en la ciudad de Guayaquil, siendo este lugar el encargado de distribuir a toda la zona sur del país entre las provincias que se destacan se encuentran las siguientes:

- Guayas, Santa Elena, El oro, Los Ríos, Azuay, Cañar.

Entre los principales cantones de comercio de la zona sur se encuentran los siguientes:

- Milagro, Daule, El empalme, Durán, El Triunfo, entre otros.

Cuenta con oficinas ubicadas en la ciudad de Quito, encargándose estas de la distribución de la denominada zona Norte, entre las cuales se encuentran las siguientes ciudades:

Ibarra, Tulcán, Guaranda Riobamba, Ambato, Baños, Esmeraldas y la zona de la región del Oriente en general.

Como se puede observar la empresa distribuye sus productos a toda la zona nacional que así lo solicite, siempre buscando nuevos clientes y nuevas zonas que atraer.

3.2.6. CLIENTES.

3.2.6.1. DEFINICIÓN DE TIPOS DE CLIENTES SEGÚN LA EMPRESA.

3.2.6.1.1. CLIENTES MAYORISTAS.

Son aquellos clientes que poseen más de un local distribuido en una ciudad o a nivel nacional y las compras son realizadas para todos los locales que este posea en sus diferentes ubicaciones, siendo su objetivo comercializar el producto comprado.

Se considera de igual manera a un cliente como mayorista si este compra una cantidad de importancia de productos y de forma periódica, es decir, no prevalece ser considera como mayorista que tenga más de un local, sino que adquiere inventarios para ser comercializado al por mayor. Este tipo de clientes pueden ser cadenas de librerías, papelerías de mayor tamaño, supermercados, farmacias, entre otros.

3.2.6.1.2. MINORISTAS.

Son aquellos clientes que poseen un local (puede ser más de uno) y que sus compras son en menor cantidad, siendo su objetivo comercializar el producto comprado. Las compras de los mismos pueden ser de forma periódica sin embargo la cantidad adquirida es de menor importancia. Este tipo de clientes pueden ser papelerías, librerías, centro de fotocopiado, entre otros.

3.2.6.1.3. DE CONSUMO.

Son aquellos clientes que adquieren productos que brinda la empresa para consumo propio, es decir, su objetivo de compra no es comercializar lo adquirido. Este tipo de clientes pueden ser empresas, escuelas, oficinas, etc.

3.2.7. PRODUCTOS

- Portaminas de Grafito
- Repuestos de portaminas
- Borradores
- Bolígrafos
- Rollers de tinta líquida
- Rollers Jetstream
- Rollers Tinta gel
- Marcadores en base de agua
- Marcadores en base de aceite
- Marcadores en base de alcohol
- Resaltadores Fluorescentes
- Correctores
- Punteros Laser
- Laser Multifunción
- Plumas fuente
- Mochilas sin ruedas
- Mochilas porta laptops
- Mochilas con ruedas
- Morrales
- Cartucheras
- Loncheras

3.2.8. SERVICIOS

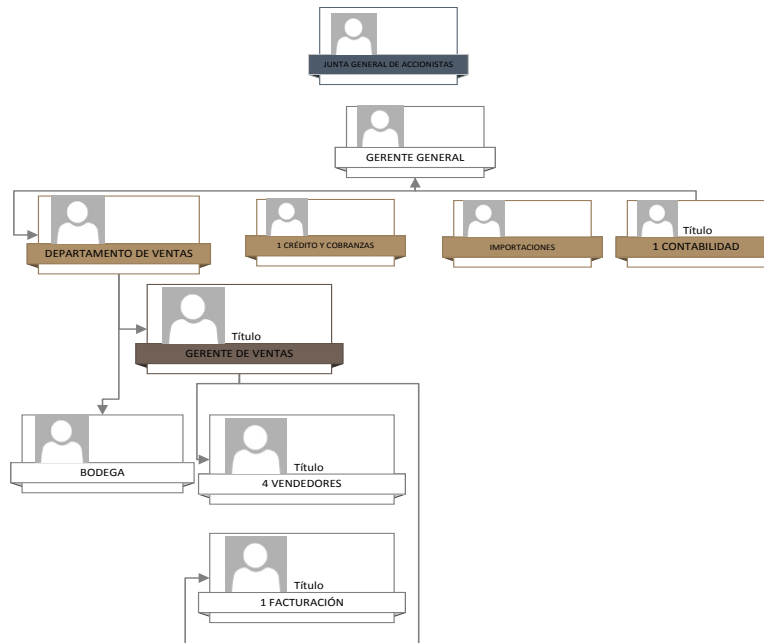
La empresa además de su actividad principal de importación y venta, ofrece un servicio adicional que es el de publicidad, es decir, a ciertos productos, como bolígrafos, marcadores, borradores, etc. Se le puede agregar elementos de publicidad del cliente que lo desee. Para ello interviene un tercero en dicho procedimiento lo que significa que el empresa sirve como intermediario entre el cliente y la empresa que elabora la publicidad otorgada al producto, ganando por este servicio una comisión.

3.2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de empresa está diseñada en concordancia al tamaño y tipo de empresa y negocio lo que proporciona un control confiable sobre sus operaciones.

El organigrama está compuesto de la siguiente forma:

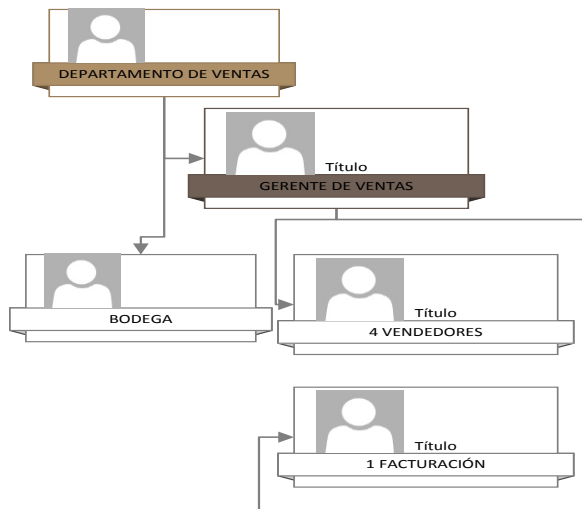
Figura 5 Organigrama general estructural



Elaborado por: María Bajaña Vásquez Y Martha Tovar Huacón.

3.2.9.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Figura 6 Organigrama del departamento de ventas.



Elaborado por: María del Carmen Bajaña y Martha Tovar

3.2.10. FODA

3.2.10.1. DEBILIDADES

- Falta de documentación de los procedimientos
- Falta de segregación de funciones
- Falta de motivación la fuerza de venta
- Limitada línea de productos
- Exceso de tareas al personal
- Deficiente sistema
- Comunicación deficiente

3.2.10.2. FORTALEZAS

- Conocimiento de la competencia y mercado
- Estrategias y ventajas competitivas
- Buen ambiente laboral
- Personal Capacitado
- Buena calidad de productos en relación a sus competidores
- Buena capacidad de distribución y extensa cobertura geográfica
- Calidad de servicio al cliente
- Base de datos de clientes fijos

3.2.10.3. AMENAZAS

- Variabilidad en los requerimientos regulatorios
- Cambios en el gusto del cliente
- Aparición de nuevos competidores
- Aumento del poder de negociación del cliente
- Control comercial cambiario de las diferentes fluctuaciones en países proveedores

3.2.10.4. OPORTUNIDADES

- Comercialización de productos en centro de distribución importantes
- -Incremento constante del mercado
- Expandir la gana de línea de productos
- Nuevos segmentos de mercados
- Aceptación de productos importados

3.2.11. PLANIFICACIÓN DE VENTAS

3.2.11.1. PRESUPUESTOS DE VENTAS

La organización realiza su planificación de ventas en base a datos estadísticos de las cantidades vendidas de sus productos de años anteriores, basándose en un registro que data desde un máximo de 2 años atrás del término en que se realiza la planificación de ventas.

Realizan una estimación trimestral de las ventas por líneas de productos y ventas de productos totales.

3.2.11.2. OBJETIVOS DE VENTAS

- a) Vender mayor cantidad de unidades de más productos.
- b) Lograr una rotación de clientes mínimas, es decir que los mismos regresen a comprar en menos tiempo.
- c) Importar y vender marcas nuevas.
- d) Aumentar el grado de participación en el mercado.

3.3. FASE II PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

Tabla 6 Planificación de Auditoría.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Entidad: “Comercializadora e Importadora”	
Trabajo: Elaboración un manual de gestión para el micro ciclo de ventas	
Preparado por:	
<ul style="list-style-type: none"> • María del Carmen Bajaña Vásquez • Martha Katherine Tovar Huacón 	
Revisado por:	Fecha:
<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Antonio Márquez Bermeo 	
1. Requerimiento de elaboración del manual de gestión para el micro ciclo de ventas	
Informe del objeto de estudio, memorando de antecedentes y síntesis de informe	
2. Actividades:	Fecha estimada
<ul style="list-style-type: none"> • Orden de trabajo 	07/05/2016
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el contacto en la empresa. 	9/05/2016
<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de información: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios aplicados al personal. ANEXO A.1 ✓ Aplicación de procedimientos generales. ANEXO B.1 <p style="text-align: center;">ANEXO B.2</p> 	1/06/2016
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del trabajo de campo. 	1/07/2016
<ul style="list-style-type: none"> • Finalización del trabajo de campo 	31/07/2016
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informe 	15/08/2016
<ul style="list-style-type: none"> • Discusión del borrador de informe con el supervisor 	19/08/2016
<ul style="list-style-type: none"> • Informe final 	31/08/2016
3. Equipo de trabajo	
Supervisor:	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Antonio Márquez Bermeo
Auditoras:	<ul style="list-style-type: none"> • María del Carmen Bajaña Vásquez • Martha Katherine Tovar Huacón
4. Días presupuestados	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación (Familiarización): 	20 días
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la realidad comercial de la empresa 	20 días

<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de los procedimientos que intervienen en el micro ciclo de la venta, elaboración de manuales de procedimientos y funciones del 	30 días
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Hallazgos- Examen y comunicación de resultados 	15 días
5. Recursos y materiales	
Materiales: Hojas de Control interno, formularios y cuestionarios.	
6. Enfoque del manual de gestión para el micro ciclo de ventas	
<ul style="list-style-type: none"> Investigación orientada hacia la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y actividades. 	
<ul style="list-style-type: none"> Investigación orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos. 	
<ul style="list-style-type: none"> Investigación orientada hacia el grado de satisfacción de los requerimientos de los usuarios 	
7. Objetivo	
Elaborar el memorando de planificación con la finalidad de tener un documento base que refleje los tiempos y fechas estimadas de las actividades a realizar por el equipo de investigación y realizar un diagnóstico de operaciones que realiza la entidad, en qué medida se llega a las metas planteadas.	
8. Alcance	
El trabajo se realizará en el departamento de ventas, bodega, crédito y cobranzas, para evaluar el micro clico de la venta y sus respectivos subproceso.	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez Y Martha Tovar Huacón.

3.4. FASE III DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.

Tabla 7 Diagnóstico Preliminar.

ÁREA FUNCIONAL	PROBLEMA OBSERVADO.
PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> Lo integrantes del equipo de ventas no tienen un conocimiento claro de la misión de la empresa Lo integrantes del equipo de ventas no tienen un conocimiento claro de la visión de la empresa Lo integrantes del equipo de ventas no tienen un conocimiento claro de la Filosofía de la empresa Los vendedores no son informados de los objetivos de ventas planificados. Problemas con las importaciones amenazan la planificación de ventas periódicas
ORGANIZACIÓN	Los empleados de ventas señalan que las actividades no son de acuerdo al cargo por el que fueron contratados.
	En la organización geográfica, el gerente de ventas no instruye a los vendedores en cuanto a una planificación de rutas.

	Señalan los vendedores que el cargo que realizan no da paso a la explotación total de sus capacidades.
	El personal con el que cuenta el departamento de ventas no es el suficiente para realizar una buena gestión.
	No hay segregación de funciones (facturador se encarga de distintas actividades).
	Lo vendedores no se enfocan en buscar clientes nuevos, solo actualizan pedidos de clientes anteriores.
COMUNICACIÓN	Los funcionarios del equipo de ventas no sienten la suficiente confianza para expresar sus necesidades, inquietudes y quejas hacia su jefe inmediato.
MOTIVACIÓN	Consideran que la empresa cuenta con deficientes canales para crecer y aprender en el trabajo.
	Los empleados no reciben elogios por su labor con frecuencia
	No hay reconocimientos extras por trabajo de escritorio.
	Hay límites de comisiones por ventas.
ASESORAMIENTO Y GUÍA.	No hay un departamento de Talento humano.
	Los manuales de funciones entregados a los empleados del departamento, no son revisados por los mismos.
CONTROL	Los métodos de evaluación de desempeño no están correctamente definidos ni entendidos por el personal.
	No se evalúa periódicamente al personal de ventas.
	Las sanciones no están definidas.
	Las sugerencias hechas por los empleados para el debido control no son tomadas en cuenta.
	Los vendedores entregan reportes esporádicamente.
POLÍTICAS INTERNAS	No están definidas por escrito las políticas generales de la empresa.

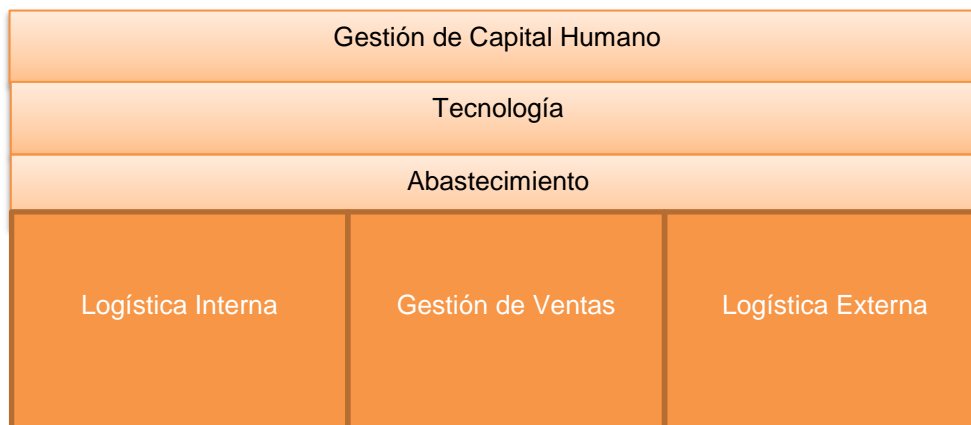
Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

La empresa maneja los procedimientos de los distintos tipos de ventas, crédito, cobranzas, despacho de Planificación de ventas, Organización de la fuerza de ventas, Control y monitoreo de los vendedores en cuanto a su gestión

3.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

3.5.1. CADENA DE VALOR

Figura 7 Cadena de Valor.



Elaborado por Tovar M, Bajaña M Fuente: Autoras

La importadora tiene procesos de apoyo que facilitan a ejecutar las actividades primarias que se realizan en la empresa, las cuales son las siguientes:

Tecnología: Actividades relacionadas con la implementación de tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades

Abastecimiento: Planificación y adquisición de productos.,

Capital Humano: Motiva y capacita al personal, además de proporcionarles las herramientas necesarias alcanzando a través del talento humano una productividad eficaz y efectiva.

Logística Interna: Actividades relacionadas con la recepción y almacenaje de productos a vender

Gestión de Ventas: Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Logística Externa: Actividades relacionadas con la distribución del producto hacia el cliente.

3.5.2. MAPA DE PROCESOS

Ilustración 1 Mapa de procesos de la empresa.

Procesos Estratégicos			
Planificación de Ventas	Organización	Dirección	
Procesos Claves			
Ventas	Logística	Credito	Cobranzas
Procesos Apoyo			
Recursos Humanos	Control	Informatica	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.3. PROCESOS ACTUALES DEL MICRO CICLO DE LA VENTA.

Tabla 8 Indenticación de procedimeintos que intervienen en el ciclo de la venta

	PROCESO	SUB-PROCESOS
Procesos estratégicos	Planeación de ventas.	Planificación por ventas
	Organización.	Asignación de zonas
Procesos claves	Ventas.	Ventas por consignación
		Ventas Mayoristas
		Ventas Minoristas
		Ventas por Publicidad
	Logística	Despacho y distribución por Empresa de Transporte
		Despacho y distribución de por vendedor y Transportista Local
	Crédito	Análisis de crédito
	Cobranzas	Gestión de cobro en efectivo
Gestión de cobro por cheque		
Cobro de deudas con exceso de días de vencimiento.		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.

3.5.4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.

Una vez identificado los procesos claves, estratégicos y de apoyo se realiza una matriz de priorización donde se puede conocer cuáles son los subprocesos más significativos para la empresa así al momento de proponer las mejores proporcionarle más atención, esto consiste en establecer objetivos con sus respectivas estrategias se va a evaluar dependiendo del nivel en que el subproceso aporte a los objetivos estratégicos. Se hizo el levantamiento de información por medio de entrevistas a las

personas que intervienen en la ejecución del subproceso, obteniendo la recopilación de la información de actividades con sus respectivos tiempos para bosquejar el diagrama de flujo de la situación actual, además se evalúa la eficiencia del subproceso por medio del análisis de valor agregado, si el subproceso da como resultado que no se está manejando de una manera eficiente se propone una mejora al mismo con el fin de poder eliminar actividades innecesarias, agregar controles y reducir tiempo de las actividades así agregando valor al subproceso de ejecutarse de una manera más eficiente, una vez elaborado el diagrama de flujos con sus respectivas mejoras se procede a realizar el análisis de valor agregado de la mejora para poder contrastar el análisis actual con el mejorado.

Los subprocesos más significativos que se obtuvieron son los siguientes:

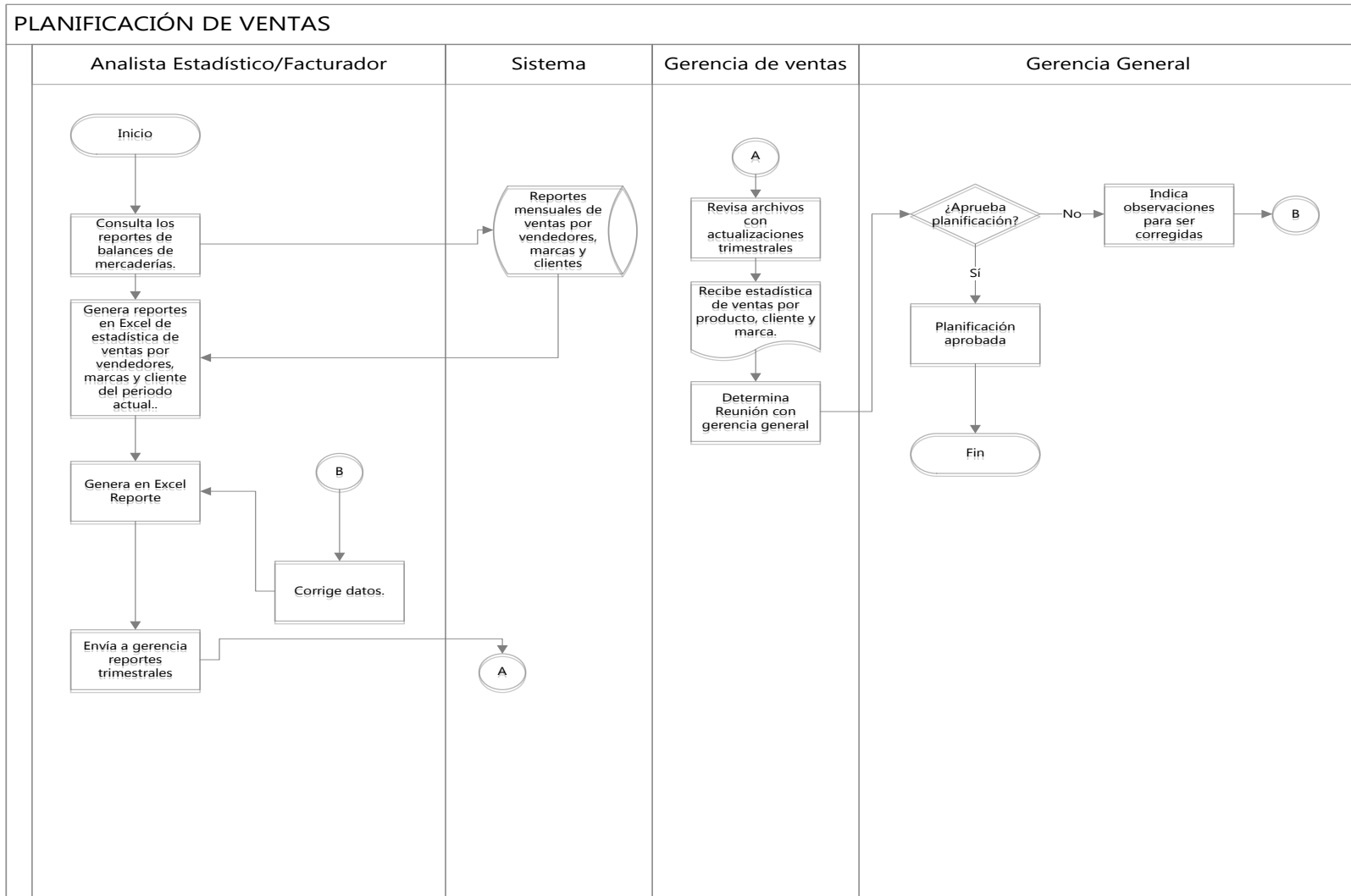
- Planificación de ventas
- Ventas minoristas
- Ventas Mayoristas
- Despacho y distribución de empresa transportista

Sin embargo, se realizó el análisis de valor agregado para todos los procesos claves de la empresa.

Objetivos Estratégicos	Financiera			Clientes		Procesos internos			Formación y Crecimiento			Total
	Optimizar los recursos de la organización en la ejecución de sus actividades	Aumentar la productividad de las ventas	Recuperar la cartera vencida de clientes con exceso de días en mora	Aumentar la satisfacción de los clientes	Buscar nuevos clientes	Planificar objetivos de ventas, las visitas y rutas a seguir para realizar la gestión de ventas	Focalizar esfuerzos en clientes rentables	Monitorear el despacho de la mercadería	Aumentar controles a la empresa transportista en la distribución de la mercadería	Aumentar la satisfacción del personal proporcionado un buen ambiente laboral y mayor motivación para su desempeño	Sistematizar el pedido de productos en línea	
Subproceso												
Planificación de ventas	2	2	0	1	3	3	2	0	0	2	1	16
Ventas Mayoristas	2	3	0	3	1	1	3	0	0	0	3	16
Ventas Minoristas	2	3	0	3	1	1	0	0	0	0	3	13
Ventas por publicidad	2	2	0	3	1	1	0	0	0	0	3	12
Venta por consignación	2	2	0	3	1	1	0	0	0	0	3	12
Cobranza en cheque	2	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	7
Cobranza a contado	2	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	7
Despacho y Distribución de empresa transportista	2	0	0	3	0	1	2	3	3	0	0	14
Despacho y Distribución de vendedor o transportista local	2	0	0	3	0	1	2	3	0	0	0	11

3.5.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACION ACTUAL DE PLANIFICACION DE VENTAS

la. Este proceso se encarga de determinar cuánto es lo estimado de ventas, para el periodo en curso, para ello, el encargo de la elaboración de los datos estadísticos, determina un archivo donde muestra todas las cantidades estimadas de ventas en dólares y productos para la planificación.



Flujo de procedimiento 1 Planificación de ventas actual. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

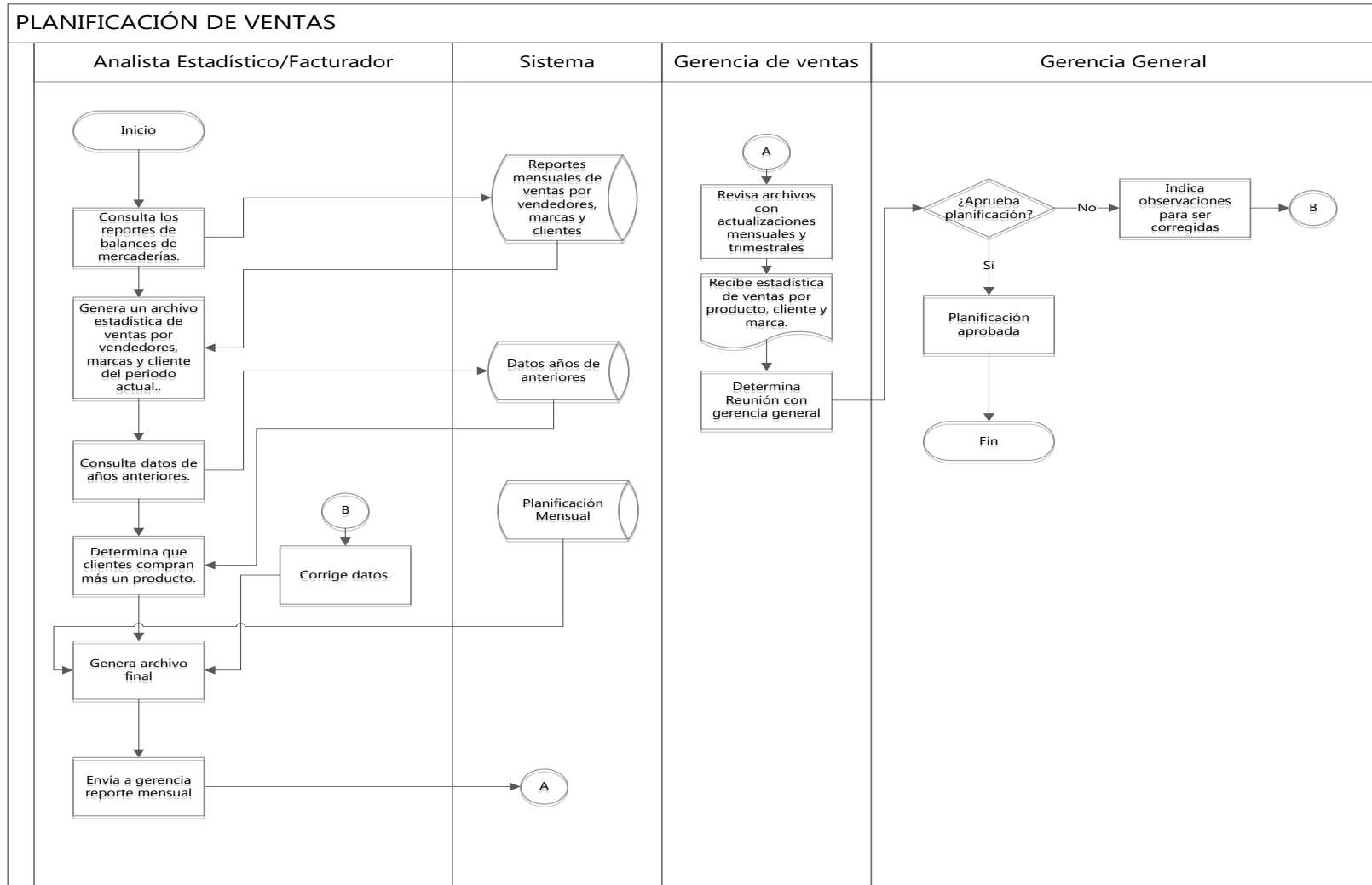
3.5.4.2.1. ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE PLANIFICACION DE VENTAS

Tabla 9 Análisis de Valor Agregado de la situación actual de planificación de ventas

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Elabora reportes de balances de mercadería en archivo Excel	45
2			X					Genera un archivo Excel de estadísticas de ventas por vendedores, marcas y clientes del pedido actual	45
3			X					Genera Reporte Final	5
4					X			Envía a gerencia los reportes	2
5		X						Revisa archivos de balances con actualizaciones trimestrales	15
6		X						Revisa estadísticas por vendedores productos, marcas y clientes.	15
7		X						Indica observaciones al analista	10
8			X					Coordina reunión con gerencia general	5
9		X						Reunión con gerencia- Revisión de presupuesto	30
10		X						Corrección de datos	10
TIEMPOS TOTALES									182
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL			
						No.	Tiempo	%	
VAC	Valor Agregado cliente					0	0	0%	
VAE	Valor Agregado Empresa					7	80	45,20%	
P	Preparación					2	95	53,67%	
E	Espera					0	0	0%	
M	Movimiento					1	2	1,13%	
I	Inspección					0	0	0%	
A	Archivo					0	0	0%	
TT	Tiempo Total						177	100%	
VA	Valor Agregado						45,20%		
SVA	Sin Valor Agregado						54,80%		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.2.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACION MEJORADA DE PLANIFICACION DE VENTAS



Flujo de procedimiento mejorado Planeación de Ventas

Tabla 10 Análisis de impacto de cambio de actividades en el procedimiento de planificación de ventas.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
ESTADÍSTICA DE VENTAS POR ZONAS	Cambio a uso del sistema de información: periodos reducidos, aumento de esfuerzos
ESTADÍSTICA POR PRODUCTOS VENDIDOS	Cambio a uso del sistema de información, periodos reducidos, aumento de esfuerzos
ESTADÍSTICA DE VENTAS EN DÓLARES	Uso del sistema de información, aumento de esfuerzos.
DETERMINAR FIDELIDAD DE CLIENTES	Uso del sistema de información, aumento de esfuerzos.
COMPARACIÓN CON AÑOS ANTERIORES	Uso del sistema de información, aumento de esfuerzos, periodos reducidos.
PLANIFICACIÓN DE VENTAS	Cambio a uso del sistema de información
DECISIÓN FINAL	Participación activa en cada periodo de elaboración de datos

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón

3.5.4.2.3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN MEJORADA DE PLANIFICACION DE VENTAS

Tabla 11 Analisis de valor agregado del proceso actual de planificcaion de ventas

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Consulta reportes de balances de mercadería – Facturador	10
2		X						Genera un archivo de reporte del sistema de ventas por vendedores, marcas y clientes del pedido actual– Facturador	10
3		X						Consulta reportes de años anteriores– Facturador	5
4		X						Genera reporte de ventas de clientes y determina quiénes compran más– Facturador	10
5		X						Genera Reporte Final– Facturador	5
6		X						Envía a gerencia los reportes – Facturador	2
7		X						Revisa archivos de balance con actualizaciones mensuales- Gerencia de ventas.	15

8		X					Revisa estadísticas por vendedores productos, marcas y clientes. - Gerencia de ventas.	15	
9			X				Indica observaciones Al analista - Gerencia de ventas.	10	
10			X				Coordina reunión con gerencia general- Gerencia de ventas	5	
11		X					Reunión con gerencia- Revisión de presupuesto – Facturador	30	
12		X					Corrección de datos	10	
TIEMPOS TOTALES								136	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES						METODO ACTUAL		
							No.	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente						0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa						6	112	70,44%
P	Preparación						4	15	9,43%
E	Espera						0	0	0%
M	Movimiento						1	2	1,10%
I	Inspección						1	30	18,87%
A	Archivo						0	0	0%
TT	Tiempo Total							159	100%
VA	Valor Agregado							70,44%	
SVA	Sin Valor Agregado							29,56%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

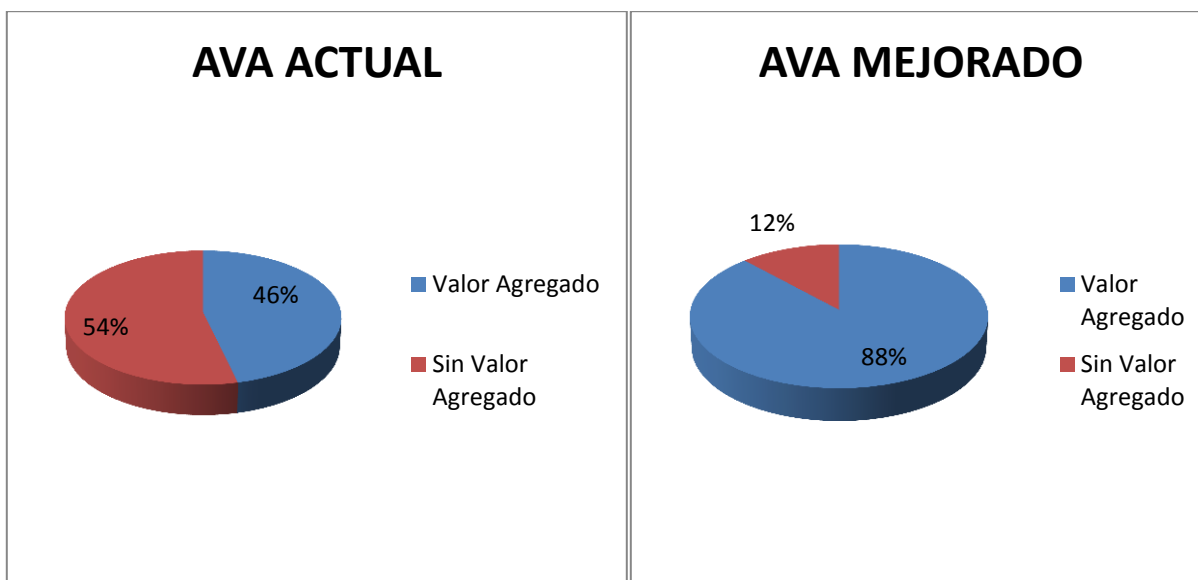


Gráfico 1 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de planificación de ventas

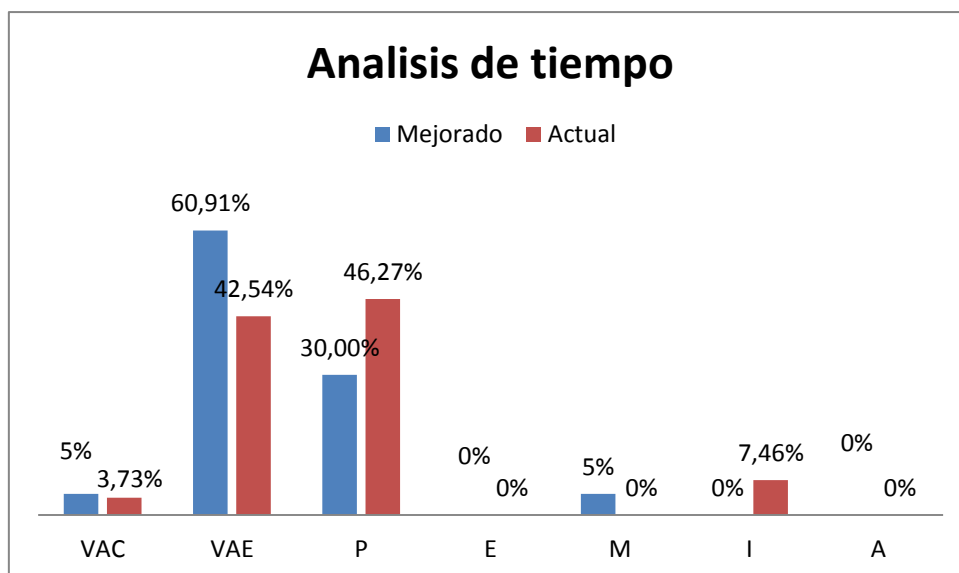


Gráfico 2 Análisis de tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de planificación de ventas

En el proceso de planificación se ha establecido como actividades de propuesta de mejora

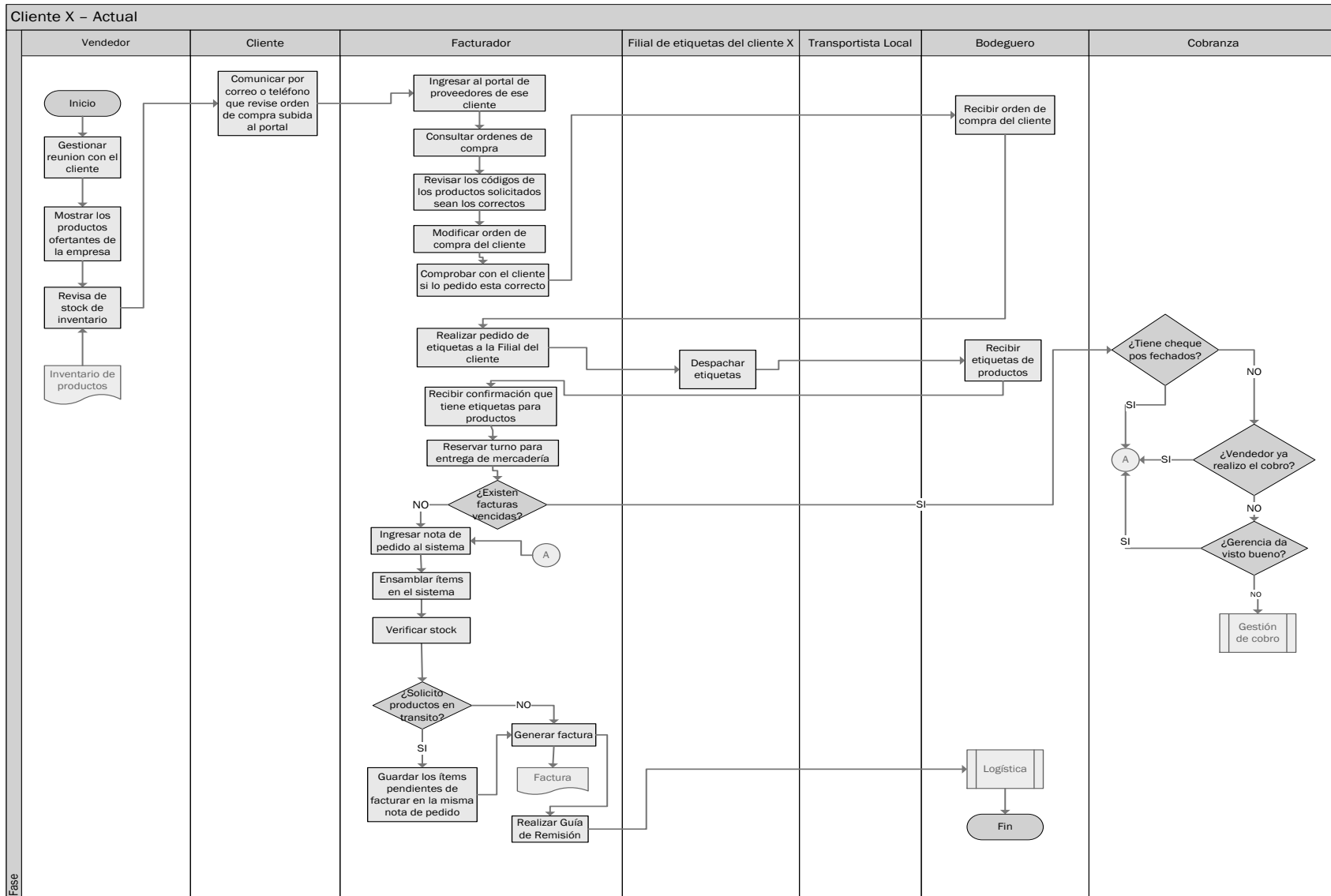
3.5.4.3. ASIGNACION DE ZONAS

La ruta de ventas debe ser organizada y diseñada por el gerente de ventas en conjunto con el vendedor, para complementar los conocimientos profesionales con los de campo.

Análisis de la situación actual: En base a que la asignación de zonas no contaba con procedimiento real establecido, no se realizó análisis de valor agregado, se propuso directamente un procedimiento correcto, que deberá seguir los funcionarios respectivos. Ver análisis y propuesta respectiva de Asignación de zonas en el [ANEXO E](#)

3.5.4.4. VENTAS A CRÉDITO MAYORISTAS

En este apartado se explica la gestión documental con clientes con un trato diferente al ordinario. Este procedimiento se da diferentes formas para este tipo de cliente, a continuación, se presenta la descripción del mismo. Ingreso de pedido y venta a crédito a clientes con gestión documental diferente: Por temporada (febrero, marzo y abril – Junio, Julio y agosto).



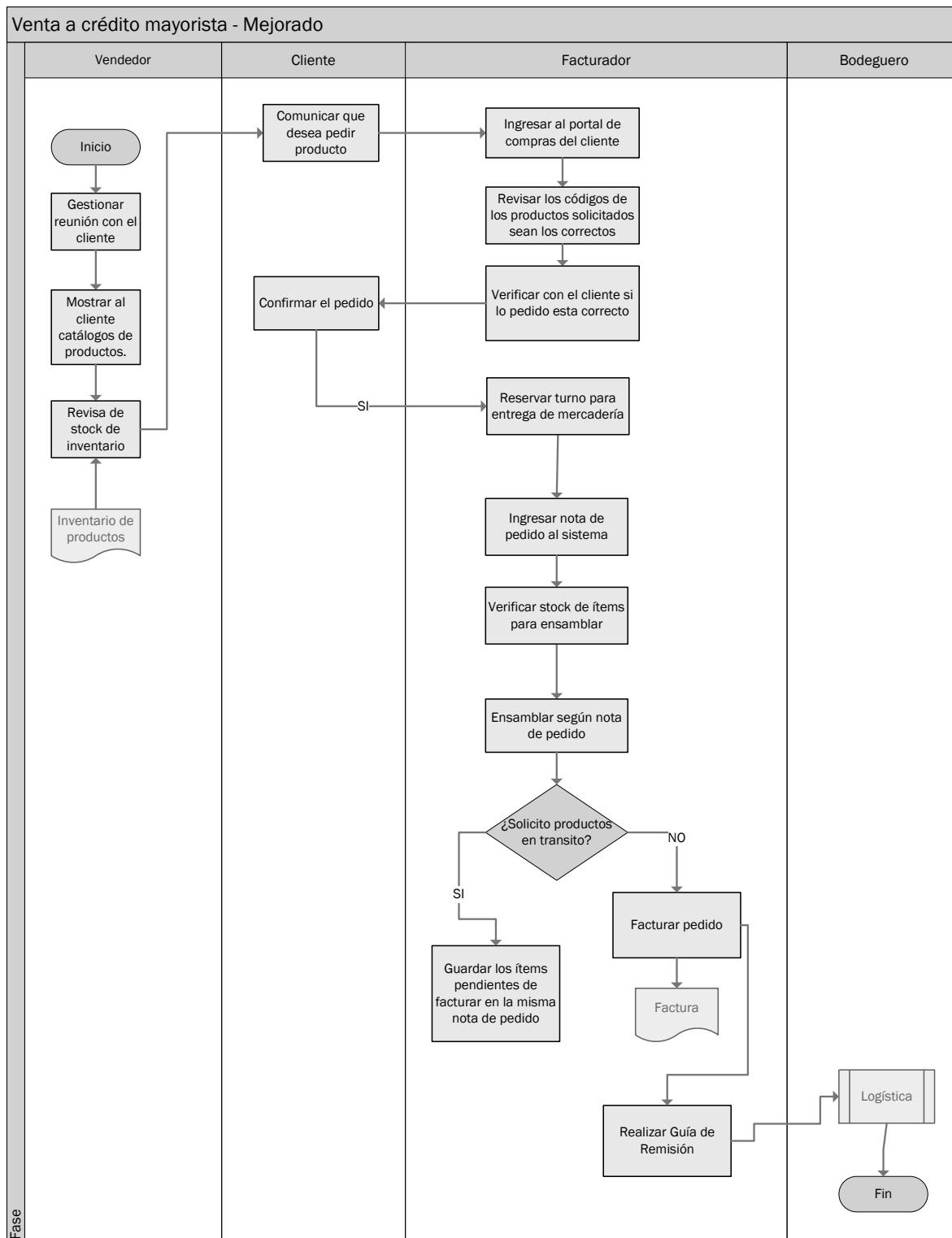
Flujo de procedimiento 2 Situación Actual de Ventas a Crédito Mayoristas. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.4.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS A CREDITO MAYORISTA

Tabla 12 Análisis de Valor Agregado de la situación actual de Ventas a Mayoristas

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Gestionar reunión con el cliente - Vendedor	30
2	x							Mostrar los productos ofertantes de la empresa - Vendedor	20
3							x	Revisar stock de inventario - Vendedor	8
4		x						Comunicar por correo o teléfono que revise orden de compra subida al portal - Cliente	5
5	x							Ingresar al portal de proveedores del cliente - Facturador	6,5
6		x						Consultar ordenes de compra - Facturador	3
7		x						Revisar que el código de los productos solicitados sea el correcto - Facturador	15
8	x							Comprobar con el cliente si lo pedido esta correcto - Facturador	15
9	x							Modificar orden de compra del cliente - Facturador	90
10			x					Realizar pedido de etiquetas a la filial del cliente - Facturador	10
11		x						Despachar etiquetas - Filial de etiquetas del cliente	30
12					x			Recibir etiquetas de productos - Bodeguero	40
13				x				Recibir confirmación que tiene etiquetas para productos - Facturador	10
14		x						Reservar turno para entrega de mercadería	15
15		x						Revisar si tiene facturas vencidas	30
16		x						Ingresar nota de pedido	20
17		x						Ensamblar ítems en el sistema - Facturador	25
18							x	Verificar stock - Facturador	10
19		x						Guardar los ítems de mercadería en tránsito pendiente de facturar en la nota de pedido - Facturador	7
20		x						Facturar pedido - Facturador	10
21			x					Realizar guía de remisión - Facturador	10
TIEMPOS TOTALES									409,5
	COMPOSICION D ACTIVIDADES						METODO ACTUAL		
							No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente						4	131,5	32,11%
VAE	Valor Agregado Empresa						11	190	46,40%
P	Preparación						2	20	4,88%
E	Espera						1	10	2,44%
M	Movimiento						1	40	9,77%
I	Inspección						2	18	4,40%
A	Archivo						0	0	0%
TT	Tiempo Total							409,5	100%
VA	Valor Agregado							78,51%	
SVA	Sin Valor Agregado							21,49%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón



Flujo de procedimiento 3 Situación mejorada de la venta a crédito mayorista, Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 13 Análisis de impacto de actividades del procedimiento de ventas a mayoristas.

ANÁLISIS DE IMPACTO: VENTAS A MAYORISTAS	
SITUACIÓN	IMPACTO
Entregar catálogos con códigos para orden de compra del cliente	Mayor esfuerzo por ventas. Pocos recursos. Uso del sistema de información.
Confirmación de cuentas por cobrar cargadas automáticamente.	Uso del sistema de información. Uso de recursos en cambio del sistema. Aumento de supervisión y control.
Compra de etiquetas por Bodega.	Aumento de esfuerzos para bodega.

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.4.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE LA VENTA A CREDITO MAYORISTA

Tabla 14 Análisis del valor agregado de la venta a crédito mayorista.

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Gestionar reunión con el cliente - Vendedor	30	
2	x							Mostrar cliente catalogos de productos- Vendedor	20	
3						x		Revisar stock de inventario - Vendedor	8	
4		x						Comunicar que desea pedir producto - Cliente	5	
5	x							Ingresar al portal de compras del cliente - Facturador	6,5	
6		x						Revisar los codigo de los productos solicitados sea el correcto - Facturador	15	
7	x							Verificar con el cliente si lo pedido esta correcto - Facturador	15	
8		x						Confirmar pedido - Cliente	5	
9		x						Reservar turno para entrega de mercaderia	15	
10		x						Ingresar nota de pedido al sistema - Facturador	20	
11						x		Verificar stock de items para ensamblar - Facturador	10	
12		x						Ensamblar según nota de pedido - Facturador	25	
13		x						Guardar los items de mercaderia en transito pendiente de facturar en la nota de pedido - Facturador	7	
14		x						Facturar pedido - Facturador	10	
15			x					Realizar guia de remisión - Facturador	10	
TIEMPOS TOTALES									201,5	
	COMPOSICION D ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							3	41,5	20,6%
VAE	Valor Agregado Empresa							9	132	65,5%
P	Preparación							1	10	5,0%
E	Espera							0	0	0,0%
M	Movimiento							0	0	0,0%
I	Inspección							2	18	8,9%
A	Archivo							0	0	0,0%
TT	Tiempo Total								201,5	100,0%
VA	Valor Agregado								86,10%	
SVA	Sin Valor Agregado								13,90%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.4.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL CLIENTE MAYORISTA.

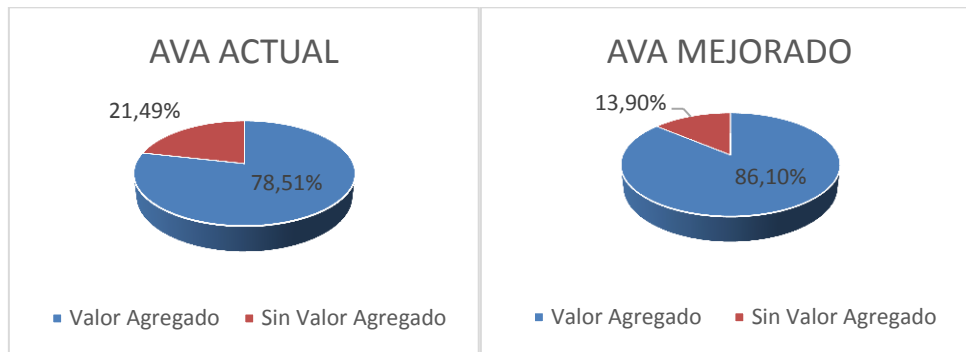


Gráfico 3 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas a crédito mayorista

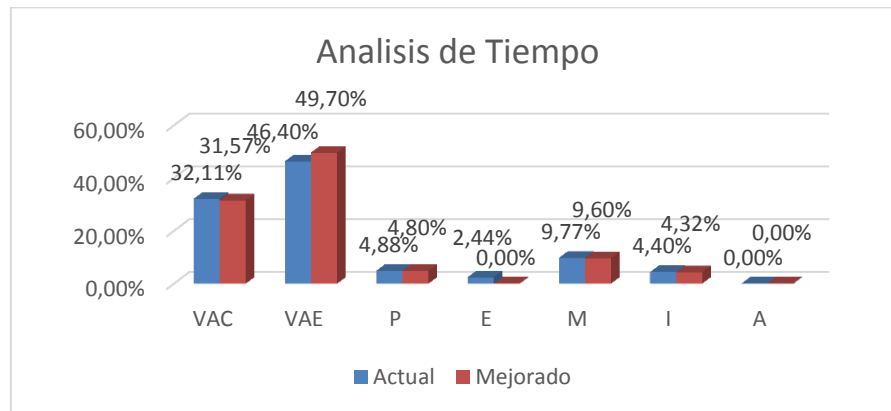
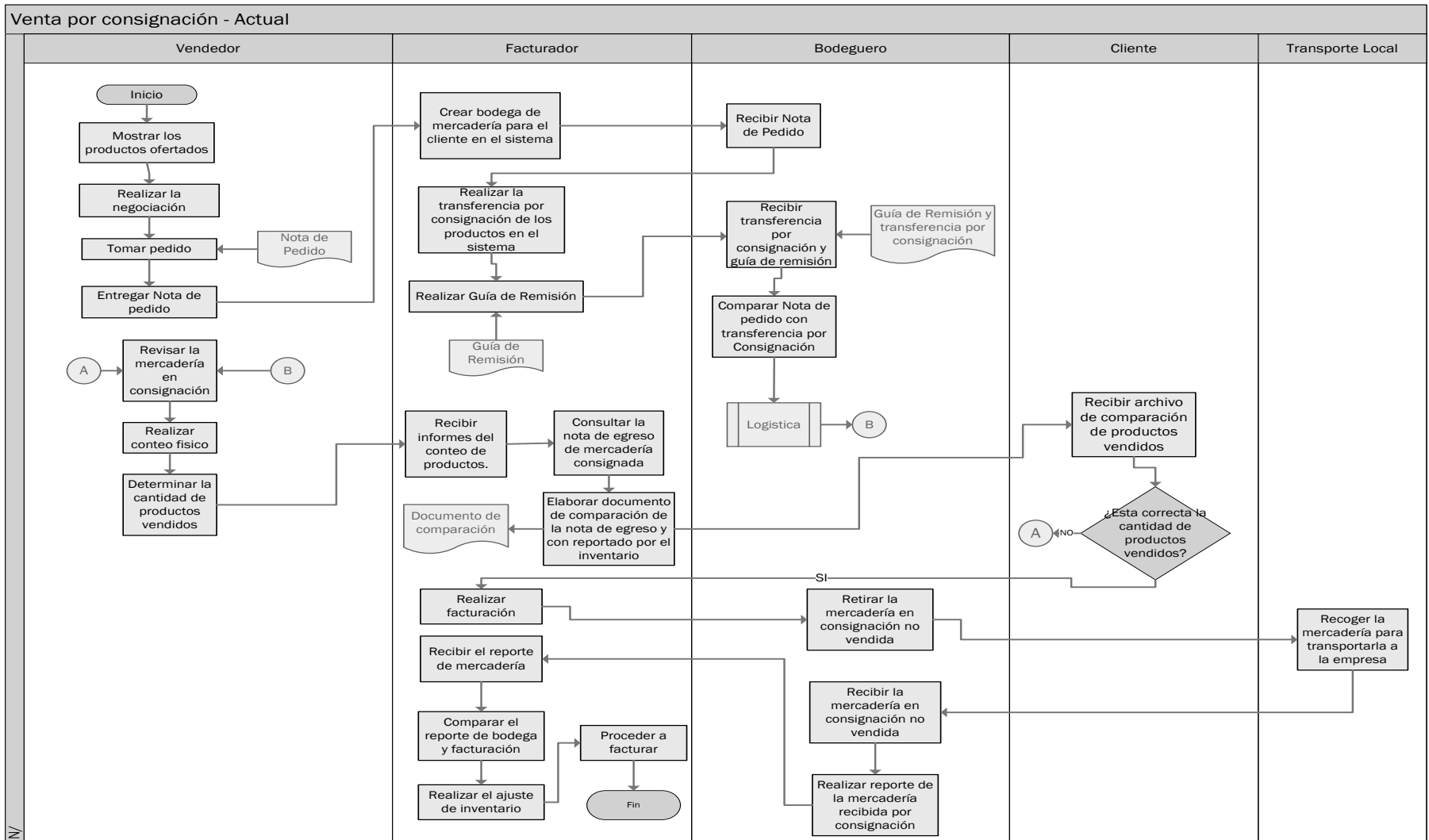


Gráfico 4 Análisis de Tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de ventas a crédito mayorista

En el proceso de ventas mayoristas se ha establecido como propuesta eliminar actividades que no agregan valor y están duplicadas esta manera optimizamos recursos

3.5.4.5. VENTAS EN CONSIGNACIÓN.

Una mercadería en consignación es la acción de traspasar la posesión de mercadería desde su dueño a un tercero que se lo denomina consignatario. Se establece una relación entre consignador y consignatario donde este último se compromete a la custodia de la mercadería y la venta de la misma, pero sin generarse un título de propiedad.



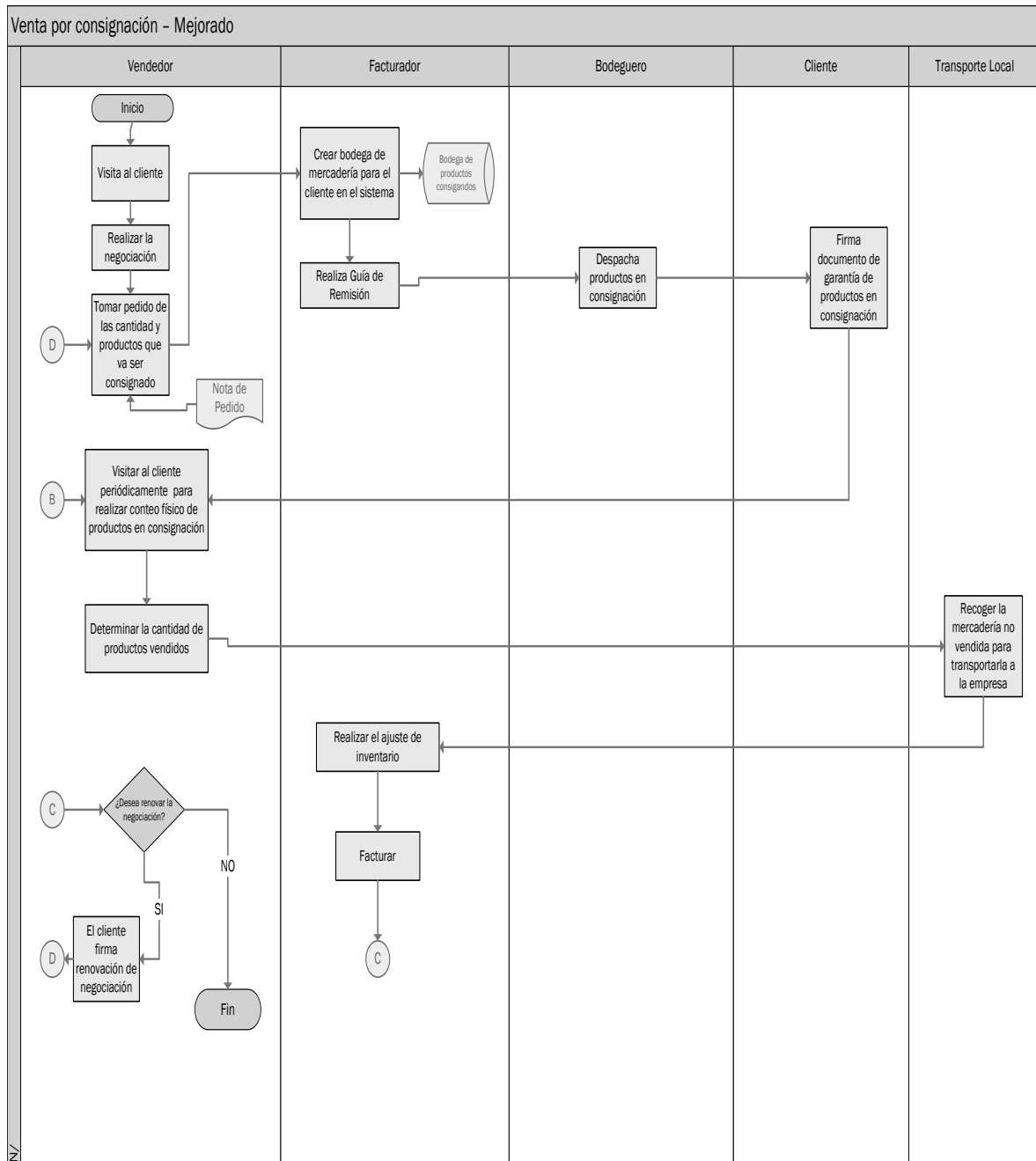
Flujo de procedimiento 4 Diagrama de Flujo de la situación actual de Ventas por Consignación. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón

3.5.4.5.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS POR CONSIGNACIÓN

Tabla 15 Analisis de valor agregado del proceso actual de ventas por consignacion

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1	x							Mostar catalogo de linea de productos - Vendedor	20	
2		x						Realizar la negociación - Vendedor	15	
3		x						Tomar pedido - Vendedor	10	
4					x			Entregar nota de pedido - Vendedor	40	
5		x						Crear bodega de mercadería para el cliente en el sistema -Facturador	25	
6				x				Recibir nota de pedido - Bodeguero	10	
7			x					Realizar transferencia por consignación de los productos en el sistema - Facturador	25	
8			x					Realizar Guia de Remisión - Facturador	10	
9				x				Recibir transferencia por consignación y guía de remisión - Bodeguero	15	
10						x		Comparar Nota de pedido con transferencia por Consignación - Bodeguero	10	
11		x						Revisar mercadería en consignación - Vendedor	30	
12		x						Relizar Conteo Fisico - Vendedor	60	
13		x						Determinar la cantidad de productos vendidos - Vendedor	60	
14			x					Recibir informes del conteo de productos - Facturador	20	
15			x					Consultar la nota de egreso de mercadería consignada - Facturador	10	
16			x					Elaborar documento de comparación de la nota de egreso y con reportado por el inventario - Facturador	15	
17						x		Recibir archivo de comparación de productos vendidos - Cliente	10	
18			x					Realizar facturación - Facturación	15	
19					x			Retirar la mercadería en consignación no vendida - Facturación	10	
20		x						Recoger la mercadería para transportarla a la empresa -	70	
21		x						Recibir la mercadería en consignación no vendida - Bodeguero	20	
22					x			Recibir el reporte de mercadería - Bodeguero	20	
23			x					Comparar el reporte de bodega y facturación - Facturador	25	
24		x						Realizar el ajuste de inventario - Facturador	25	
25		x						Proceder a facturar - Facturdor	15	
TIEMPOS TOTALES									585	
		COMPOSICION D ACTIVIDADES			METODO ACTUAL					
								No.	tiempo	%
VAC		Valor Agregado cliente						1	20	3,42%
VAE		Valor Agregado Empresa						10	330	56,41%
P		Preparación						7	120	20,51%
E		Espera						2	25	4,27%
M		Movimiento						3	70	11,97%
I		Inspección						2	20	3,42%
A		Archivo						0	0	0,00%
TT		Tiempo Total							585	100,00%
TVA		Tiempo Valor Agregado							60%	
IVA		Indice de Valor Agregado							40%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.



Flujo de procedimiento 5 : Situación mejorada de Ventas por Consignación. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.5.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE VENTAS POR CONSIGNACIÓN

Tabla 16 Análisis de valor agregado de la situación actual de ventas por consignación

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	x							Visita al cliente - Vendedor	20
2		x						Realizar la negociación - Vendedor	15
3		x						Tomar pedido de las cantidades y productos que va ser consignado - Vendedor	10
4		x						Crear bodega de mercadería para el cliente en el sistema - Vendedor	25
5			x					Realizar Guia de Remisión - Facturador	10
6		x						Despachar productos en consignacion - Bodeguero	35
7		x						Firma documento de garantia de productos en consignación - Cliente	10
8		x						Visitar al cliente periodicamente para realizar conteo fisico de productos en consignación - Vendedor	60
9		x						Determinar la cantidad de productos vendidos - Vendedor	25
10		x						Recoger la mercadería no vendida para transporta a la empresa - Transporte Local	40
11			x					Realizar el ajuste de inventario - Facturador	15
12		x						Facturar - Facturador	15
13		x						El cliente firma renovación de negociación - Vendedor	10
TIEMPOS TOTALES									290
COMPOSICION D ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							No.	tiempo	%
VAC							1	20	6,90%
VAE							10	245	84,48%
P							2	25	8,62%
E							0	0	0,00%
M							0	0	0,00%
I							0	0	0,00%
A							0	0	0,00%
TT								290	100,00%
TVA								91,38%	
IVA								8,62%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.5.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE VENTAS POR PRODUCTOS EN CONSIGNACIÓN.

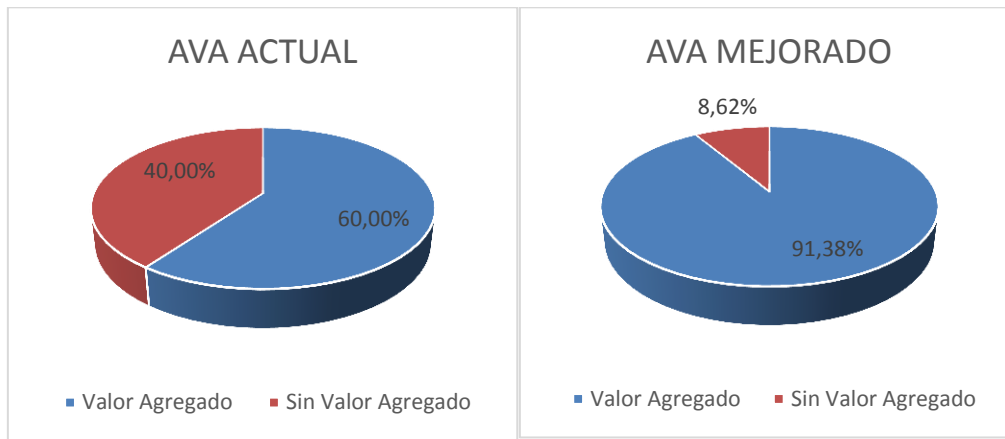


Gráfico 5 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas por consignación

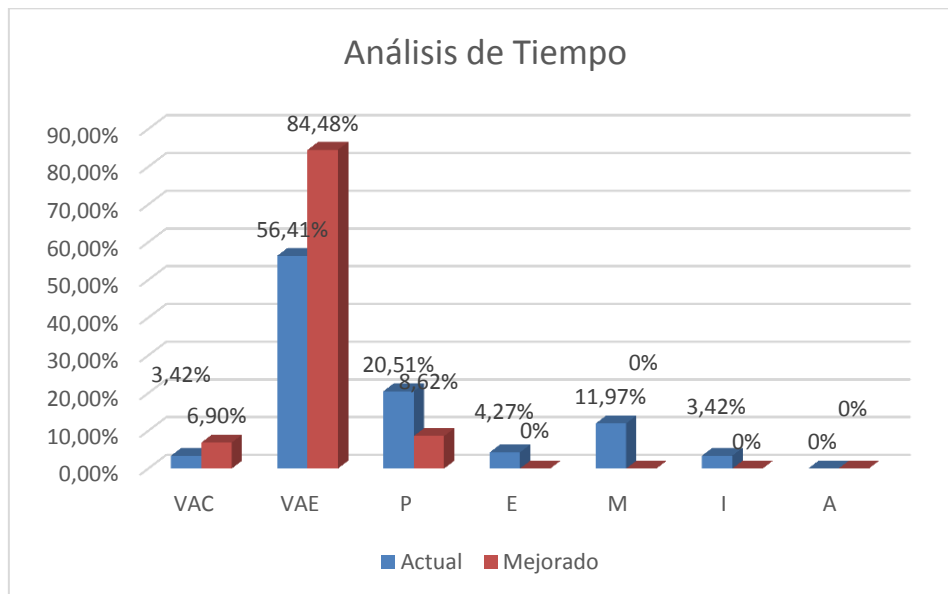
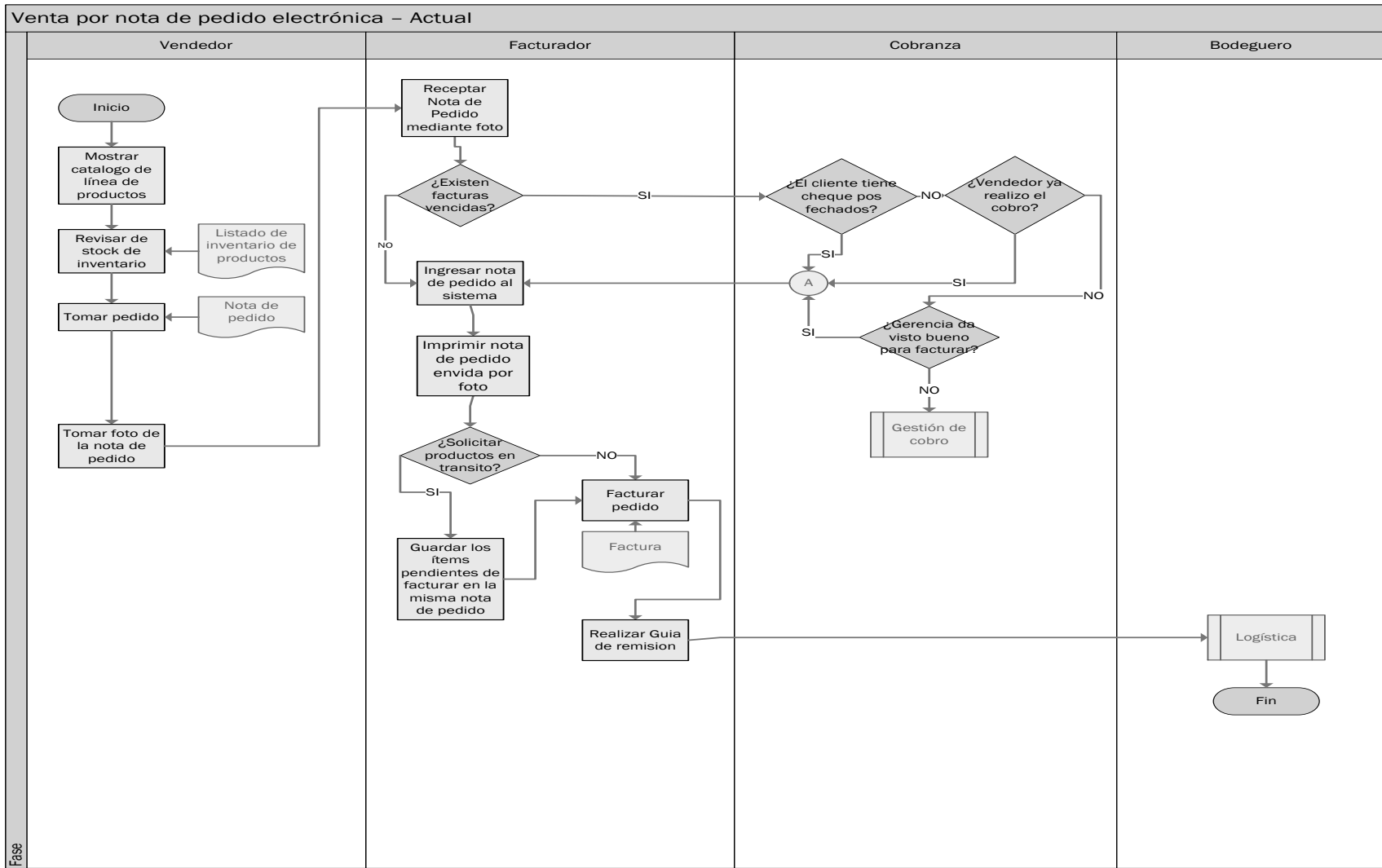


Gráfico 6 Analisis de tiempo de las actividades del proceso mejorado y actual de ventas por consignación

3.5.4.6. VENTAS A CRÉDITO A MINORISTAS

La venta a crédito sigue un proceso con actividades simultáneas y consecutivas, donde intervienen diversos participantes que forman parte del ciclo de la venta, y otorgar crédito requiere de un análisis adicional.



Flujo de procedimiento 6 Situación actual de Ventas a crédito pedido electrónico. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón

3.5.4.6.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS A CRÉDITO PEDIDO ELECTRÓNICO

Tabla 17 Analisis de valor agregado de la situación actual de ventas a credito minorista

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Ofrecer publicidad - Vendedor	15
2							x	Revisar stock de productos para la publicidad - Vendedor	5
3	x							Aceptar servicio - Cliente	8
4		X						Indicar los productos que desea con la publicidad y la cantidad - Cliente	12
5					x			Receptar Notas de Pedido - Facturador	60
6			x					Registrar en bitácora producto y diseño solicitado - Facturador	10
7		x						Elaborar orden de Marcaje - Facturador	15
8					x			Recibir copia de orden de marcaje - Bodeguero	12
9			x					Contactar a la empresa de publicidad - Facturador	20
			x					Indicar servicio que desea - Facturador	30
10					x			Enviar orden de Marcaje por fax o correo - Facturador	7
11					x			Recibe Orden de Marcaje - Empresa Publicitaria	12
12		x						Revisar condiciones de servicio- Empresa Publicitaria	20
13	x							Enviar diseño y texto - Empresa Publicitaria	120
14	x							Confirmar diseño anterior - Empresa Publicitaria	85
15	x							Recibir diseño para cliente - Facturador	15
16	x							Aprueba diseño - Cliente	10
		x						Revisar si tiene facturas vencidas - Facturador	45

17		x						Guardar los ítems pendientes de facturar en la misma nota de pedido - Facturador	15
18			x					Realizar Guía de Remisión - Facturador	10
19					x			Recibir orden de Marcaje y Guía de remisión - Bodeguero	10
20		x						Despacha productos para Empresa Publicitaria - Bodeguero	55
21					x			Recibe orden de marcaje y guía de remisión - Transporte Local	10
22					x			Recibe copia de orden de marcaje - Empresa Publicitaria	30
23		x						Determina en la orden de marcaje la fecha de entrega - Empresa Publicitaria	10
24		x						Elaborar producto con publicidad - Empresa Publicitaria	1440
25		x						Comunicar producto terminado - Empresa Publicitaria	10
26					x			Enviar a transportista - Bodeguero	30
27			x					Recibir orden de marcaje para retirar productos - Transportista Local	10
28		x						Retirar mercadería - Transportista Local	15
29			x					Recibir mercadería - Bodeguero	50
30							x	Archivar una muestra del producto - Bodeguero	7
31		x						Registrar los productos en la bodega del cliente en el sistema - Facturador	25
32			x					Elaborará Nota de pedido - Facturador	10
33		x						Ingresar nota de pedido del cliente - Facturador	10
34			x					Guardar como cotización - Facturador	5
35		x						Generar factura - Facturador	10
36			x					Generar Guía de Remisión - Facturador	10

TIEMPOS TOTALES				2273
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente	5	238	10,47%
VAE	Valor Agregado Empresa	14	1697	74,66%
P	Preparación	9	155	6,82%
E	Espera	0	0	0,00%
M	Movimiento	8	171	7,52%
I	Inspección	1	5	0,22%
A	Archivo	1	7	0,31%
TT	Tiempo Total		2273	100%
VA	Valor Agregado		85,13%	
SVA	Sin Valor Agregado		14,87%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

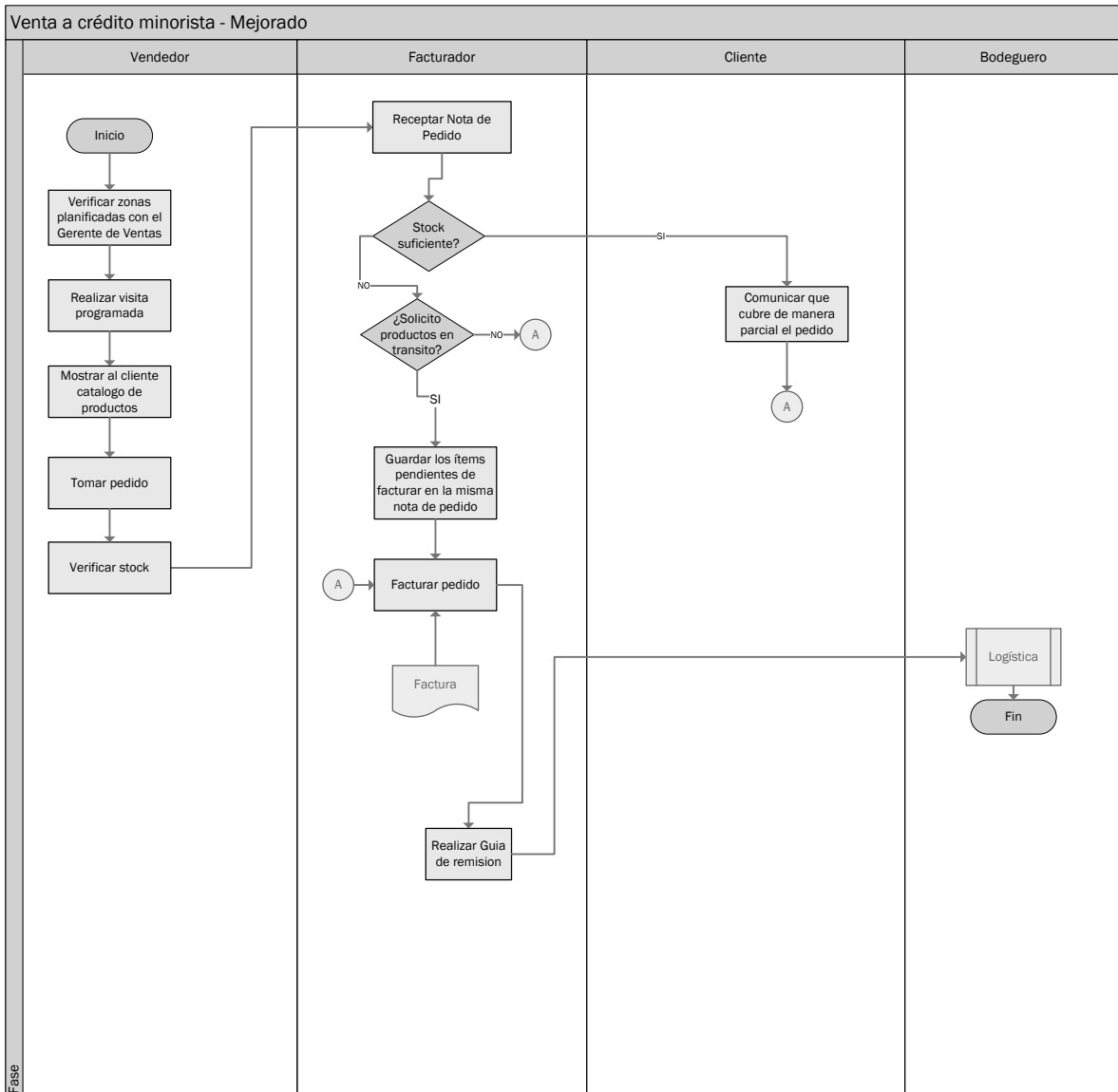
3.5.4.7. VENTAS A CRÉDITO A MINORISTAS CON PEDIDO ELECTRÓNICO.

Por lo general el vendedor está fuera de oficina y se da el caso de que el mismo ha efectuado un cierre de venta donde el cliente requiere el despacho de la mercadería de forma inmediata. El vendedor debe seguir con su ruta para no desperdiciar tiempo por lo que envía la nota de pedido realizada mediante una foto por medios electrónicos con el fin de agilizar la facturación y no esperar que el vendedor acuda a la oficina.

Tabla 18 Análisis de impacto para ventas de minoristas

Actividad	Impacto
Toma de pedido por sistema en línea	Efectividad ingresar el pedido en el momento de que el vendedor efectúe el mismo, trabajar en línea al mismo tiempo todos los vendedores realizando consultas de productos disponibles y cantidad de cada uno de estos.
Se eliminaron actividades de verificación de facturas vencidas para que estas se puedan consultar desde los el subproceso relacionado, adicional se disminuyó el tiempo de las actividades considerando que estas podrán efectuarse en menos tiempo del que tenían asignado para cada uno.	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.



3.5.4.7.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE VENTAS A CRÉDITO PEDIDO ELECTRÓNICO

Tabla 19 Análisis de valor agregado del proceso mejorado de ventas minoristas

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Verificar zonas planificadas con el Gerente de ventas - Vendedor	15	
2		x						Realizar visitas programadas - Vendedor	10	
3		x						Mostrar al cliente catalogos de productos - Vendedor	20	
4		x						Tomar pedido - Vendedor	25	
5			x					Verificar stock - Vendedor	5	
6				x				Receptar de nota de pedido - Facturador	3	
7		x						Guardar los items de mercaderia en transito pendiente de facturar en la nota de pedido -	7	
8	x							Comunicar que cubre de manera parcial el pedido - Facturador	2	
9		x						Facturar pedido - Facturador	10	
10			x					Realizar guia de remisión - Facturador	10	
TIEMPOS TOTALES									107	
	COMPOSICION D ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							1	2	2%
VAE	Valor Agregado Empresa							6	87	81,31%
P	Preparación							2	15	14,02%
E	Espera							1	3	2,80%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
TT	Tiempo Total								107	100%
VA	Valor Agregado								83,18%	
SVA	Sin Valor Agregado								16,82%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.7.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL VENTAS A CRÉDITO PEDIDO ELECTRÓNICO

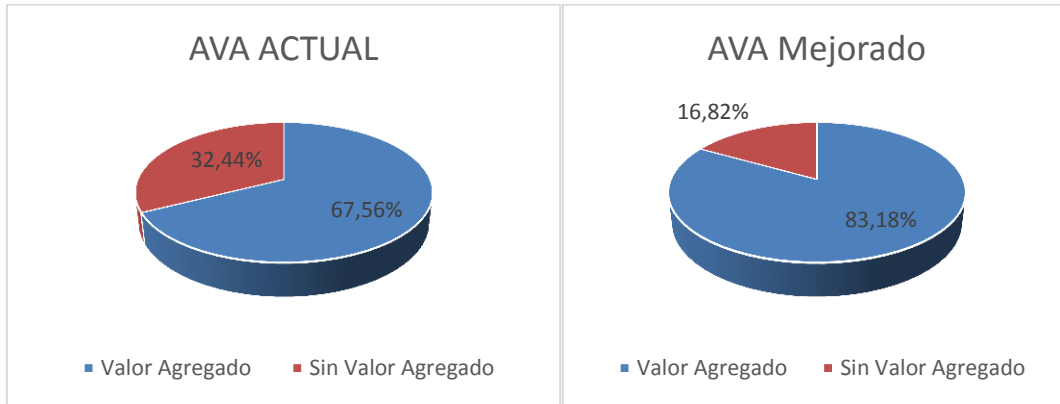


Gráfico 7 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas a crédito minorista

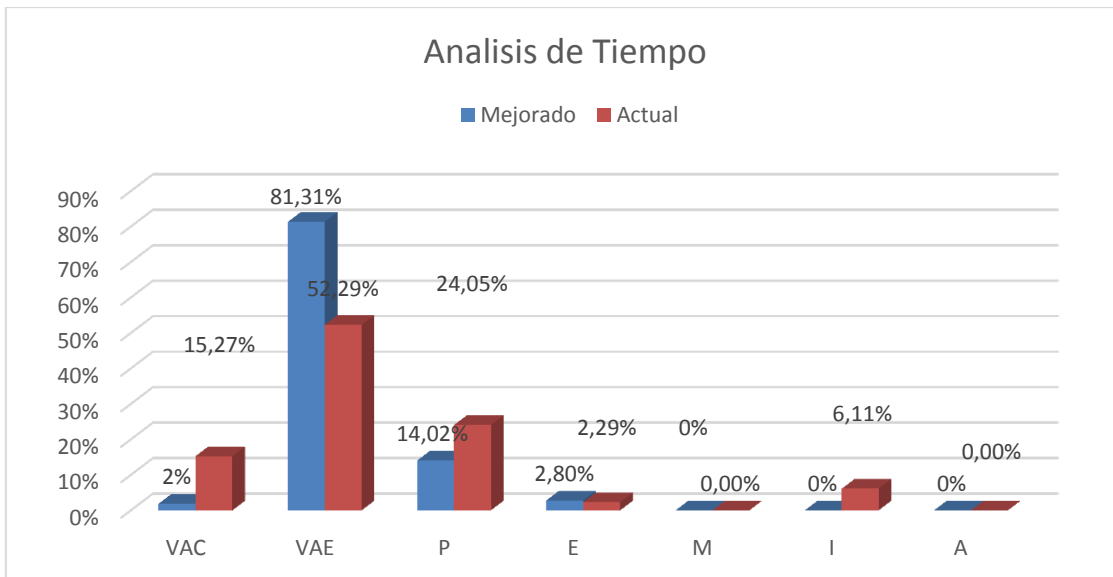
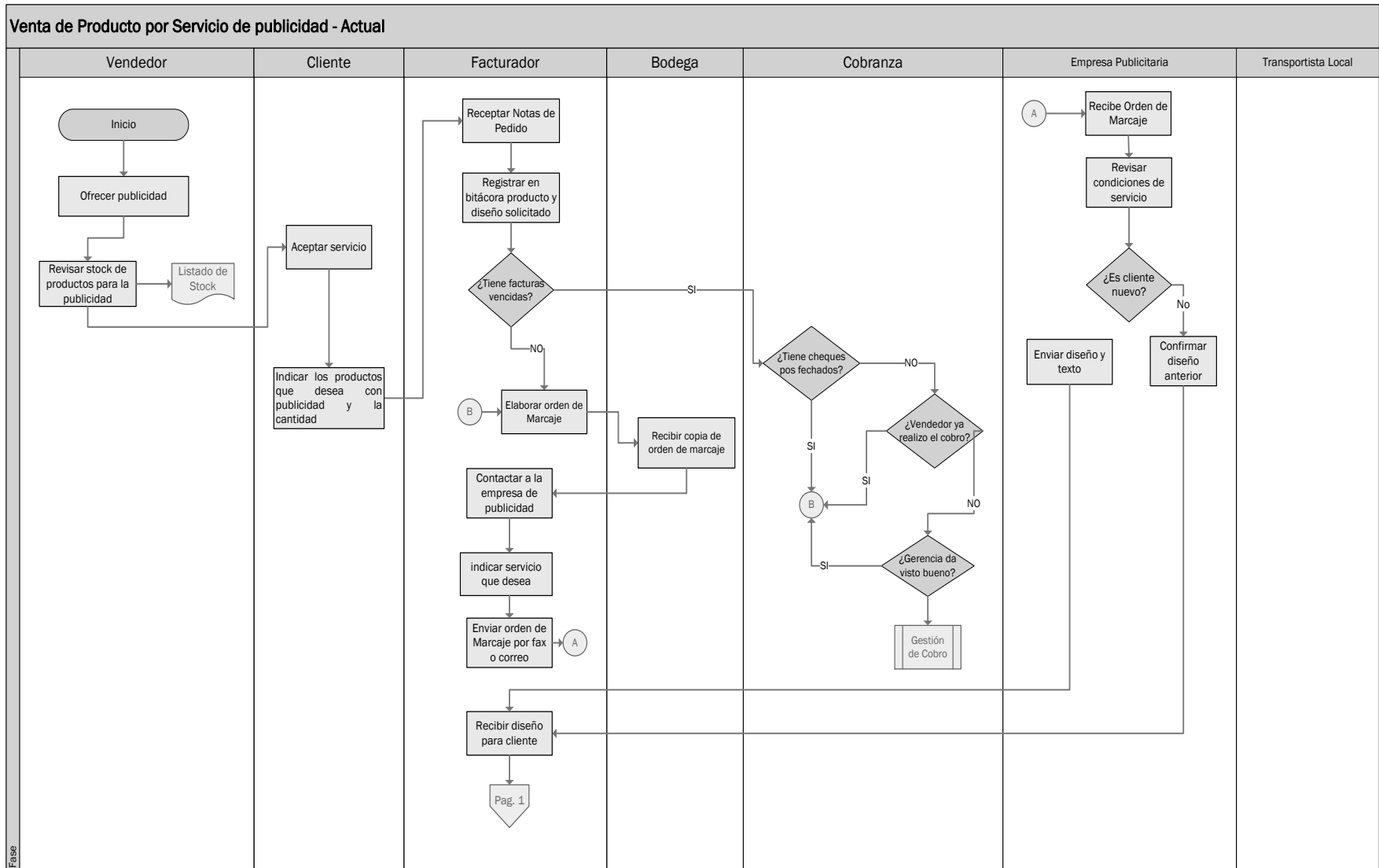


Gráfico 8 Análisis de tiempo de las actividades del proceso de actual y mejorado de ventas a crédito minorista

3.5.4.8. VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA: MINORISTAS

3.5.4.8.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA



Flujo de procedimiento 8 Situación actual de venta con servicio de publicidad. Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.8.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA

Tabla 20 Analisis de valor agregado del proceso actual de ventas por publicidad

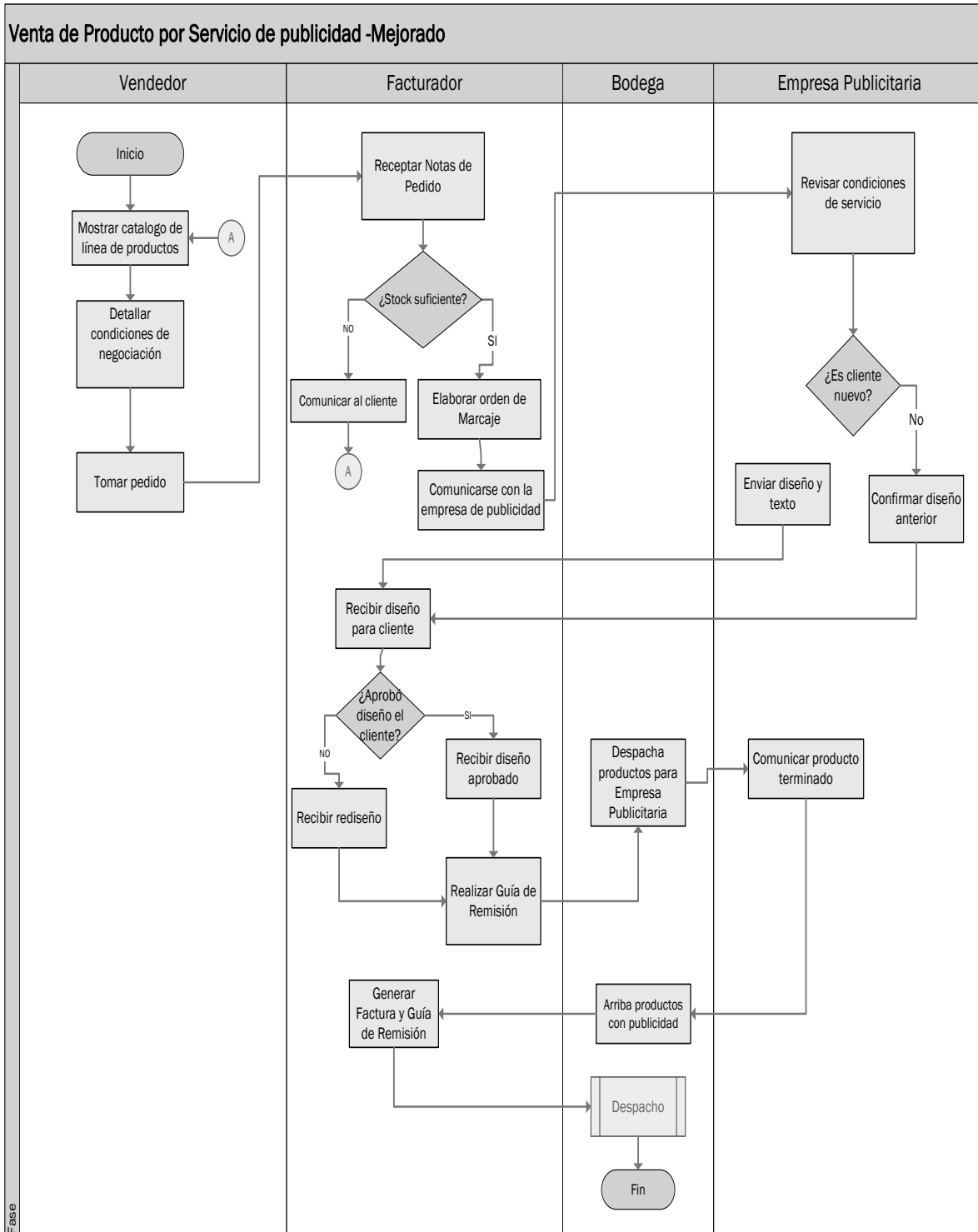
No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Ofrecer publicidad - Vendedor	15
2							x	Revisar stock de productos para la publicidad - Vendedor	5
3	x							Aceptar servicio - Cliente	8
4		x						Indicar los productos que desea con la publicidad y la cantidad - Cliente	12
5					x			Receptar Notas de Pedido - Facturador	60
6			x					Registrar en bitácora producto y diseño solicitado - Facturador	10
7		x						Elaborar orden de Marcaje - Facturador	15
8					x			Recibir copia de orden de marcaje - Bodeguero	12
9			x					Contactar a la empresa de publicidad - Facturador	20
10			x					Indicar servicio que desea - Facturador	30
11					x			Enviar orden de Marcaje por fax o correo - Facturador	7
12					x			Recibe Orden de Marcaje - Empresa Publicitaria	12
13		x						Revisar condiciones de servicio- Empresa Publicitaria	20
14	x							Enviar diseño y texto - Empresa Publicitaria	120
15	x							Confirmar diseño anterior - Empresa Publicitaria	85
16	x							Recibir diseño para cliente - Facturador	15
17	x							Aprueba diseño - Cliente	10

		x					Revisar si tiene facturas vencidas - Facturador	45
18		x					Guardar los ítems pendientes de facturar en la misma nota de pedido - Facturador	15
19			x				Realizar Guía de Remisión - Facturador	10
20					x		Recibir orden de Marcaje y Guía de remisión - Bodeguero	10
21		x					Despacha productos para Empresa Publicitaria - Bodeguero	55
22					x		Recibe orden de marcaje y guía de remisión - Transporte Local	10
23					x		Recibe copia de orden de marcaje - Empresa Publicitaria	30
24		x					Determina en la orden de marcaje la fecha de entrega - Empresa Publicitaria	10
25		x					Elaborar producto con publicidad - Empresa Publicitaria	1440
26		x					Comunicar producto terminado - Empresa Publicitaria	10
27					x		Enviar a transportista - Bodeguero	30
28			x				Recibir orden de marcaje para retirar productos - Transportista Local	10
29		x					Retirar mercadería - Transportista Local	15
30			x				Recibir mercadería - Bodeguero	50
31						x	Archivar una muestra del producto - Bodeguero	7
32		x					Registrar los productos en la bodega del cliente en el sistema - Facturador	25
33			x				Elaborará Nota de pedido - Facturador	10
34		x					Ingresar nota de pedido del cliente - Facturador	10
35			x				Guardar como cotización - Facturador	5
36		x					Generar factura - Facturador	10

37			x				Generar Guía de Remisión - Facturador	10	
TIEMPOS TOTALES								2273	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES						METODO ACTUAL		
							No.	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente						5	238	10,47%
VAE	Valor Agregado Empresa						14	1697	74,66%
P	Preparación						9	155	6,82%
E	Espera						0	0	0,00%
M	Movimiento						8	171	7,52%
I	Inspección						1	5	0,22%
A	Archivo						1	7	0,31%
TT	Tiempo Total							2273	100%
VA	Valor Agregado							85,13%	
SVA	Sin Valor Agregado							14,87%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

**3.5.4.8.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADO DE VENTA PUBLICIDAD
NOTA FÍSICA**



Flujo de procedimiento 9 Situación mejorada de ventas con servicio de publicidad. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.8.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA

Tabla 21 Analisis de valor agregado del proceso mejorado de ventas por publicidad

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)		
	VAC	VAE	P	E	M	I	A				
1		x						Mostrar catalogos de productos - Vendedor	15		
2		x						Detallar condiciones de negociación - Vendedor	5		
3	x							Indicar los productos que desea con la publicidad y la cantidad - Cliente	12		
4		x						Tomar pedido - Vendedor	20		
5			x					Receptar Notas de Pedido - Facturador	60		
6			x					Comunicar al cliente - Facturador	10		
7		x						Elaborar orden de Marcaje - Facturador	15		
8			x					Comunicarse con la empresa de publicidad - Facturador	20		
9		x						Revisar condiciones de servicio - Empresa Publicitaria	20		
10	x							Enviar diseño y texto - Empresa Publicitaria	120		
11	x							Recibir diseño para cliente - Facturador	15		
12	x							Revisar el diseño - Cliente	100		
13	x							Recibir diseño aprobado - Facturador	85		
14	x							Recibir rediseño - Facturador	150		
15			x					Realizar Guía de Remisión - Facturador	10		
16		x						Despacha productos para Empresa Publicitaria - Bodeguero	55		
17		x						Comunicar producto terminado - Empresa	10		
18		x						Arriba productos con publicidad - bodeguero	30		
19			x					Recibir orden de marcaje para retirar productos - Transportista Local	10		
20		x						Generar factura y Guía de Remisión - Facturador	10		
TIEMPOS TOTALES									772		
		COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
									No.	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							6	482	62,44%	
VAE	Valor Agregado Empresa							9	180	23,32%	
P	Preparación							5	110	14,25%	
E	Espera							0	0	0%	
M	Movimiento							0	0	0,00%	
I	Inspección							0	0	0,00%	
A	Archivo							0	0	0,00%	
TT	Tiempo Total								772		
VA	Valor Agregado								85,75%		
SVA	Sin Valor Agregado								14,25%		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.8.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL VENTA PUBLICIDAD NOTA FÍSICA

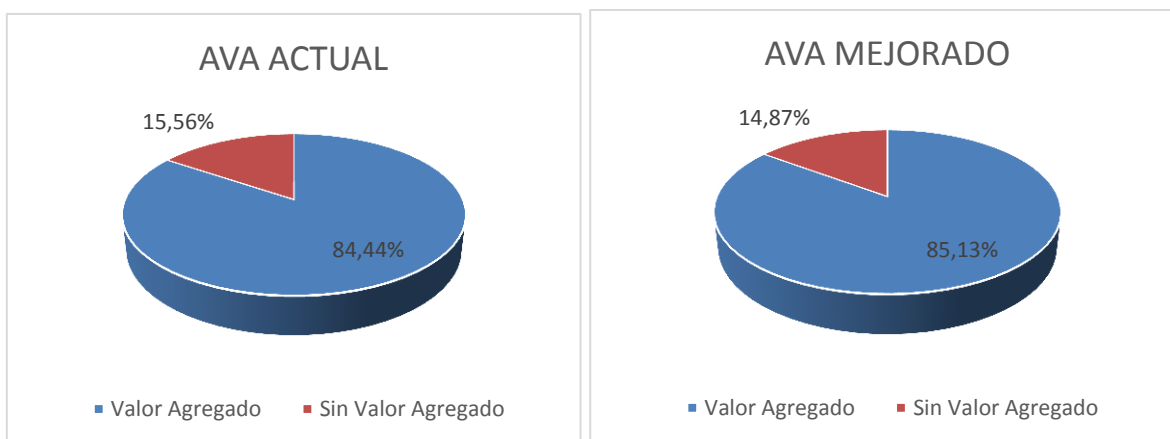


Gráfico 9 Comparación de los valores agregados del proceso actual y mejorado de ventas por publicidad

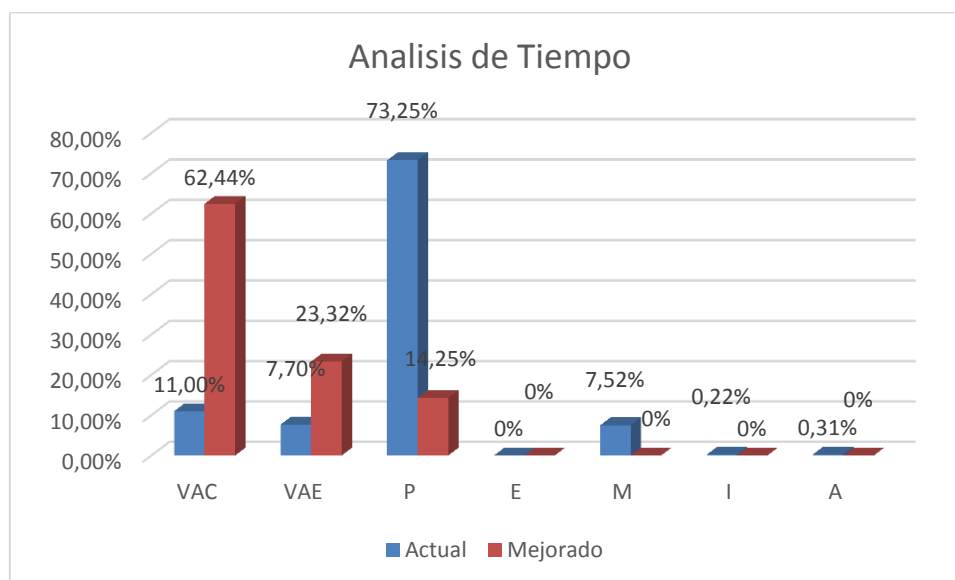
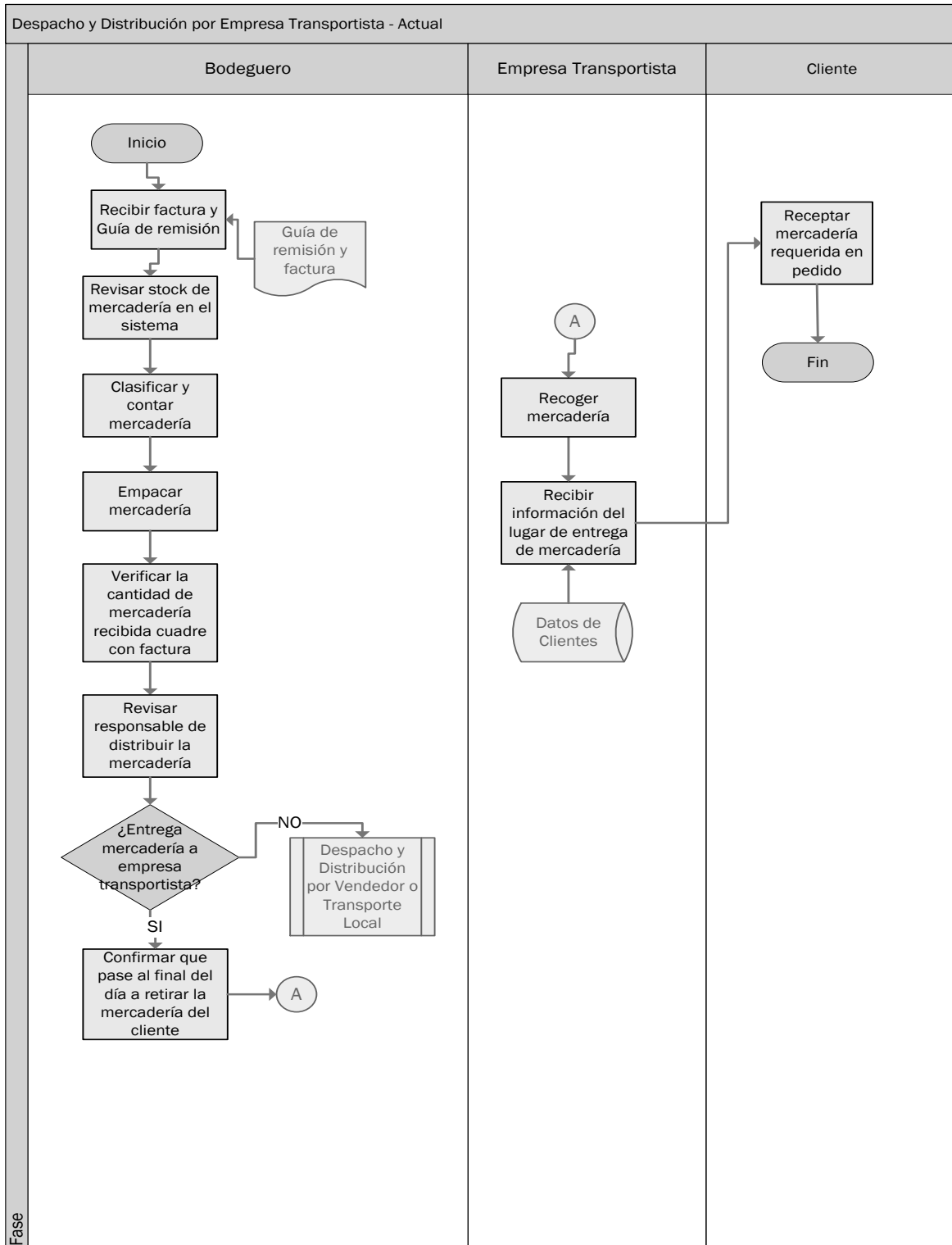


Gráfico 10 Análisis de tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de ventas por publicidad

3.5.4.9. DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA



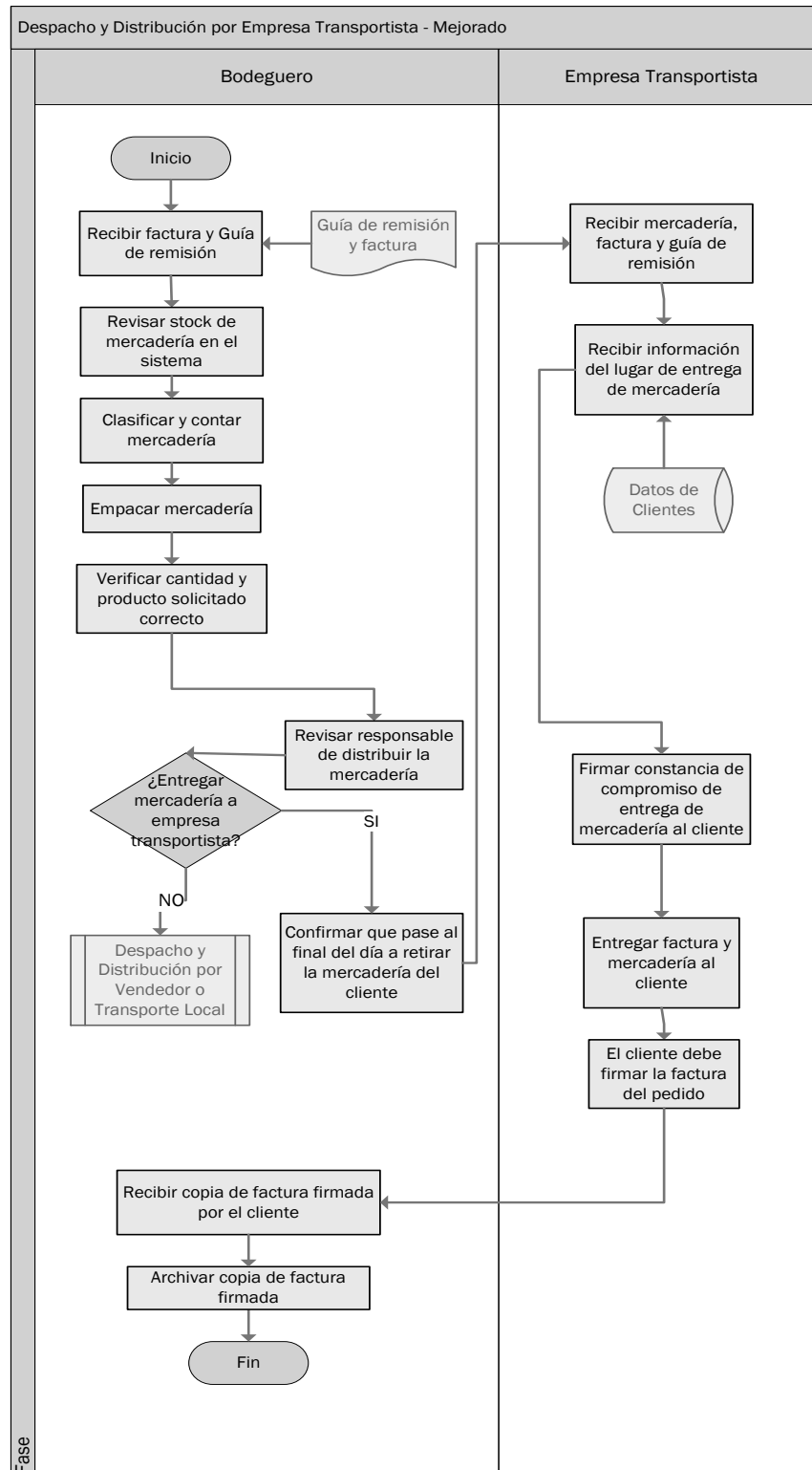
Flujo de procedimiento 10 Situación actual de Despacho y distribución Empresa Transportista. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.9.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA

Tabla 22 Analisis de valor agregado del proceso actual de despacho y distribucion empresa transportista

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					x			Recibir Factura y Guía de Remisión - Bodeguero	20	
2							x	Revisar stock de mercadería en el sistema - Bodeguero	20	
3			x					Clasificar y contar mercadería - Bodeguero	45	
4		x						Empacar mercadería - Bodeguero	50	
5							x	Verificar cantidad y producto solicitado correcto - Bodeguero	25	
6							x	Revisar responsable de distribuir la mercadería - Vendedor	15	
7			x					Confirmar que pase al final del día a retirar la mercadería del cliente - Bodeguero	20	
8		x						Recoger mercadería - Empresa Transportista	240	
9			x					Recibir información del lugar de entrega de mercadería - Empresa Transportista	20	
10	x							Receptar mercadería requerida en pedido - Cliente	720	
TIEMPOS TOTALES									1175	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							1	720	61,28%
VAE	Valor Agregado Empresa							2	290	24,68%
P	Preparación							3	85	7,23%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	20	1,70%
I	Inspección							3	60	5,11%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Tiempo Total								1175	100,00%
VA	Valor Agregado								85,96%	
SVA	Sin Valor Agregado								14,04%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.



Flujo de procedimiento 11 Situación mejorado de Despacho y distribución Empresa Transportista. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón

Tabla 23 Análisis de impacto para el procedimiento de despacho y distribución.

Actividad	Impacto
Firma de constancia de la empresa transportista	Controlar la recepción del producto al cliente y compromete a la empresa transportista a una buena manipulación de la mercadería en el momento en que se encuentre bajo su custodia de esta manera disminuye la inconformidad del cliente por productos daños o faltantes.
Firma del cliente al recibir la factura	
Recibir factura firmada por el cliente	
Archivar copia de factura firmada	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.9.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA

Tabla 24 Analisis de valor agregado del proceso mejorado de despacho y distribución empresa transportista

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					x			Recibir Factura y Guia de Remisión - Bodeguero	8	
2						x		Revisar stock de mercadería en el sistema - Bodeguero	8	
3			x					Clasificar y contar mercadería - Bodeguero	30	
4		x						Empacar mercadería -Bodeguero	50	
5						x		Verificar cantidad y producto solicitado correcto - Bodeguero	10	
6						x		Revisar responsable de distribuir la mercadería - Vendedor	7	
7			x					Confirmar que pase al final del día a retirar la mercadería del cliente - Bodeguero	8	
8			x					Recibir mercaderia , factura y guia de remisión - Empresa Transportista	20	
9			x					Recibir información del lugar de entrega de mercadería - Empresa Transportista	10	
10		x						Firmar constancia de compromiso de entrega de mercadería al cliente - Empresa Transportista	10	
11	x							Entregar factura y mercaderia al cliente - Empresa Transportista	720	
12		x						El cliente debe firmar la factura del pedido - Empresa Transportista	4	
13		x						Recibir copia de factura firmada por el cliente - Bodeguero	10	
14							x	Archivar copia de factura firmada - Bodeguero	1,5	
TIEMPOS TOTALES									896,5	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							1	720	80,31%
VAE	Valor Agregado Empresa							4	74	8,25%
P	Preparación							4	68	7,59%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	8	0,89%
I	Inspección							3	25	2,79%
A	Archivo							1	1,5	0,17%
TT	Tiempo Total								896,5	100,00%
VA	Valor Agregado								88,57%	
SVA	Sin Valor Agregado								11,43%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.9.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN EMPRESA TRANSPORTISTA

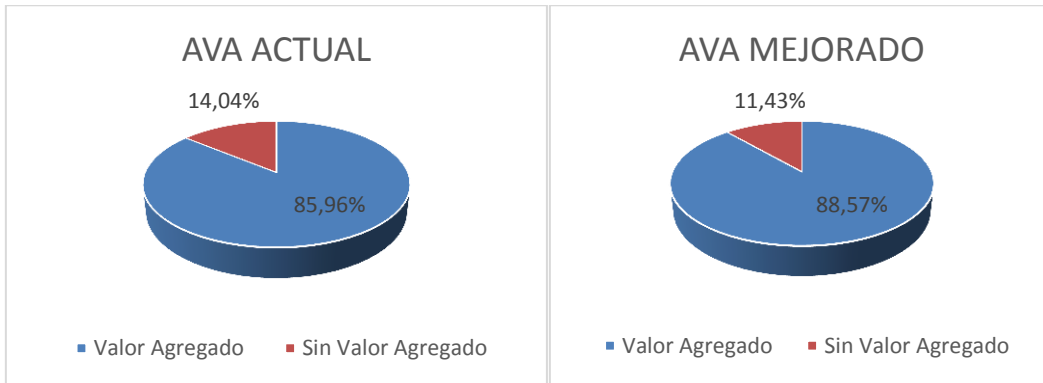


Gráfico 11 Comparación de los valores del proceso actual y mejorado de despacho y distribución empresa transportista

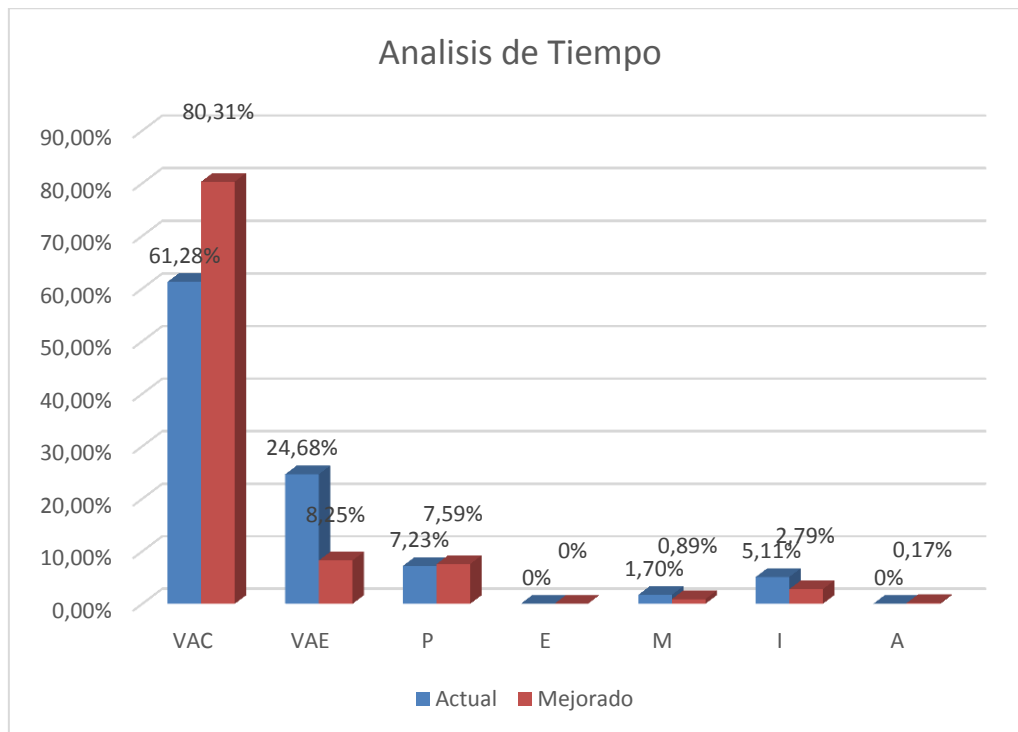
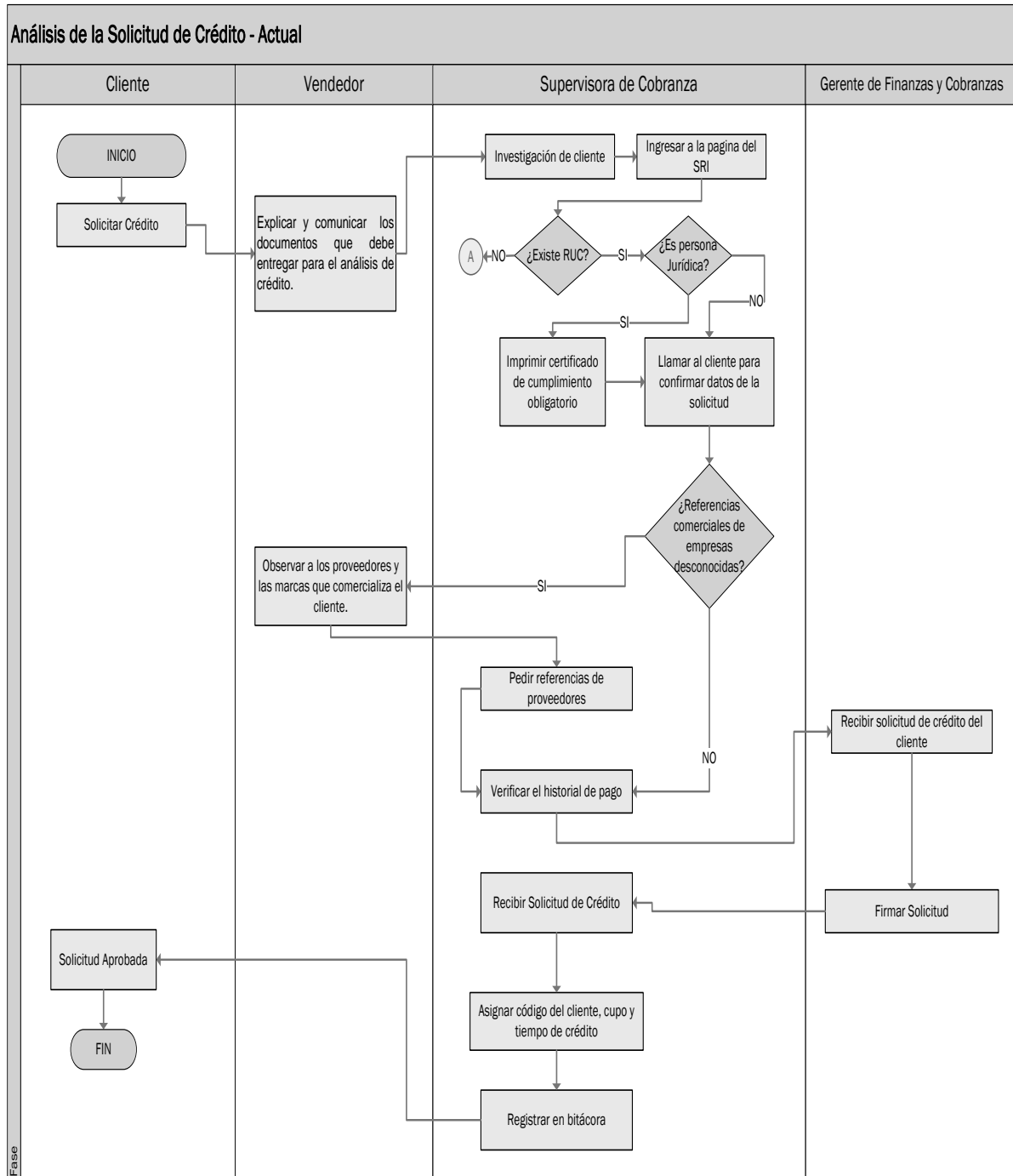


Gráfico 12 Análisis de tiempo de las actividades del proceso actual y mejorado de despacho y distribución de empresa transportista

En el proceso de Despacho y Distribución de Empresa transportista se ha establecido una propuesta de mejora que consiste en verificar y controlar la entrega de mercadería al cliente haciendo que la empresa transportista entregue un soporte (factura) firmado por el cliente para evidenciar que efectivamente la mercadería fue receptada de acuerdo a las especificaciones por el cliente sin ninguna inconformidad.

3.5.4.10. FLUJO DE PROCESO ACTUAL DE ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITO



Flujo de procedimiento 12 Análisis de crédito actual de la empresa. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.10.1. ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ANALISIS Y APROBACIÓN DE CREDITO

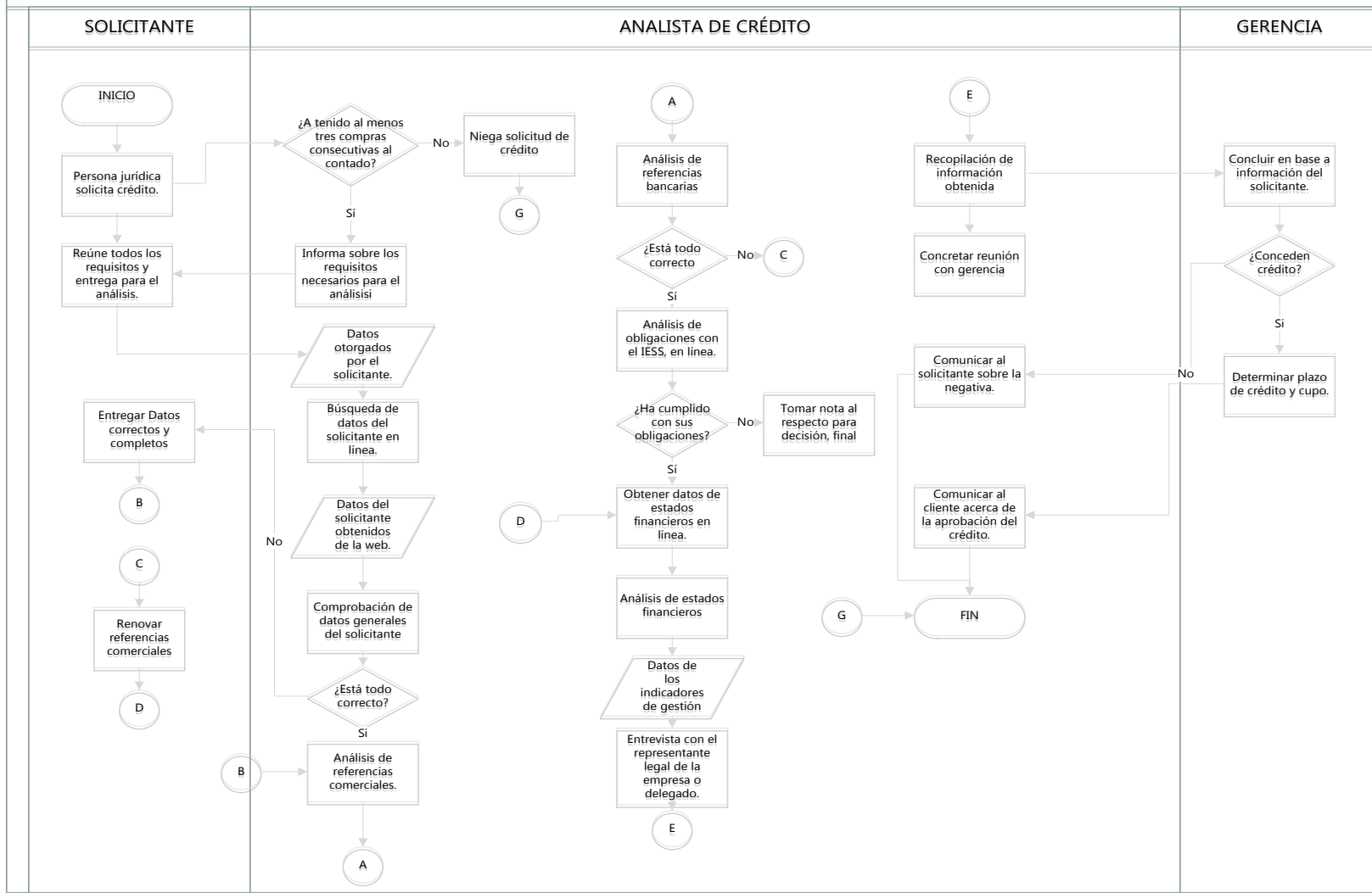
Tabla 25 Analisis de valor agregado del proceso actual de analisis y aprobacion de credito

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	x							Solicitar crédito - Cliente	10
2			x					Explicar y comunicar los documentos que debe entregar para el análisis de crédito	20
3			x					Investigación de cliente - Supervisor de Cobranza	40
4						x		Ingresar a la página del SRI - Supervisor de cobranza	15
5		x						Imprimir certificado de cumplimiento obligatorio - Supervisora de Cobranza	10
6		x						Llamar al cliente para confirmar datos de la solicitud - Supervisora de Cobranza	35
7			x					Observar a los proveedores y las marcas que comercializa el cliente - Vendedor	25
8		x						Pedir referencias de proveedores - Supervisora de Cobranza	20
9		x						Verificar el historial crediticio - Supervisora de Cobranza	60
10					x			Recibir solicitud de crédito del cliente - Gerente Financiero y Cobranza	45
11			x					Firmar Solicitud -Gerente Financiero	5
12		x						Verificar Solicitud de Crédito - Supervisora de Crédito	75
13		x						Asignar código del cliente, cupo y tiempo de crédito - Supervisora de Cobranza	30

14			x				Registrar en bitácora - Supervisora de Cobranza	15	
15	x						Solicitud Aprobada - Cliente	5	
TIEMPOS TOTALES								410	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES						METODO ACTUAL		
							No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente						2	15	3,66%
VAE	Valor Agregado Empresa						6	230	56,10%
P	Preparación						5	105	25,61%
E	Espera						0	0	0%
M	Movimiento						1	45	10,98%
I	Inspección						1	15	3,66%
A	Archivo						0	0	0%
TT	Tiempo Total							410	100%
VA	Valor Agregado							59,76%	
SVA	Sin Valor Agregado							40,24%	

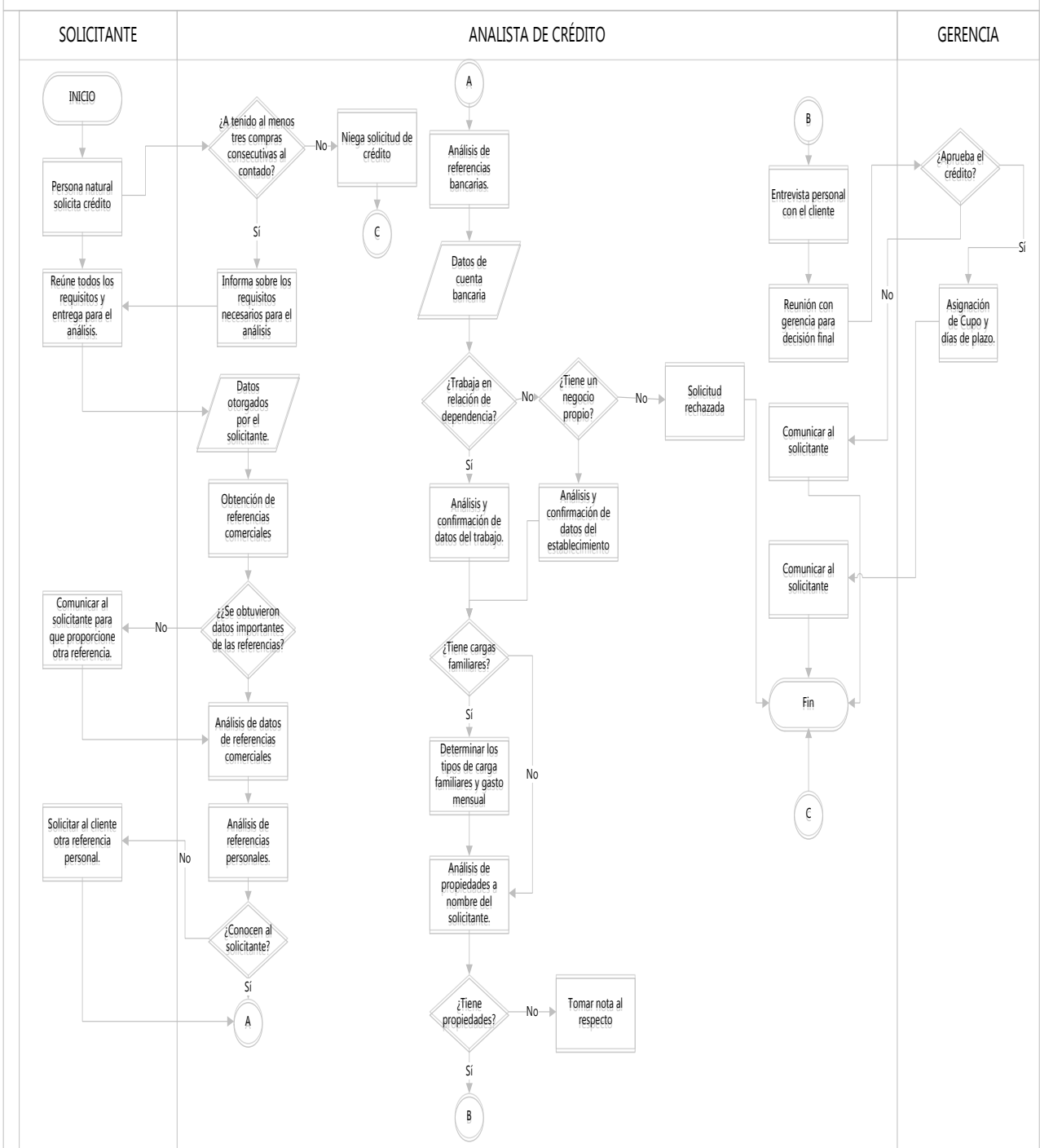
Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

ANÁLISIS DE SOLICITUD DE CRÉDITO DE UNA PERSONA JURÍDICA.



Flujo de procedimiento 13 Propuesta de Flujo de procedimiento de análisis de crédito para una persona Jurídica. Elaborado por: Las autor

ANÁLISIS DE SOLICITUD DE CRÉDITO DE UNA PERSONA NATURAL



Flujo de procedimiento 14 Análisis y aprobación de crédito para un apersona natural. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 26 Análisis de impacto para crédito de una persona Jurídica.

ANÁLISIS DE IMPACTO: PERSONA JURÍDICA	
SITUACIÓN AGREGADA	IMPACTO
Estimar valor mínimo estipulado.	Reducción de solicitudes de crédito. Aumento de valores en las ventas de contado. Disminución de las ventas a crédito
Solicitar número de expediente para consulta en línea.	Ninguno
Análisis de indicadores financieros	Aumento de tiempo en análisis. El analista de crédito deberá tener conocimiento de interpretación de resultados de indicadores financieros.
Solicitar información directo a proveedores.	Tiempo y dedicación a contactar proveedores y lograr obtener información de los mismos.
Observación de movimiento comercial en el negocio.	Enviar a un vendedor encargado de la zona del solicitante para observación (capacitación al vendedor).
Concretar cita y entrevistar al representante del solicitante. (si fuese necesario)	El analista deberá saber determinar comportamiento del solicitante frente a una entrevista. Tiempo utilizado para entrevista

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 27 Análisis de impacto para crédito de una persona natural.

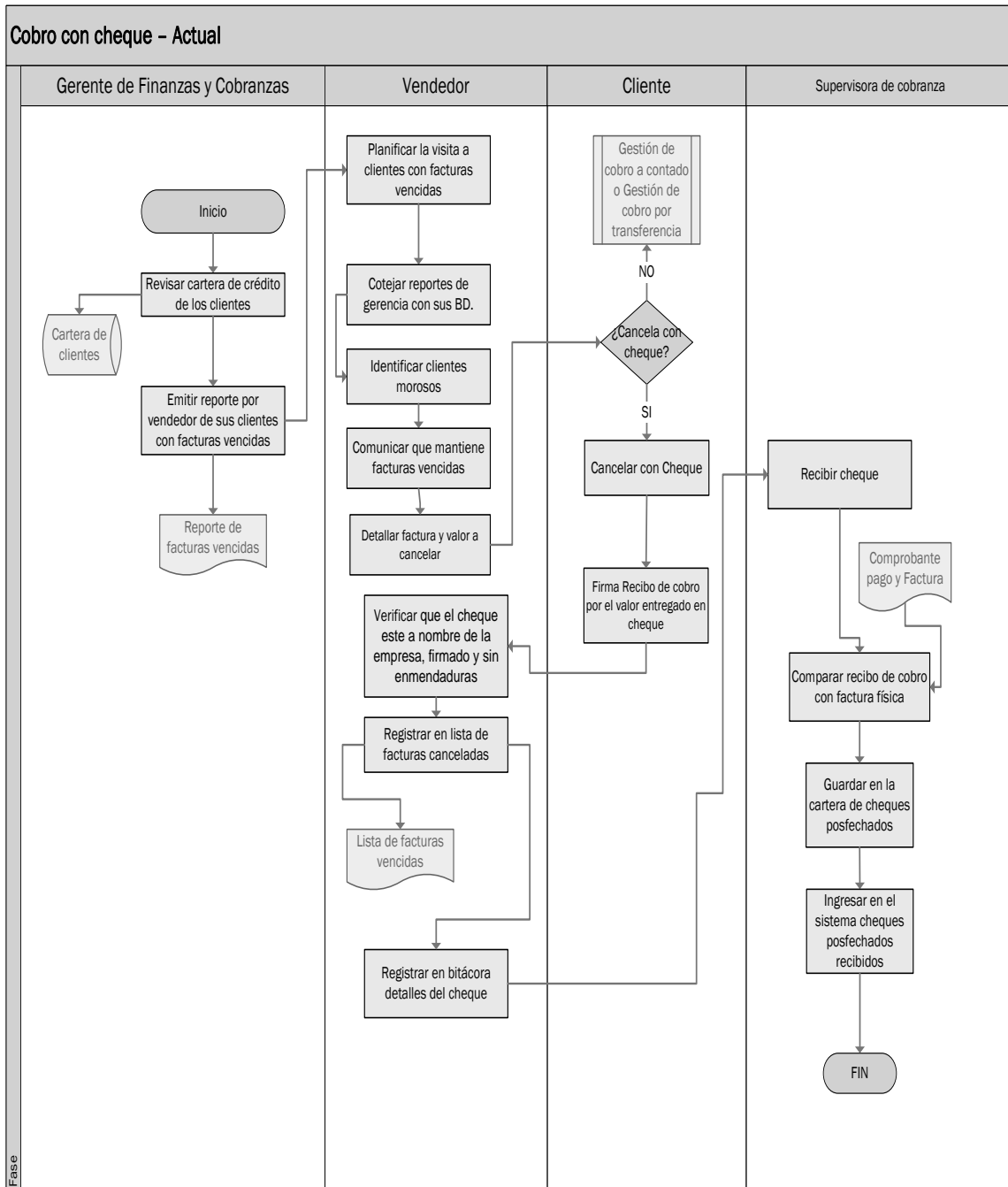
ANÁLISIS DE IMPACTO: PERSONA NATURAL	
SITUACIÓN AGREGADA	IMPACTO
Estimar valor mínimo estipulado.	Reducción de solicitudes de crédito. Aumento de valores en las ventas de contado. Disminución de las ventas a crédito
Observación de movimiento comercial en el negocio.	Enviar a un vendedor encargado de la zona del solicitante para observación (capacitación al vendedor).
Investigación de lugar de trabajo (en relación de dependencia).	Solicitar carta de jefe inmediato superior del solicitante, y de ingresos. Comunicarse con la empresa donde labora el solicitante para solicitar información(sólo si es necesario)
Concretar cita con solicitante. (obligatorio)	El analista deberá saber determinar comportamiento del solicitante frente a una entrevista. Tiempo utilizado para entrevista
Llenar "Ficha de análisis de crédito para una persona natural"	Tiempo en llenar ficha. Datos resumidos y generados para archivo.

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.11. PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS.

3.5.4.11.1. GESTIÓN DE COBRO CHEQUE

3.5.4.11.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE



Flujo de procedimiento 15 Cobranzas con cheque. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

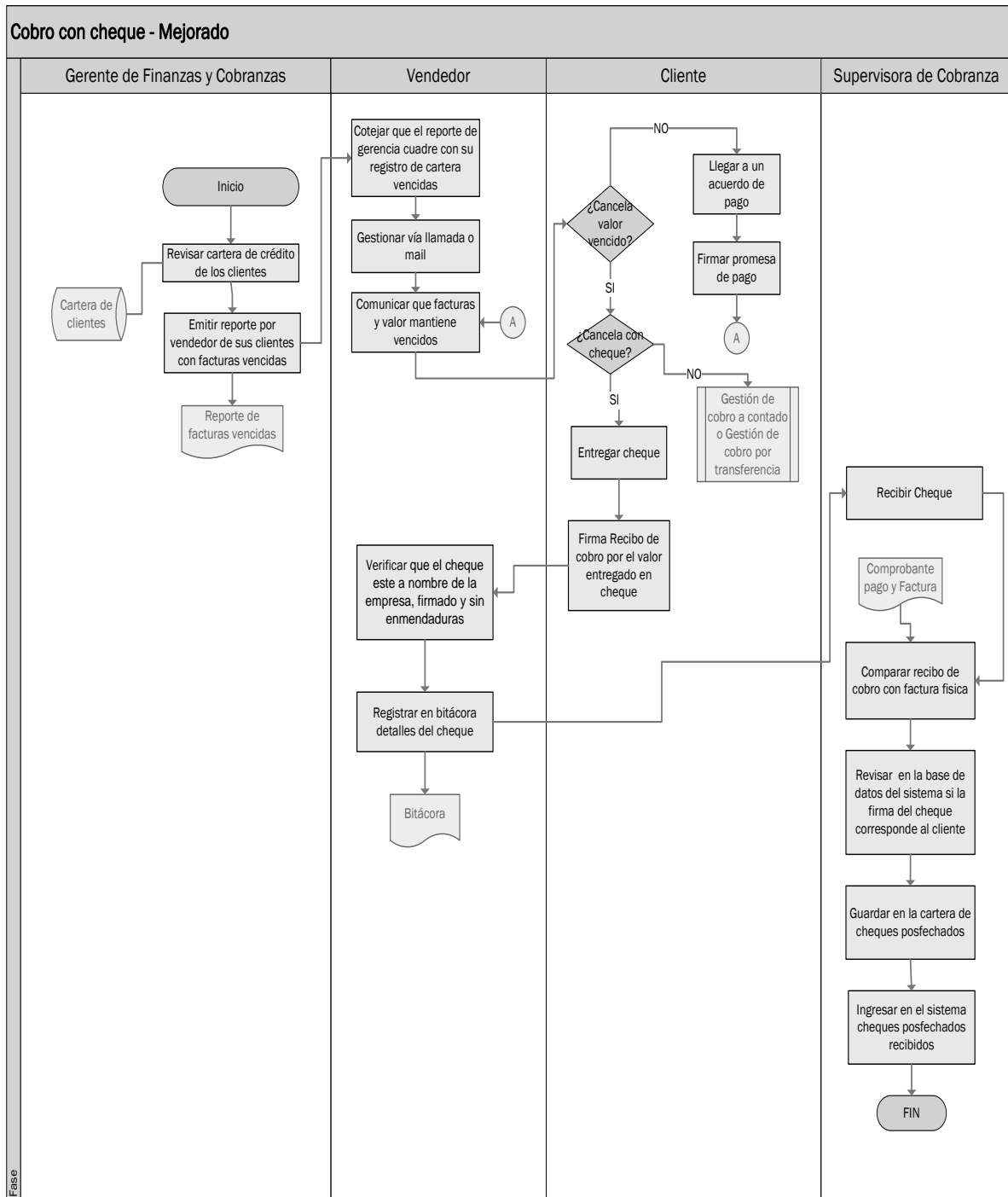
3.5.4.11.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE

Tabla 28 Analisis de valor agregado del proceso actual de gestión de cobro cheque

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Revisar cartera de crédito de los clientes - Gerente financiero y Cobranzas	30	
2			x					Emitir reporte por vendedor de sus clientes con facturas vencidas - Gerente Financiero y Cobranzas	2	
3			x					Planificar la visita a clientes con facturas vencidas - Vendedor	15	
4			x					Cotejar reportes de gerencia con su base de datos - Vendedor	5	
5			x					Identificar clientes morosos - Vendedor	6,5	
6			x					Comunicar que mantiene facturas vencidas - Vendedor	6	
7			x					Detallar la factura vencida y su valor a cancelar - Vendedor	3	
8		x						Cancelar con cheque - Cliente	3	
9		x						Firmar recibido de cobro por el valor entregado por cheque - Cliente	4	
10		x						Revisar cheque - Vendedor	4	
11			x					Registrar en lista de facturas canceladas - Vendedor	2,5	
12			x					Registrar en bitacora - Vendedor	1,5	
13		x						Recibir Cheque - Supervisora de cheque	3,5	
14		x						Comprara recibo de cobro con factura física - Supervisora de Cobranza	6	
15							x	Guardar en la cartera de cheques posfechados - Supervisora de Cobranza	1,5	
16		x						Ingresar en el sistema cheques posfechados - Supervisora de Cobranza	1,5	
TIEMPOS TOTALES									95	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%
VAC								0	0	0,00%
VAE								7	52	54,74%
P								8	41,5	43,68%
E								0	0	0%
M								0	0	0%
I								0	0	0%
A								1	1,5	1,58%
TT									95	100%
VA									54,74%	
SVA									45,26%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.11.4. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE



Flujo de procedimiento 16. Situación mejorada por cobro de cheques. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.11.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE GESTIÓN DE COBRO CHEQUE

Tabla 29 Analisis de valor agregado del proceso mejorada de gestión de cobro cheque

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Revisar cartera de crédito de los clientes - Gerente financiero y Cobranzas	30	
2			x					Emitir reporte por vendedor de sus clientes con su registro de caartera vencidas - Gerente Financiero y Cobranzas	2	
5			x					Cotejar que el reportes de gerencia cuadre con su base de datos - Vendedor	5	
		x						Gestionar vía llamada o mail - Vendedor	2	
7	x							Comunicar que facturas y valor mantiene vencidas - Vendedor	5	
		x						Llegar a un acuerdo de pago - Cliente	10	
		x						Firmar promesa de pago - Cliente	2,5	
		x						Entregar cheque - Cliente	1	
		x						Firmar recibido de cobro por el valor entregado por cheque - Cliente	4	
9		x						Verificar que el cheque este a nombre de la empresa, firmado y sin enmendaduras - Vendedor	4	
11			x					Registrar en bitacora detlle de cheque- Vendedor	1,5	
12		x						Recibir Cheque - Supervisora de cheque	3,5	
13		x						Comparar recibo de cobro con factura fisica - Supervisora de Cobranza	6	
		x						Revisar en la base de datos del sistema si la firma del cheque corresponde al cliente - Supervisora de Cobranza	5	
14							x	Guardar en la cartera de cheques posfechados - Supervisora de Cobranza	1,5	
15		x						Ingresar en el sistema cheques posfechados - Supervisora de Cobranza	1,5	
TIEMPOS TOTALES									84,5	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%
VAC								1	5	5,92%
VAE								11	69,5	82,25%
P								3	8,5	10,06%
E								0	0	0%
M								0	0	0%
I								0	0	0%
A								1	1,5	1,78%
TT									84,5	100%
VA									88,17%	
SVA									11,83%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.5.4.11.6. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE GESTIÓN DE COBRO CON CHEQUE

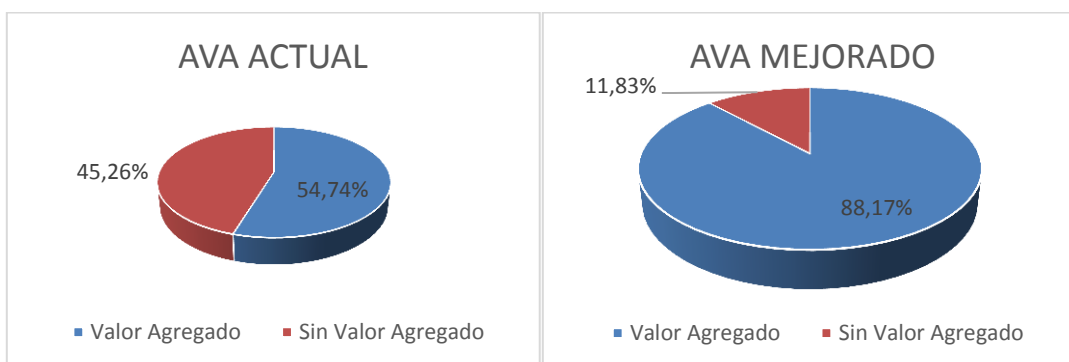


Gráfico 13 Comparacion de valores agregados del proceso actual y mejorado de gestion de cobre en cheque

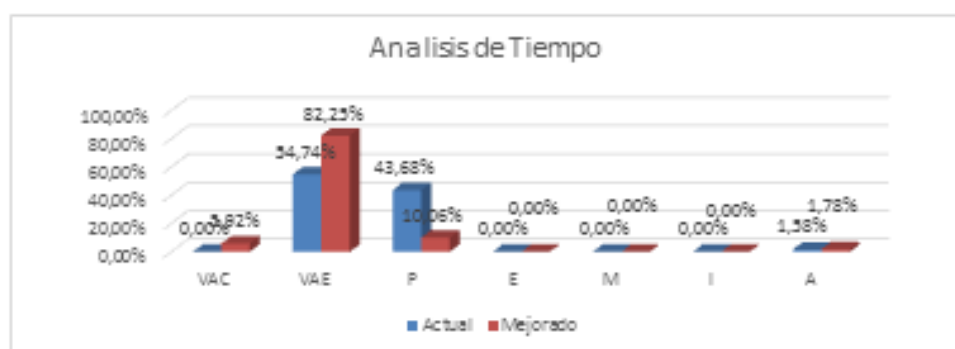


Gráfico 14 Analisis de tiempo de las actividades del proceso de actual y mejorado de gestion de cobro en cheque

3.5.4.12. CUENTAS POR COBRAR CON EXCESO DE DÍAS DE VENCIMIENTO

3.5.4.12.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El departamento de cobranzas no cuenta con un procedimiento de cobranzas para deudas con exceso de días de vencimiento, por lo que lo único que realizan es el envío o asignación a la cuenta de "Cuentas incobrables" o esperan a que el cliente se acerque y paguen.

3.5.4.12.2. CUENTAS VENCIDAS DESDE 120 A 845 DÍAS.

Se ha seleccionado los rangos de días de vencimiento más representativos, sin embargo el mayor valor de cuentas por cobrar se concentra en el rango de va hasta los 60 días de vencimiento. VER EN [ANEXOS C.3](#), los demás día con sus respectivos valores.

En el gráfico de barras se observa que la mayoría de este tipo de cuentas se ubica en un 39% del total de las 177 cuentas analizadas con una cantidad de 69 pertenecientes de 120 a 150 días, el valor total de las cuentas por cobrar de este rango es de \$82.183,86

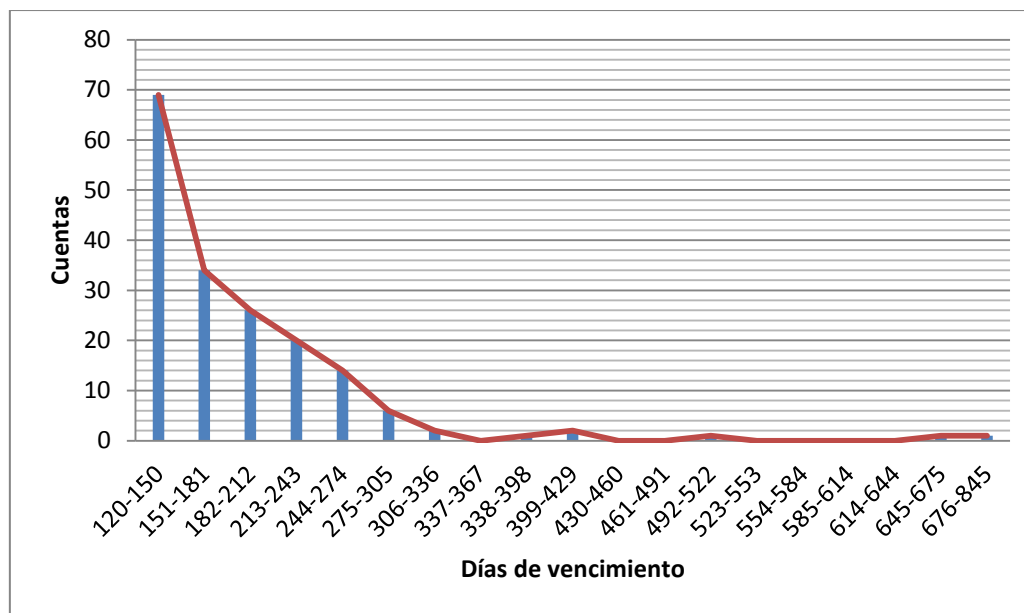


Gráfico 15 Frecuencia de días vencidos de las cuentas por cobrar y la cantidad de las mismas. Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Cuentas por cobrar de la empresa.

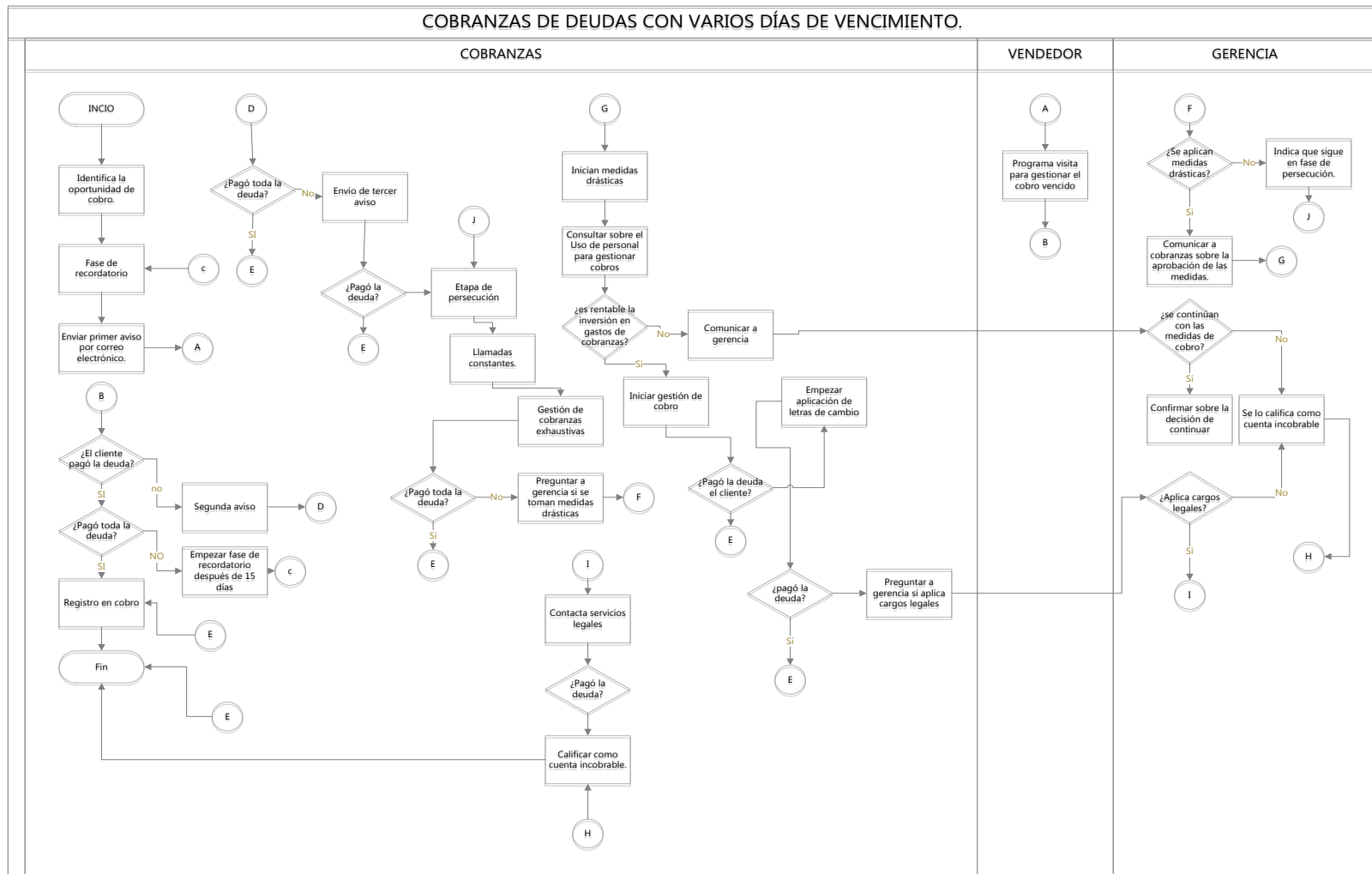
3.5.4.12.3. PROPUESTA

El equipo auditor propone el siguiente procedimiento para el trato de este tipo de deudas.

El procedimiento consiste en tres etapas detalladas en el marco teórico de esta investigación, y en base a las mismas y la información y datos recopilados y según necesidades y capacidad de la empresa se elaboró el siguiente procedimiento. Ver manual de procedimientos de la propuesta detallada en [ANEXOS E](#)

3.5.4.12.3.1. ANALISIS DE VALOR AGREGADO

No se hizo análisis de valor agregado ya que la empresa no cuenta con dicho procedimiento, debido a que las cuentas de este simplemente la cargan a cuentas incobrables o esperan a que el cliente pague.



Flujo de procedimiento 17. Cobranzas de deudas vencidas con exceso de días. Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 30 Análisis de impacto de actividades agregadas de análisis de cuentas por cobrar con exceso de días de vencimiento.

ANÁLISIS DE IMPACTO: COBRANZAS CON EXCESO DE DÍA DE VENCIMIENTO	
SITUACIÓN AGREGADA	IMPACTO
Etapa del recordatorio	Personal dedicado a cobranzas, ocupación de tiempo y recursos: Vendedores y personal administrativo
Etapa de insistencia o persecución.	Aumento de uso de recursos, personal dedicado solo a cobranzas, hostigamiento al cliente.
Etapa de acciones drásticas	Pérdida de relación con el cliente, aumento de gastos de cobranzas: Terceros

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.6. INDICADORES DE GESTIÓN.

Se obtuvieron los siguientes indicadores de gestión de los procedimientos evaluados.

Tabla 31 Indicadores de gestión de todos los procedimientos mejorados.

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Planificación de ventas.	IG1	Ventas en dólares por vendedor	Ventas del vendedor/Total de ventas en dólares	Permite identificar la participación en dinero del vendedor evaluado en cuanto las ventas totales	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG2	Ventas en dólares por zona.	Ventas en dólares por cada zona/Total de ventas en dólares	Permite identificar la zona que ha generado mayor rentabilidad en un determinado periodo	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG3	Ventas por productos por vendedor.	Ventas por producto "A" de cada vendedor/ Ventas totales de "A" producto	Permite identificar el porcentaje de ventas de un vendedor en cuanto a un producto "A" seleccionado.	%	Anual	Gerente de ventas
	IG4	Ventas por productos por zona.	Ventas de un producto x en una Zona/ total de ventas de un producto "A" en todas las zonas	Permite identificar en que zona tiene, mayor participación un determinado producto.	%	Trimestral	Gerente de ventas
Asignación de zonas	IG5	Total de tiempo invertido en la ruta.	Tiempo de desplazamiento más corto + Tiempo total constante de actividades por todos los vendedores	Permite identificar el tiempo que se debe tomar un vendedor en una ruta planificada.	Tiempo	Cada vez que se planifique una ruta.	Gerente de ventas
	IG6	Tiempo total de jornada laboral del trabajador	Tiempo de desplazamiento más corto + Tiempo total constante de actividades por todos los vendedores + Tiempo total de trabajo de escritorio=	Permite identificar el tiempo de jornada que necesitará un vendedor para su jornada diaria de trabajo.	Tiempo	Mensual	Gerente de ventas

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia	Responsable
Selección de una ruta eficiente.	IG7	Cantidad de clientes por zona.	Cientes de una zona/ Total de clientes.	Identifica las zonas que más clientes representan.	%	Trimestral	Gerente de ventas
	IG8	Cientes atendidos.	Cientes visitados/ total de clientes planificados	Identifica el porcentaje de cumplimiento de la planificación de visitas.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG9	Cantidad de clientes no planificados.	Cientes atendidos no planificados/ total de clientes visitados	Identifica el porcentaje de clientes que se visitan sin ser planificados.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG10	Porcentaje de cumplimiento.	Ventas realizadas en la ruta/ Ventas planificadas en la ruta	Identifica si las ventas que se planifican para una ruta se han logrado.	%	Mensual	Gerente de ventas
Motivación de la fuerza de ventas	IG11	Ventas al mes por nivel de precio.	Ventas por nivel de precios/ Total de ventas.	Identifica que nivel de precios influye más en las ventas.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG12	Cobros realizados.	Cobros realizados/Cobros planificados	Revela el porcentaje de cumplimiento de cobros	%	Mensual	Cobranzas
	IG13	Cobros con cheques postfechados.	Valor de cheques postfechados/Total de cuentas por cobrar pendiente.	Identifica cuantos clientes postergan la acreditación de sus pagos mediante cheques postfechados	%	Mensual	Cobranzas
Ventas a crédito Mayoristas	IG14	Días promedio de pago de ventas a crédito.	Valores cancelados de cuentas por cobrarX360/Ventas a crédito	Identifica los días en que los clientes cancelan sus deudas	%	Mensual	Cobranzas
	IG15	Ventas realizadas con éxito	Número de visitas con éxito 100/ Total de visitas realizadas.	Permite identificar el porcentaje de visitas realizadas donde se ha efectuado una venta.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG16	Productos que compra el cliente.	Total de un producto "A" por un cliente determinado/Total de productos vendidos.	Identifica la acogida de producto "A" determinado por un cliente mayorista	%	Trimestral.	Gerente de ventas

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Ventas con servicio de publicidad	IG17	Satisfacción del cliente.	$(\text{Cliente 1} + \text{Cliente 2} + \dots + \text{Cliente n}) \times 100 / \text{Total máximo de puntos}$	Permite identificar el porcentaje de satisfacción de los clientes por el servicio de publicidad recibido.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG18	Productos que elige el cliente por concepto de publicidad	Productos elegidos por el cliente / Total de productos destinados para publicidad.	Determina que productos de la lista para ser impresos con publicidad, tienen mayor acogida por el cliente.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG19	Cantidad de productos pedidos en publicidad	Total de productos vendidos por concepto de publicidad / Total de productos vendidos	Identifica el nivel de ventas de productos para destino publicitario.	%	Trimestral.	Gerente de ventas
Ventas a crédito Minoristas	IG20	Ventas logradas	$\text{Ventas realizadas por el vendedor} \times 100 / \text{Visitas programadas por el vendedor}$	Permite identificar el porcentaje de cumplimiento de los vendedores de manera individual y grupal con respecto a las visitas programadas	%	Mensual	Gerente de ventas
Despacho y distribución de productos.	IG21	Nivel de cumplimiento de despacho.	$\text{Número de pedidos cumplidos} / \text{Número total de despachos requeridos}$	Identifica la efectividad de los despachos.	%	Semanal	Jefe de bodega.

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Análisis de crédito de una persona jurídica.	IG22	Razón de Corriente	Activo corriente del solicitantes/Pasivo corriente del solicitante	Indica la capacidad que posee la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo, es decir en la fecha en que se emiten los estados financieros y no a obligaciones futuras debido a la naturaleza de sus elementos corrientes.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG23	Prueba ácida	Activo corriente-Inventario/pasivo Corriente.	Indica la disponibilidad inmediata para la cancelación de deudas a corto plazo, debido a que se le quita del cálculo el valor de los inventarios dejando solo el importe de los equivalentes a efectivo.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG24	Nivel de deudas	Pasivo/Activo	Señala la proporción en el cual los proveedores son partícipes del valor total de la empresa. De igual forma sirve para identificar el riesgo que se asume por los acreedores y la conveniencia o no de mantener un nivel de deuda.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG25	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas del solicitante/Cuentas por cobrar del solicitante.	Determina el retorno de las cuentas por cobrar respecto a la cantidad de veces en un periodo determinado. Permite además conocer la eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza, para esta razón es importante calcular además el periodo promedio de cobranza.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG26	Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar del solicitante X360/Ventas	Cuando se conoce la cantidad de veces que retorna un valor por cuenta por cobrar, se podrá calcular los días requeridos para la recaudación las cuentas y documentos por cobrar.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito

	IG27	Periodo promedio de pago	Compras del solicitante/Cuentas por pagar del solicitante	Determina el número de veces que las cuentas por pagar a los proveedores rotan en un periodo específico, es decir, el número de veces en que tales importes por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la organización.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG28	Periodo de compra en cuentas por pagar	Cuentas por pagar del solicitante X 360/Compras del solicitante	En esta razón se indica la forma de medir la salida de recursos para cancelar las obligaciones con los proveedores por la compra de inventario, y se expresa el resultado como días de rotación.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG29	Margen de las ganancias	Utilidad neta del solicitante/Ventas del solicitante	Expresa la cantidad o valor de utilidades que se generan por cada unidad monetaria en ventas. Esta razón miden la eficiencia de operación de la empresa, por ende todo aumento en el resultado indica la capacidad de la organización para subir su rendimiento debido a una estabilidad en	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Análisis de crédito de una persona natural.	IG30	Cantidad de crédito aprobado	# de personas aprobadas de crédito/ cantidad de créditos solicitados	Permite identificar el porcentaje de aprobación de crédito acerca de los solicitantes.	%	Anual	Analista de crédito
Cobranzas con cheque	IG31	Eficiencia de las acciones de cobranzas.	Total recaudado X100/ Valor total por cobrar.	Permite identificar las acciones a tomar para realizar la gestión de cobro, identificando cual resulta más efectiva y obtiene una recuperación.	%	Semanal	Cobranzas
Cobranzas con exceso de días de vencimiento.	IG32	Gestión de cobros.	Valor cobrado de cuentas con exceso de días de vencimiento/ Total de cuentas por cobrar con exceso de días de vencimiento.	Permite identificar la gestión de cobranzas respecto a la cobranza de deudas con exceso de días de vencimiento.	%	Trimestral.	Cobranzas
Control de rutas	IG33	Tiempo promedio de espera	Tiempo de espera para ser atendido por el cliente/Tiempo total de la ruta	Determina el tiempo en que el cliente hace esperar al vendedor, con este indicador el gerente de ventas podrá observar el porcentaje de tiempo desperdiciado en espera, y determinar si dicho cliente genera la rentabilidad esperada, para que valga la pena la espera.	%	Cada vez que evalué una ruta.	Gerente de Ventas
	IG34	Clientes atendidos	Clientes atendidos en la ruta evaluada/Total de clientes planificados en la ruta evaluada.	Determina si la ruta del vendedor está muy cargada respecto a la disponibilidad del tiempo.	%	Cada vez que evalué una ruta.	Gerente de Ventas

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Gerenciamiento de facturación	IG35	Facturas erróneas	Total de facturas anuladas/Total de facturas emitidas	Determina los errores cometidos al generar una factura, y permite buscar las causas.	%	Semanal	Gerente de Ventas
Merchandising.	IG36	Cumplimiento de merchandising.	# de clientes atendidos por concepto de merchandising/Total de clientes Planificados	Este indicador permitirá al evaluador, observar los clientes el porcentaje de clientes que no han sido entendidos por concepto de merchandising en la ruta planificada	%	Semanal	Gerente de Ventas
	IG37	Cumplimiento de tiempos.	Tiempo invertido en los clientes por concepto de merchandising/ Total de tiempo para el merchandising según objetivos	Con este indicador el evaluador se podrá dar cuenta si el vendedor cumple con el tiempo según objetivos en el diseño de la ruta por concepto de merchandising.	%	Semanal	Gerente de Ventas

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón

3.7. VALORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE INTERVIENEN EN EL MICRO CICLO DE LA VENTA.

Se considera como prioridad de atención a los riesgos entre el 66% y el 100% (color Rojo), atención media entre el 33% y el 44% (color Amarillo) y baja entre el 11% y el 22% (color verde). Para cada variable probabilidad e impacto se consideran tres niveles:

Probabilidad: Alta (A), Media (M), Baja (B),

Impacto: Significativo (S), Moderado (M), Leve (L)

Tabla 32 Descripción de la situación riesgosa de planificación de ventas ineficientes

PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE VENTAS.				
Descripción	Causa	Identificación del riesgo		Consecuencia del riesgo
		Interno	Externo	
Planificación de venta ineficiente	Poco criterio de planificación	X		Incumplimiento de los objetivos de la venta. Uso inadecuado de los recursos. Afectación de las ventas.
	Ausencia de directrices del Gerente de ventas	X		
	Falta de revisión facturas vencidas o fechas de cobro	X		
	Desconocimiento de la rotación del inventario del cliente	X		
	Falta de confirmación de visita por los clientes		X	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 33 Analisis de riesgo de planificación de ventas ineficientes

PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE VENTAS.							
Análisis del riesgo							
Probabilidad			Impacto			Resultado	Categoría de Riesgo
A	M	B	S	M	L		
3	2	1	3	2	1	(P X I)/9	
				X		66%	AM

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 34 Descripción de situación riesgosa de productos inexistentes

PROCEDIMIENTO: VENTAS A MINORISTAS.				
Descripción	Causa	Identificación del riesgo		Consecuencia del riesgo
		Interno	Externo	
Ofrecer a los clientes productos inexistentes	Listado de stock desactualizado	x		Incumplimiento de pedido al cliente. Cliente insatisfecho.
	Falta de conocimiento del arribo de los productos en tránsito	x		
	Falta de control y seguimiento de revisión de listado de stock por la fuerza de venta	x		
	Poca comunicación entre fuerza de venta	x		
	Ausencia de herramienta virtual	x		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 35 Análisis de riesgo de productos inexistentes

PROCEDIMIENTO: VENTAS A MINORISTAS.							
Análisis del riesgo							
Probabilidad			Impacto			Resultado	
A	M	B	S	M	L	(P X I)/9	
3	2	1	3	2	1		
						Categoría de Riesgo	
	X			X		44%	MM

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 36 Descripción de situación riesgosa de pérdida o daño de mercadería

PROCEDIMIENTO: DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA					
Descripción	Causa	Identificación del riesgo		Consecuencia del riesgo	
		Interno	Externo		
Pérdida o daño de mercadería	Incorrecta entrega de mercadería a personal no autorizada por el cliente		x	Cliente insatisfecho. Incumplimiento de compromiso de entrega de mercadería. Afectación a las ventas.	
	Deficiente entrega por parte de un tercero (Empresa Transportista)		x		
	Ausencia de condiciones adecuadas para distribución de mercadería	x			
	Mala manipulación de la mercadería		x		
	Falta de compromiso y responsabilidad de la empresa transportista en la custodia de mercadería.		X		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 37 Análisis de riesgo de pérdida o daño de mercadería

PROCEDIMIENTO: DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA							
Análisis del riesgo							
Probabilidad			Impacto			Resultado	
A	M	B	S	M	L	(P X I)/9	
3	2	1	3	2	1		
		X		X		22%	BM

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 38 Descripción de situación riesgosa de entrega de productos obsoletos al clientes

PROCEDIMIENTO: DESPACHO- VENTAS				
Descripción	Causa	Identificación del riesgo		Consecuencia del riesgo
		Interno	Externo	
Entrega de productos obsoletos al cliente	Falta de verificación de caducidad del producto	x		Cliente insatisfecho. Disminución en las ventas.
	Deficiente manejo de control de inventario	x		
	Poco conocimiento de mercadería vencida que llega a la empresa	x		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 39 Análisis de riesgo de entrega de productos obsoletos al clientes

PROCEDIMIENTO: DESPACHO- VENTAS							
Análisis del riesgo							
Probabilidad			Impacto			Resultado	
A	M	B	S	M	L	(P X I)/9	
3	2	1	3	2	1		
	X				X	22%	ML

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 40 Descripción de situación riesgosa de decremento de los ingresos por clientes con mora

PROCEDIMIENTO: COBRANZAS				
Descripción	Causa	Identificación del riesgo		Consecuencia del riesgo
		Interno	Externo	
Decremento de los ingresos por clientes con mora	Falta de seguimiento de clientes con mora	x		Afectación del recurso financiero.
	Deficiente manejo de la cartera vencida	x		
	Seguir otorgando mercadería a crédito	x		
	Abuso de poder de los clientes Mayoristas		x	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 41 Análisis de riesgo decremento de los ingresos por clientes con mora

PROCEDIMIENTO: COBRANZAS							
Análisis del riesgo							
Probabilidad			Impacto			Resultado	
A	M	B	S	M	L	(P X I)/9	
3	2	1	3	2	1		
	X		X			66%	Categoría de Riesgo MS

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 42 Tabla de valoración de riesgo

TABLA DE VALORACIÓN DE RIESGO				
		PROBABILIDAD		
		B (1)	M (2)	A (3)
IMPACTO	L (1)		Entrega de productos obsoletos al cliente	
	M (2)	Perdida o daño de mercadería	Ofrecer a los clientes productos inexistentes	Planificación de venta ineficiente
	S (3)		Decremento de los ingresos por clientes con mora	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

La evaluación de riesgo según cada situación riesgosa detallada en sus respectivos análisis obtenemos dos riesgos con prioridad de atención y uno con riesgo medio por lo cual detallamos a continuación las medidas para administrar estos riesgos con prioridad de atención.

Tabla 43 Plan de mejora para el riesgo de Planificación de ventas ineficiente

PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE VENTAS.																	
¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con qué?
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de trabajo	Recursos
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		
Sistema de información ineficiente y datos históricos inexistentes	Implementar mejoras en el sistema de información para generar datos estadísticos de planificación de ventas	Gerencia general, ventas y proveedor de sistema de información	Planificación/ Análisis de Datos estadísticos												Reunión con proveedores de sistema, discusión de necesidades.	Monetarios	
	Gestionar Programas de capacitación de sistemas de información nuevo y correcta capacitación de planificación de ventas	Gerente de Ventas	Planificación/ Análisis de Datos estadísticos												Capacitación a los afectados del cambio, Reuniones.	Monetarios	
	Establecer directrices para una planificación de ventas eficaz: Determinar análisis de 5 años atrás	Gerente de Ventas													Documentos: Políticas y metodologías		
	Coordinar la planificación de visitas con la fuerza de venta de acuerdo a asignación de zonas	Gerente de Ventas	Planificación/ Ventas													Reunión con la fuerza de ventas	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 44 Plan de mejora para riesgo de Ofrecer a los clientes productos inexistentes

PROCEDIMIENTO: VENTAS A MINORISTAS																		
¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con qué?	
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de trabajo	Recursos	
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
Herramienta tecnológica ineficiente/ Falta de comunicación	Establecer una política sobre la importancia de actualizar el listado de stock antes de ir a visitar al cliente	Gerente de ventas	Planificación/ Análisis de Datos estadísticos														Documentos: Políticas y metodologías	
	Gestionar herramienta tecnológica para mantener actualizaciones disponibles en tiempo real	Gerente de Ventas/ proveedor de sistemas de información.	Ventas														Reunión con proveedores de sistema, discusión de necesidades.	Monetarios
	Fortalecer la comunicación con la fuerza de venta y personal del departamento	Gerente de Ventas	Dirección: Gerencia de ventas														Reunión con la fuerza de ventas	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 45 Plan de mejora para riesgo Decremento en los ingresos por mora de clientes

PROCEDIMIENTO: COBRANZAS																		
¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con qué?	
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de trabajo	Recursos	
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
Herramienta tecnológica ineficiente/ Falta de comunicación	Coordinar seguimientos constantes de cliente de clientes recurrentes en cartera vencida	Gerente Financiero y Cobranza	Planificación/ Análisis de Datos estadísticos													Documentos: Políticas y metodologías		
	Gestionar cobro de clientes en periodos cortos para evitar la falta de liquidez	Supervisora de cobranzas	Ventas													Documentos: Políticas y metodologías.		
	Establecer límite de otorgar mercadería a clientes con cartera vencida	Gerente de Ventas	Dirección: Gerencia de ventas														Documentos: Políticas y metodologías	
	Coordinar que los clientes mayoristas cumplan con su compromiso de pago en los plazos establecidos	Gerente Financiero y Cobranza	Gerente Financiero y Cobranza															

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.8. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE FACTURACIÓN.

3.8.1. COMPARACIÓN DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN CON EL SISTEMA³⁵

Tabla 46 Comparación de condición de gestión de facturación actual versus condición óptima.

Actividad	Condición actual del Sistema de información de la empresa.	Condiciones óptimas según método de línea.	Ventajas de aplicar un método de línea.
Ingreso de pedido de venta. / Ventana de ingreso de pedido.	Vendedor toma de forma manual el pedido y envía foto o archivo para facturación para que este lo ingrese al sistema.	Los datos de la venta deben ser ingresados al momento de obtenerla por medio de sistemas en línea que debería tener un vendedor y se cargarán automáticamente.	Se carga automáticamente y se optimiza el tiempo y gestión documental, evitando pérdidas de los mismos o acumulación de papeles.
Aumento de precios de productos. / ventana de Edición de precios de productos	El sistema tiene la opción de aumentar el precio o margen de ganancia de un producto, pero solo se lo hace mediante elevación de porcentajes, es decir se sube cierto porcentaje en los precios y este aumento se da por igual a todos los productos. Pero generalmente gerencia desea elevar el precio solo en ciertos productos y no en otros y el aumento se debe dar en cantidades específicas para cada producto y no como genera el sistema.	Modificación y elevación de precios se debe dar además de porcentajes, por seleccionando el producto, o grupo de productos y nivel de precios ingresando el precio específico del producto sin ingresarlo uno por uno.	Optimiza tiempo para digitar el valor específico para que se cambie automatizado.
Ingreso de un nuevo cliente/ Ventana de edición de clientes	El vendedor consigue un cliente nuevo y manda datos a facturación para crear el mismo	Los datos del cliente deben ser ingresados al momento de concretar el negocio por medio de sistemas en línea que debería tener un vendedor y se cargarán automáticamente al sistema.	Se carga automáticamente y se optimiza el tiempo y gestión documental, evitando pérdidas de los mismos o acumulación de papeles.
Base de datos de stock actualizado/ Ventana de edición de productos.	El sistema posee stock actualizado debido a los controles de ingreso, egreso y ajustes de facturación, sin embargo, esto lo realiza de forma manual, modificando en una hoja de Excel	Los ingresos y egresos de productos deberán ser registrados automáticamente en el sistema por el encargado de recibir los productos, detallando la condición de los mismos, si es por ingreso, egreso o ajuste.	Se posee un stock actualizado de los productos sin caer en altos riesgos de errores de cómputo e ingreso.

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Alberto R. Lardent: "Sistemas de información para la gestión empresarial"

3.8.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS INHERENTES EN EL MANEJO DEL MÓDULO DE FACTURACIÓN DE LA EMPRESA.

Tabla 47 Riesgos inherentes en el registro de información en módulo de facturación.

Riesgo inherente	Significado del riesgo.	Actividad relacionada al riesgo.	Controles aplicados al riesgo.
<p>Digitar erróneamente la cantidad de productos pedidos.</p>	<p>El vendedor entrega envía por foto la nota de pedido, la cual debe ser ingresada por el facturador y se cae en el riesgo de digitar erróneamente las cantidades de los productos indicados en la nota o cualquier información contenida en ella.</p>	<p>Ingreso de Nota de pedido y elaboración de factura.</p>	<p>El facturador revisa las cantidades de productos que indica la nota de pedido físico, antes de proceder a facturar.</p>
<p>Registro erróneo de clientes y pérdida de documento físico de datos de clientes.</p>	<p>El vendedor al momento de conseguir un nuevo cliente anota sus datos en la hoja de pedido para ser ingresados, sin embargo este documento puede extraviarse o la información puede digitarse mal por el facturador al momento de recibir el documento.</p>	<p>Ingreso y registro de un nuevo cliente.</p>	<p>Ninguno. El facturador no confirma los datos con el vendedor al momento de recibir datos para ingreso de un nuevo cliente.</p>
<p>Incumplimiento de entrega de productos a clientes por venta de mercadería inexistente en bodega.</p>	<p>Este riesgo se refiere a la mercadería en tránsito que se adquiere mediante importaciones, donde según el significado de los incoterms la empresa adopta los FOB, donde asume el riesgo una vez que la mercadería sale del puerto del proveedor, es decir, la compañía ya puede registrar dicha mercadería y empezarla a vender, sin embargo se cae en el riesgo de registrar en el sistema de información y vender algo que aún no está en existencia física en la empresa, y que se estima la fecha de llegada del inventario pero puede existir retrasos.</p>	<p>Ingreso de mercadería al sistema.</p>	<p>Se mantiene una fecha estimada de llegada de la mercadería a bodega de la empresa y se vende según dicha fecha.</p>
<p>Venta de inventario desactualizado.</p>	<p>El stock de inventario se lo controla en un archivo Excel donde se maneja el egreso e ingreso de mercadería, ya sea por ventas, compras o devoluciones, sin embargo como se lo mencionó esto no se</p>	<p>Reportes de inventario elaborado por el sistema.</p>	<p>El facturador genera reportes de cada ingreso y egreso de mercadería y lo modifica</p>

	realiza en el sistema y aunque si se da de manera automática, no se puede obtener un reporte de stock que sirva para el manejo de los vendedores para realizar su gestión de ventas, los datos del inventario salen desorganizados por lo que el facturador debe tener un registro aparte de dicho stock y modificarlo.		en un archivo Excel para entregarlos a los vendedores y que estos puedan vender en base a los mismos.
--	---	--	---

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.8.2.1. CALIFICACIÓN DEL RIESGO.

Se tiene la matriz de riesgo utilizada en esta investigación para calificar y evaluar los riesgos inherentes respecto al manejo y gestión del módulo de facturación, de igual forma se utilizará una calificación de los controles aplicados para determinar la eficiencia de los mismos en la empresa

Tabla 48 Calificación de riesgos en el gerenciamiento del sistema de facturación.

Riesgo inherente	A	Controles aplicados al riesgo.	B	A/B
	Calificación del riesgo		Efectividad del control	Calificación.
Digitar erróneamente la cantidad de productos pedidos.	4	El facturador revisa las cantidades de productos que indica la nota de pedido físico, antes de proceder a facturar.	2	2,5
Registro erróneo de clientes y pérdida de documento físico de datos de clientes.	4	Ninguno. El facturador no confirma los datos con el vendedor al momento de recibir datos para ingreso de un nuevo cliente.	1	4
Incumplimiento de entrega de productos a clientes por venta de mercadería inexistente en bodega.	5	Se mantiene una fecha estimada de llegada de la mercadería a bodega de la empresa y se vende según dicha fecha.	3	1,67
Venta de inventario desactualizado.	5	El facturador genera reportes de cada ingreso y egreso de mercadería y lo modifica en un archivo Excel para entregarlos a los vendedores y que estos puedan vender en base a los mismos.	2	2,5
Promedio total				2,67

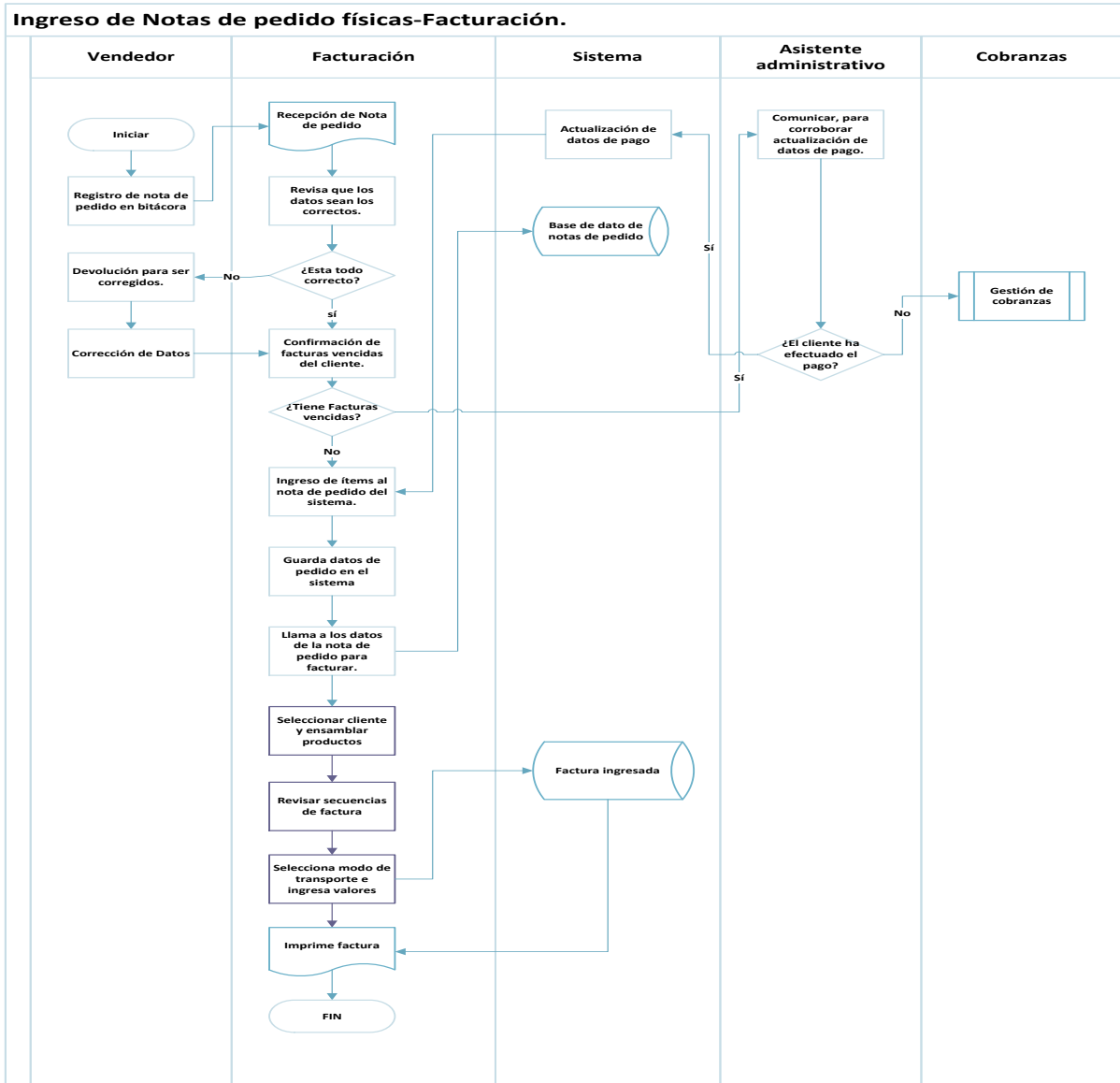
Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente SIDWEG

3.8.2.2. ANÁLISIS DEL RIESGO.

Se puede observar que el riesgo la calificación del riesgo total es 2,67 que se redondea a 3 por lo que según la matriz de riesgo cae en una probabilidad de ocurrencia media y un nivel de impacto medio, lo que significa que los riesgos si afectan a la empresa como tal debido a la naturaleza de las actividades, y que la probabilidad de que se presente es considerable, es decir, puede darse los casos de este riesgo con mayor frecuencia y los mismos si afectarán la gestión de la organización.

3.8.2.3. PROCEDIMIENTO ACTUAL DE INGRESO DE UNA NOTA DE PEDIDO Y FACTURACIÓN AL SISTEMA.

En la siguiente ilustración se puede observar cómo se lleva el actual gerenciamiento del módulo de facturación por parte de la empresa.



**Flujo de procedimiento 18 Situación actual del procedimiento de emisión de facturas.
Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.**

Ver en [ANEXOS E](#) propuesta de gerenciamiento del módulo de facturación en línea.

3.9. AUDITORÍA DE RUTAS

3.9.1. OBJETIVO GENERAL

La auditoría de rutas se define como una técnica de exámenes y evaluaciones de la programación de rutas de desplazamiento de los vendedores, intenta conseguir el máximo aprovechamiento y optimización del tiempo de la fuerza de ventas a través del estudio y establecimiento de desplazamientos eficientes y eficaces.

3.9.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORIA DE RUTAS

- a) Evaluar la gestión de la empresa en cuanto a la planificación, división y ejecución de las rutas de desplazamiento para las ventas externas que realiza un vendedor de campo.
- b) Determinar los métodos de aprovechamiento y optimización de tiempo en desplazamiento.
- c) Especificar y recomendar acciones para reducir, en la medida que fuese posible, la fatiga física de la fuerza de ventas.
- d) Identificar los gastos en el desplazamiento de las rutas que no generan productividad y recomendar acciones correctivas para los mismos.
- e) Conseguir una cobertura adecuada para nuevos clientes.
- f) Determinar métodos o formas para hacer que los kilómetros o distancia de desplazamiento sean de la máxima rentabilidad posible.

3.9.3. ALCANCE:

La auditoría de rutas será aplicada a un vendedor seleccionado de la empresa, donde se deberá acompañar a dicho vendedor en sus actividades diarias, desde que empieza el día hasta la culminación del mismo, las actividades diarias comprenden la salida desde la oficina central o lugar donde el vendedor empiece su ruta, desplazamiento en medios de transporte y visita a los clientes y gestiones con el mismo.

3.9.4. METODOLOGÍA.

- a) Selección de datos y registros de actividades de gestión de un vendedor, los datos deben ser del mes más cercano de la evaluación de rutas.
- b) Selección de un vendedor para acompañarlo en la ruta de ventas.
- c) Seleccionar el día de evaluación.
- d) Utilizar criterios de evaluación con los cuales se comparará la gestión del vendedor en sus rutas. Los criterios de evaluación son los siguientes:
 - i. Tiempos y rutas deben de ser seguidas por el vendedor de la ruta.
 - ii. La actividad de movilización no debe tomar más del 20% de tiempo total de la ruta.
 - iii. Una ruta de una hora en tiempo deberá comprender 45 minutos de interacción con el cliente.
 - iv. La ruta no deberá ser interrumpida por ningún motivo.
- a) Aplicar cuestionarios de control interno con criterios de evaluación descritos.
- b) Determinar comentarios con los respectivos hallazgos, recomendaciones y conclusiones del proceso.
- c) Elaborar un informe de auditoría, incluyendo los hallazgos respectivos.

3.9.5. FASE 1. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DEL DISEÑO DE LAS RUTAS.

En este apartado se conocerá la actividad de los vendedores, la organización de la fuerza de ventas, la planificación de sus rutas y método de desempeño.

3.9.5.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.

3.9.5.1.1. PLANIFICACIÓN DE VENTAS.

La organización realiza su planificación de ventas en base a datos estadísticos de las cantidades vendidas de sus productos de años anteriores, basándose en un registro que data desde un máximo de 2 años atrás del año en que se realiza la planificación de ventas.

3.9.5.1.2. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

Los vendedores se encuentran distribuidos en diferentes zonas del país. Los sectores que maneja la empresa se distribuyen se pueden observar en [ANEXO A.4.](#)

El gerente de ventas asigna los sectores, ciudades o regiones donde el vendedor deberá realizar la gestión del ciclo de la venta. El gerente analizará la asignación de determinada cantidad de zonas geográficas según capacidades, aptitudes, y méritos.

3.9.5.1.3. PLANIFICACIÓN DE RUTAS ACTUAL.

Tabla 49 Procedimiento de planificación de rutas actual.

	ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1	Asignación de cartera de clientes.	La asignación de cartera de clientes se da consultando la base de datos de clientes que posee la empresa, de igual manera una base de datos de cliente potenciales, dicha asignación se relaciona con la región geográfica determinada al vendedor.	Gerente de ventas.
2	Planificación de actividades	Realizar una planificación mensual de sus rutas, es decir, cada fin de mes elaborará un plan de acción de cada día en base a las visitas, ventas, cobros y viajes.	Vendedor
3	Distribución de clientes.	Deberá planificar según el conocimiento previo que tenga del comportamiento de los clientes en base a las compras que realizan.	Vendedor
4	Planificación de zonas desconocidas	Si no conoce las zonas, es decir, es una nueva zona geográfica asignada en ese periodo, deberá planificar las visitas conforme las otras zonas geográficas cercanas a esa región nueva, lo que significa que cuando planifique visitar dicha región ya conocida, deberá incluir en la planificación de ese día una visita para la región nueva debido a la aproximación de terreno.	Vendedor.

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.5.1.4. METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL VENDEDOR.

3.9.5.1.4.1. INICIO DE TRABAJO DE CAMPO.

En base a la planificación ya realizada por cada mes, el vendedor está listo para empezar su gestión de actividad externa y empieza a visitar a los clientes según el cronograma elaborado.

3.9.5.1.4.2. ACTIVIDADES PRINCIPAL DENTRO DE LAS RUTAS.

- a. **Gestión de ventas**: Realizar la venta de los productos y servicio de la empresa.
- b. **Visita a clientes por facturas vencidas**: El vendedor deberá sacar un reporte de las facturas vencidas y visitar al cliente para recordarle y proceder con el cobro de la factura y si el pago no se da en el momento de la visita, preguntar cuando regresará para proceder con el cobro respectivo y anotarlo en la planificación de rutas.
- c. **Merchandasing**: Este procedimiento lo realizará a todos los clientes que se lo permita:
 - i. Ubicar los productos en lugares estratégicos para la venta rápida.
 - ii. Informar al cliente sobre lo que necesita abastecer.
 - iii. Fijarse que los productos estén ubicados en un lugar estratégico del local del cliente.
 - iv. Sugerir al cliente algún espacio mejor de donde está ubicado.
 - v. Ordenar productos en perchas de clientes.
- d. **Atención post-venta**: Deberá visitar al cliente que este cerca de la ruta planificada o deberá estar incluido en la planificación mensual. Dicha visita consiste en preguntar al cliente sobre alguna novedad presentada en el producto, respecto al estado de la mercadería y se preguntará si necesita algo adicional.
- e. **Visitas no planificadas**: Deberá revisar y conocer la ubicación de clientes con el fin de que al realizar su ruta diaria y se encuentra cerca de un cliente que no está dentro del plan diario. El vendedor deberá darse el tiempo de visitarlo con el fin de realizar merchandasing, atención post-venta, renovación de pedido, gestión de cobros o alguna actividad requerida.

3.9.5.1.4.3. MOVILIZACIÓN

Existen dos tipos de movilización y desplazamiento del vendedor, el vendedor que se desplaza internamente es decir el que no se aleja de la zona geográfica local lo que significa que queda a pocas horas de la oficina central y está el vendedor que se desplaza fuera de la zona local, es decir queda lejos de la oficina central, lo que obliga al vendedor a no tener asistencia a la empresa por la distancia.

3.9.5.1.4.4. REPORTES DE ACTIVIDADES DIARIAS.

El vendedor deberá reportar actividades y tareas diarias de su gestión y rutas mediante la anotación de hojas de rutas donde deberá llenar información del cliente, el motivo de la visita, firma del cliente, fecha. Además deberá reportar en un archivo electrónico las actividades que realice, como visitas, gestión de cobro, atención post-venta, merchandasing, entre otros, dicho archivo lo deberá enviar por correo electrónico al final del día.

3.9.5.1.4.5. HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

En el desplazamiento de las rutas deberá utilizar documentos que son de la naturaleza de trabajo, los papeles de trabajo son los siguientes:

- i. **Orden de pedido:** Es utilizado para tomar pedidos de ventas y registrar mercadería devuelta por el cliente.
- ii. **Orden de Marcaje:** Es utilizado para ordenar que ciertos productos solicitados por el cliente, vengan con un texto impreso en el mismo (publicidad).
- iii. **Recibo de cobro:** Es utilizado para ser entregado al cliente al momento de recibir un medio de pago de la venta gestionada (el vendedor entrega el original al cliente y se lleva consigo las dos copias del recibo).
- iv. **Inventario semanal impreso y actualizado (incluye mercadería en tránsito con sus respectivas fechas):** Deberá llevar en cada inicio de semana un inventario impreso actualizado del stock del producto, el mismo será facilitado por el facturador
- v. **Planificación de ventas, rutas, gestión de cobros impresa:** Deberá llevar impresa la planificación realizada por el mismo donde consultará las visitas que deberá realizar el día y la ruta a seguir.
- vi. **Hoja de ruta:** deberá ser llenada con cada actividad realizada en la ruta.

3.9.5.1.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CONTROL.

El encargado de evaluar al vendedor es el gerente de ventas. Para evaluar la gestión del vendedor la empresa utiliza las siguientes herramientas de evaluación que son analizadas.

1. **Hojas de ruta:** La hoja de ruta es revisada y confirmado los datos según considere necesario el gerente de ventas.
2. **Reportes diarios en Excel:** Los reportes son diarios sin embargo el gerente de ventas puede seleccionar un día cualquiera para revisar los mismos.
3. **Supervisión de visitas:** En relación al contenido de la hoja de rutas, el gerente de ventas visitará a clientes que esté registrado en dichas hojas, según el considere necesario.
4. **Reportes de ventas:** Los reportes de ventas son entregados cada mes y con los mismos, el gerente de ventas determina cual es el desempeño que está teniendo el vendedor respecto a las ventas en cantidad de artículos y utilidades.

3.9.5.1.6. DEFINICIÓN DE HORAS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE, DESPLAZAMIENTO Y HORAS DE TRABAJO DE ESCRITORIO.

3.9.5.1.6.1. HORAS DE INTERACCIÓN.

Es el tiempo que el vendedor deberá dedicar a la atención del cliente, y la respectiva gestión de ventas.

3.9.5.1.6.2. HORAS DE DESPLAZAMIENTO.

Es el tiempo en que el vendedor se dedica a movilizarse entre los clientes y oficina central de la empresa.

3.9.5.1.6.3. TRABAJO DE ESCRITORIO.

Es el tiempo en que el vendedor, se dedica a laborar en la oficina central, por concepto de reportes, planificación de ruta, entre otros trabajos administrativos.

3.9.5.1.7. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LAS RUTAS.

Los objetivos que ha planteado la gerencia de ventas respecto a las actividades que debe realizar el vendedor con cada tipo de cliente y los tiempos que deberá tomarse con cada uno de ellos, dentro y fuera de la temporada de ventas.

Tabla 50 Objetivos de actividades, tiempos y visitas.

TIPO DE CLIENTE	ACTIVIDADES.	TEMPORADAS DE VENTAS			
		DENTRO DE TEMPORADA		FUERA DE TEMPORADA	
		Tiempo de duración. (Minutos)	Visitas al mes	Tiempo de duración	Visitas al mes
Mayorista	Ventas o merchandising (Según sea el caso)	45	2	45	1
	Cobros	15	2	15	
	Inventario	60	Una vez dentro de temporada. (**)	60	Dos veces Fuera de temporada. (***)
Minorista.	Ventas	45	1	45	1
	Cobro	15	1	15	
Consumo	Ventas o cobro	30	1	30	1

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

(*) El vendedor deberá visitar solo 2 veces al mes, en el cual puede realizar una visita para merchandising y otra para ventas, y otra solo para cobros. Dependerá de la necesidad y requerimientos del cliente.

(**) El inventario por consignación se lo realizará solo una vez a cada cliente mayorista, dentro de toda la temporada de venta, es decir solo una vez dentro de los 4 meses.

(***) El inventario por consignación, se lo realizará dos veces para cada cliente, fuera de la temporada de venta, es decir solo una dos dentro de los 8 meses.

3.9.6. FASE 2: EVALUACIÓN DE LAS RUTAS Y DESPLAZAMIENTOS.

3.9.6.1. SELECCIÓN DE MUESTRA PARA EVALUACIÓN

3.9.6.1.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

- Seleccionar un vendedor para la evaluación de rutas.
- Evaluación de la disponibilidad y carga de tiempo real del vendedor.
- Determinar el número de clientes que debe atender.
- Seleccionar Muestra de registro de actividades del vendedor del mes evaluado.
- Seleccionar un día del mes de evaluación para acompañar al vendedor en su ruta planificada de dicho mes.
- Evaluación de la gestión de actividades del vendedor en su ruta.
 - Evaluar el cumplimiento de objetivos de rutas.
 - Llevar registros de tiempos de actividades durante el día evaluado.
 - En base a los datos recolectados, comparar lo real versus lo planificado.
 - Concluir y recomendar en base a los datos obtenidos.

3.9.6.1.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

- Aprovechamiento del tiempo en un desplazamiento mejor.
- Utilizar la distancia recorrida de forma que genere rentabilidad a la empresa y no pérdida.

- c. Gastos incurridos en el viaje, solo los necesarios y justificables que sean atribuibles a la utilidad y deducibles.
- d. Cobertura adecuada del mercado.
- e. Visita a todos los clientes de la zona geográfica en la ruta establecida.
- f. Tiempo para búsqueda de nuevos clientes.
- g. Mayor parte del tiempo invertido en el trato con el cliente.

3.9.6.2. DATOS PARA LA EVALUACIÓN.

- Vendedor: Mercaderista-Residente.
- Zona asignada: costa, en la ciudad de Guayaquil.

3.9.6.3. EVALUACIÓN DE HORAS REALES DE TRABAJO.

- a) El objetivo de la evaluación del uso de las horas disponibles de trabajo de un vendedor y las horas indicadas de interacción con el cliente, es determinar si la asignación de dichas cuentas o clientes y la disponibilidad de tiempo de un vendedor tienen relación, es decir, que no deba existir un déficit de tiempo.
- b) De igual forma se deberá evaluar las horas reales de labor de un agente de ventas, ya que en la realidad es común que el mismo no labore las horas que estipulan en su contrato.

3.9.6.3.1. CÁLCULO DE HORAS NECESARIAS PARA UN CLIENTE MAYORISTA

3.5.1.1.1. VISITAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE.

El siguiente cuadro muestra el total de visitas necesarias para un cliente mayorista en la temporada y fuera de ella, la misma muestra los cuatro meses que incluye la temporada y los ocho meses que incluye y el tiempo fuera de temporada. De igual forma se muestra el concepto o motivo de la visita y la cantidad necesaria por cada tipo

Tabla 51 Cálculo de visitas necesarias para el cliente mayorista.

Cliente	Motivo	A	B	(A*B)
		Total meses de temporada	Visitas al mes	Total visitas de temporada
MA	Merchandasing-Venta-Inventario	4	2	8
	Cobro		2	8
	Inventario de productos en consignación (una vez por temporada)		0,25(*)	1
Total de visitas al año por temporada				17
Cliente	Motivo	Total meses fuera de temporada	Visitas al mes	Total visitas de temporada
MA	Merchandasing-Venta-Inventario	8	1	8
	cobro		0,25(**)	2
	Inventario de productos en consignación (dos veces por el total de los 8 meses)			
Total de visitas al año fuera de temporada				10
Total de visitas al año del cliente Mayorista				27

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

(*) La temporada de ventas para los productos de la empresa consta de cuatro meses del año y durante los mismos se deberá realizar al menos una vez el inventario de productos en consignación (por lo general después de 90 días de entregado el producto) por lo que se realiza la división siguiente para mejorar el cálculo de horas necesarias: $1/4=0,25$ para efectos de facilitar el cálculo de horas.

(**) El tiempo fuera temporada de ventas para los productos de la empresa consta de ocho meses restantes del año y durante los mismos se deberá realizar al dos veces el inventario de productos en consignación (por lo general después de 90 días de entregado el producto,) por lo que se realiza la división siguiente para mejorar el cálculo de horas necesarias: $2/8=0,25$ para efectos de facilitar el cálculo de horas.

3.5.1.1.2. HORAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN POR CADA CLIENTE MAYORISTA

El siguiente cuadro muestra las horas necesarias al año, dividido en temporada y fuera de temporada, según las visitas requeridas para el cliente mayorista.

Tabla 52 Cálculo de horas necesarias por cada mayoristas al año.

Tipos de clientes	Modalidad	Motivo	A	B	(A*B)/60
			Minutos por total de visitas	Número de Visitas	Total en Horas
Cliente MA	Por temporada	Merchandasing-Venta-Inventario	45	8	6
		Cobro	15		2
		Inventario de productos en consignación	60	1	1
Total de horas por temporada					9
Cliente MA	Fuera de temporada	Merchandasing-Venta-Inventario	45	8	6
		Cobro	15		2
		Inventario de productos en consignación	60	2	2
Total de horas por temporada					10
Total de horas al año					19

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.6.3.1.1. HORAS TOTALES DE INTERACCIÓN PARA TODA LA CARTERA DE CLIENTES MAYORISTAS

El vendedor tiene un total de 19 cuentas asignadas de clientes mayoristas, sin embargo cada uno de estos, posee diversos locales distribuidos en las zonas asignadas, teniendo un total de 56 locales que le corresponden visitar en el año. Según el cálculo de días de visita necesario y las horas para cada cliente mayorista, el cuadro siguiente muestra las horas necesarias al año según el motivo de la visita y el total de las mismas.

Tabla 53 Cálculo de horas anuales para todos los mayoristas

Motivo	A	B	(A*B)
	Visitas al año	Sucursales	Total de horas
Merchandasing-Venta-Inventario	12	56	672
Cobro	4	56	224

Inventario de productos en consignación	3	56	168
Total de horas al año para mayoristas			1064

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.6.4. CÁLCULO DE HORAS TOTALES

Siguiendo la misma metodología de cálculo que el cliente mayorista, el siguiente cuadro muestra, según objetivos de ruta, las visitas necesarias por temporada y fuera de ella por concepto de Venta, Merchandising, gestión de cobro y el tiempo estimado para la actividad respectiva, para todos los tipos de clientes.

Se puede observar que el vendedor tiene 56 clientes mayoristas, 48 minoristas y 6 de consumo

Tabla 54 Total de horas anuales por todos los clientes del vendedor

Tipo de cliente	Motivo de visita	A	B	(A*B)
		Horas Necesarias anuales.	Cuentas	Total Horas
Mayoristas.	Merchandasing-Venta-Inventario	12	56	672
	Cobro	4		224
	Inventario de productos en consignación	3		168
Minoristas	Venta	6	48	288
	Merchandasing-cobro	2		96
De consumo	Ventas-cobro	6	2	12
Total			106	1460

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

El vendedor-Mercaderista necesitará 1064 horas para los clientes mayoristas al año, 384 horas para minoristas al año y 12 horas para los clientes de consumo, teniendo un total de trabajo de 1460 horas para todas las cuentas.

3.9.6.4.1.1. DISPONIBILIDAD DEL VENDEDOR SEGÚN HORAS EXIGIDAS.

El vendedor seleccionado tiene contrato de trabajo para laborar 8 horas en la jornada laboral, y una hora para almuerzo del mismo, teniendo un total de 8 horas para obligaciones de la empresa.

En la tabla siguiente muestra el resumen de los cálculos de horas disponibles de trabajo del vendedor que son 2112 horas (22 días al mes multiplicado 8 horas laborables y multiplicado por 12 meses del año), de igual manera se muestran las horas de trabajo necesario para la temporada que son 704 horas (22 días al mes, multiplicado 8 horas laborables y multiplicado por 4 meses de la temporada) y fuera de ella que son 1408 horas (22 días al mes multiplicado 8 horas laborables y multiplicado por 8 meses fuera de temporada).

Se muestran las horas necesarias de interacción por cada categoría y se muestra las horas de desplazamiento para cada modalidad,

Se entiende como tal que el resto de tiempo disponible del vendedor, deberá ser utilizado en el desplazamiento u otras actividades requeridas.

Tabla 55 Resumen de Horas de movilización por temporada y fuera de ella.

Concepto	Fuera de temporada	Dentro de Temporada	total
Total de horas disponibles de trabajo	1408	704	2112
(=)Total de horas de interacción	712	748	1460
Total de horas disponibles para movilización u otras actividades	696	(-) 44	652

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

(-) se observa un déficit de hora en desplazamiento en el tiempo de temporada de 44 horas, según los requerimientos de la empresa en cuanto a las especificaciones de la visita y sus tiempos.

3.9.6.5. SELECCIÓN DE MUESTRAS.

El equipo de auditoría seleccionó el registro de actividades de la hoja de rutas del vendedor evaluado correspondientes al del mes de julio.

3.9.6.5.1. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DE TIEMPOS.

3.9.6.5.1.1. DATOS DE LA HOJA DE RUTA.

Se realizó una recopilación de los datos de las hojas de ruta en el mes de julio, para el respectivo análisis de cumplimiento de objetivos, obteniendo los siguientes resultados. Ver [ANEXO D.7](#)

Tabla 56 Tiempo promedio de actividades en el mes de julio.

D	E	F	(D+E+F)	(D*E)
Tiempo de interacción con el cliente	Tiempo de desplazamiento	Tiempo en oficina	Tiempo total	Tiempo dedicado a ventas
4:28:16	3:18:38	1:53:19	9:40:13	7:46:54

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Hojas de ruta del vendedor evaluado.

3.9.6.5.1.2. CLIENTES VISITADOS EN EL MES

Se muestra además los clientes planificados en el mesa para cada ruta y visitas, los clientes no planificados que fueron visitados por el vendedor y el total de clientes cumplidos.

Tabla 57 Total de clientes visitados en el mes de julio del 2016.

Cantidad de clientes planificados	Cantidad de clientes cumplidos	Cantidad de clientes no planificados
195	132	50

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Hojas de ruta del vendedor evaluado.

Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.6.5.2. ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

Actividad evaluada: Merchandising.

- El equipo auditor seleccionó la actividad de merchandising, debido a que es la que según objetivos de ventas es la que más rentabilidad genera a la empresa
- Con esta evaluación, en base a datos de cumplimiento de tiempos, en el mes de julio, refiriéndose a los objetivos organizacionales de ruta. Se muestra a continuación el análisis de tiempos invertidos en merchandising:

En este gráfico se observa la secuencia de tiempo para actividad invertida en unos mayoristas, con los siguientes significados para cada línea y su respectivo color en un recuadro. (Para ver datos para la elaboración del gráfico consultar [ANEXO D.5](#))

- T+:** Se refiere al margen de error de más 10% que se permite que el vendedor se pase del tiempo, es decir, de lo óptimo permitido de excedente de tiempo de interacción para ese tipo de visita es un 15% más.
- Tiempo efectivo:** Significa el tiempo real que el vendedor se tomó en la visita.
- T-:** Se refiere al margen de error de menos 15% que se permite que el vendedor no use del tiempo, es decir, de lo óptimo permitido que no se utilice del tiempo de interacción para ese tipo de visita es un 15% menos.

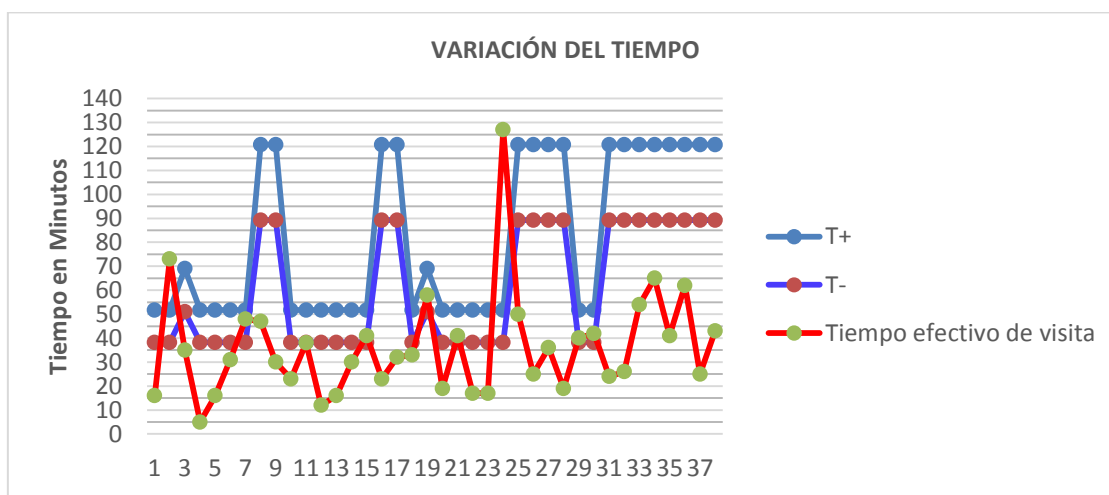


Gráfico 16 Análisis de cumplimiento de parámetros de tiempos para cada visita a un cliente mayorista. Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.6.5.2.1. CONCLUSIÓN.

Lo óptimo para este análisis debería ser que la línea verde se ubique en medio de la línea roja y azul es decir el tiempo que se debe tomar un vendedor para cada tipo de actividad con un mayorista señalada en la tabla anterior debe estar ubicada en medio del margen de error de más menos 10%.

El grafico muestra que le tiempo efectivo tiene sólo 5 puntos dentro de lo óptimo, lo que significa que solo en 5 visitas para los clientes mayoristas el vendedor se ha tomado el tiempo según los objetivos de la visita, por lo que las otras visitas están fuera de los parámetros establecidos.

3.9.6.5.2.2. FRECUENCIA DE TIEMPOS EN MERCHANDISING.

Para complementar la información anterior acerca de las visitas realizadas donde se ha aprovechado el tiempo y donde no, se ha realizado una tabla con todas las visitas realizadas a los clientes mayoristas, con sus respectivos tiempos de visita. La tabla muestra la frecuencia entre rangos de tiempos, lo que se refiere por ejemplo en la clase 1 está de 5 minutos a 15 minutos donde existe una frecuencia de visita de 5 veces durante el mes de julio. Con un porcentaje de participación del 9%.

**Tabla 58 Frecuencia de tiempos en la actividad de merchandising con los clientes mayoristas.
Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.**

Tabla 59 Frecuencia de tiempos.

	Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
1	00:05:00-00:15:00	5	5	9%	9%
2	00:16:00-00:26:00	14	19	26%	35%
3	00:27:00-00:37:00	11	30	20%	56%
4	00:38:00-00:48:00	13	43	24%	80%
5	00:49:00-00:59:00	5	48	9%	89%
6	01:00:00-01:10:00	4	52	7%	96%
7	01:11:00-02:07:00	2	54	4%	100%
	Total	54		100%	

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

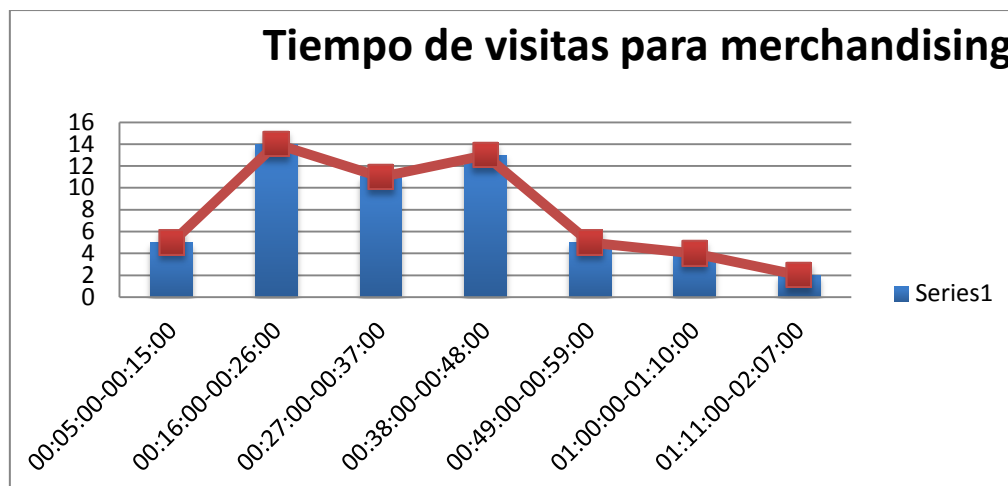


Gráfico 17 Frecuencia de tiempos en visitas por concepto de merchandising a clientes mayoristas. Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Se puede observar que los tiempos predominantes son los rangos de 16 y 26 minutos y de 38 y 48 minutos. Ambos rangos según la tabla de frecuencia representan 26% y 24% respectivamente

3.9.6.5.3. EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE ACTIVIDADES DENTRO DE LA RUTA DEL VENDEDOR.

Objetivo: Con el fin de corroborar los datos escritos en la hoja de ruta, el equipo de auditoría seleccionó el día 26 de julio del 2016 para acompañar al vendedor en el recorrido de su ruta desde el principio hasta el final de la misma. Ver Información de registro de hojas de rutas del vendedor completa en [ANEXO D.7](#)

3.9.6.5.3.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EN LA RUTA.

Actividades: El equipo de auditor realizó las siguientes actividades:

1. **Partir con el vendedor desde el punto inicial de la ruta: Empresa.**
2. **Acompañar al vendedor en cada visita que realice.**
 - Cantidad de clientes visitados: 11
3. **Tiempo de evaluación:** 8:30-16:30 pm
4. **Utilizar herramientas de evaluación:**
 - Ficha de cumplimiento de tiempos. [ANEXO D.2.](#)
 - Ficha de cumplimiento de actividades.

3.9.6.5.3.2. RESULTADOS.

La tabla siguiente muestra un resumen de todos los clientes visitados el día de la evaluación, con su respectivo tiempo de desplazamiento e interacción, así mismo se muestra si cumplió el objetivo de la visita, los valores recaudados por concepto de cobro. Ver información detallada de actividades en [ANEXO D.3](#)

Tabla 60 Tiempos y actividades de la ruta evaluada

	Planificación		Visita	Hora inicio	Hora fin	Tiempo de interacción	Tiempo de desplazamiento	Objetivo	Actividad - Realizada	Valor recaudado
	Tipo	Logro								
			Oficina	8:35	9:48	01:13:00	0:00:00	Oficina		0
1	MI	√	MI	10:40	11:11	00:31:00	00:52:00	Cobro-Pedido.	No pedido aún tiene stock	120,56
2	MI	√	MI	11:17	11:35	00:18:00	00:06:00	Cobro-Visita - pedido	No pedido aún tiene stock	105,56
3	MA	√	MA	11:50	12:03	00:13:00	00:15:00	Merchandising	Solo se limitó a observar que todo esté en orden	0
4	MI	√	MI	12:04	12:11	00:07:00	00:01:00	Cobro - pedido	No pedido, no cobro aun no vence factura pendiente	0
5	MI	√	MI	12:12	12:22	00:10:00	00:01:00	Visita	Cliente ausente	0
6	MA	√	MA	12:25	13:38	01:13:00	00:03:00	Merchandising - cobro	Cobro-retencion es-merchandising	1540,15
7	MI	√	MI	13:43	13:58	00:15:00	00:05:00	Visita - pedido	Cobro-postergado cliente ausente	0

8	MI	√	MI	15:02	15:18	00:16:00	01:04:00	Cobro	Cobro postergado	0
9	MI	√	MI	15:21	15:39	00:18:00	00:03:00	Visita	Cliente ausente	0
10	MI	√	MI	15:43	15:55	00:12:00	00:04:00	Visita-cobro	Cliente ausente	0
11	MI	√	MI	16:01	16:18	00:17:00	00:06:00	Visita - cobro - pedido	Visita fallida (no conoce datos de los clientes, plazo de pago)	0
12	MI	√	MI	16:21	16:31	00:10:00	00:03:00	Visita	No pedido	0
13	MA	√	MA	16:42	16:43	00:01:00	00:11:00	Visita - cobro - pedido	Local cerrado	0
14	MA	X	MA							
15	MA	X	MA							0
			Oficina				01:01:00	Trabajo de escritorio.		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.7. ANÁLISIS DE MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

3.9.7.1. |ANÁLISIS DEL TIEMPO DE TRABAJO DEL VENDEDOR

A través del análisis de los tiempo que ha invertido el vendedor en el desplazamiento e interacción con el cliente se ha realizado una tabla con el promedio de tiempo laborado en todo el mes de julio y se ha realizado una comparación con el tiempo que debería trabajar el vendedor, que para el efecto son 8 horas laborales y una hora de almuerzo tal como lo muestra el cuadro.

Tabla 61 Tiempo promedio de trabajo del vendedor evaluado en el mes de julio del 2016.

Concepto	Tiempo promedio de trabajo presupuestado	Tiempo promedio real	Déficit
(+)Trabajo	8:00:00	9:20:13	(+)1:20:13
(+)Almuerzo	1:00:00	0:20:00	(+)0:40:00
(=)Total de tiempo en actividad	9:00:00	9:40:13	
Total de horas de pérdida para el trabajador por día			(=)2:00:13

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Según se observa el vendedor labora en promedio 9 horas 20 minutos versus al tiempo que debería laborar que es de 8 horas, presentando un déficit de tiempo para el vendedor de 1 hora con 20 minutos; además se ha determinado que el vendedor realmente almuerza solo 20 minutos y comparando con el tiempo que debería almorzar es de 1 hora, por lo que también tiene un déficit de tiempo de 40 minutos; en total labora 9 horas 40 minutos pero debería laborar 9 horas(incluyendo almuerzo), sin embargo se ha sumado 2 horas como total de horas de pérdida para el trabajador por día, debido a lo mencionado, de que el agente de ventas solo almuerza 20 minutos, entonces si sumamos una hora y 20 minutos más 40 minutos que el vendedor da de su almuerzo, se tiene 2 horas de déficit para el mismo.

3.5.1.1.2. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD PARA EL VENDEDOR EN SU TRABAJO.

Para determinar si el trabajo que realiza el vendedor en sus rutas y demás funciones, está rindiendo respecto a lo que trabaja, se analizará el valor que gana de forma mensual, detallando su valor recibido de la siguiente forma:

Sueldo del vendedor:

- \$400,00 Fijos mensuales.
- \$200,00 de comisión (máximo).
- Total de ganancia mensual \$600,00.

Tabla 62 Valor de horas perdidas.

Horas extra laborado por día	Valor de la hora	Total extra por día	Total extra por mes
2	\$ 2,50	\$ 5,00	150

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Con los datos obtenidos se observa que el vendedor trabaja tiempo extra todos los días en sus rutas y trabajo de escritorio, es decir, administrativo, y basándose en el valor que gana total, su tiempo invertido en horas extras y no remunerado da un total de \$150,00 por mes.

3.9.7.1.1. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

3.9.7.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Según el análisis anterior el problema no es que el vendedor trabaje más de lo que indica su contrato si no que no pueda comisionar más allá de \$200,00, es decir, a los \$400,00 base que gana el vendedor debido a su gestión de cobro, el mismo solo puede comisionar hasta el valor indicado, lo que significa si ya llegó a su meta de comisión, las demás ventas que efectúe no comisionará. Ver procedimiento propuesto de mejora en [ANEXO E](#)

3.9.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA RUTA.

3.9.8.1. CONTROL GENERAL DE RUTAS-EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

El equipo de auditoría propone evaluar el control interno basándose en parámetros que son generales para una correcta gestión de la ruta, otorgando una ponderación de 10, siendo esta la máxima calificación y en base a dicha calificación se evalúa la gestión real de la ruta por parte de la organización y el ejecutor que es el vendedor.

3.9.8.1.1. EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES EN LAS RUTAS DE DESPLAZAMIENTO DE UN VENDEDOR.

Tabla 63 Calificación y análisis del riesgo presente en la planificación, organización, ejecución y control de las rutas de desplazamiento

Riesgo	Nivel de riesgo	Control aplicado	Efectividad de control	Riesgo residual (**)	Observaciones de calificación de efectividad de control.
Mal diseño de ruta.	5	Gerente de ventas revisa la ruta planificada mensual del vendedor.	2	2,50	La ruta debería ser supervisada mediante la auditoría de rutas por el gerente de ventas o por algún designado del mismo
Incumplimiento de ruta programada.	5	Elaboración de Hoja de ruta, revisión y confirmación de la misma.	2	2,50	La hoja de ruta no es revisada de una forma periódica, ni supervisada por el mismo.
Visitar al cliente y este no lo puede atender.	5	No existe control	1	5	Se dan casos en que el cliente no puede atender al vendedor, y el traslado al mismo es una pérdida de tiempo, un control aplicado sería la confirmación por parte del cliente de recibirlo.
El vendedor no conoce los puntos de ubicación del cliente.	2	Cuando existe un cliente nuevo es asignado al vendedor, indican la dirección exacta.	4	0,5	El control aplicado trata de indicar la dirección exacta, sin embargo existen indicaciones direcciones domiciliarias ineficientes, por lo que el vendedor pierde tiempo en búsqueda del mismo.
Consumo de mayor parte del tiempo en movilización.	5	Registro de horas en la hoja de ruta y en la hoja de ruta y actividades con el cliente.	3	2,5	A pesar de que revisen las horas utilizadas en la visita con el cliente, no se hace nada al respecto por mejorar el tiempo de desplazamiento excesivo.
Interrupción de desplazamiento de ruta por motivos personales.	5	Confirmación de registro de actividades con el cliente, según registro de hoja de ruta.	2	2,5	La hoja de ruta muestra los motivos de visita de un vendedor hacia un cliente y el tiempo con los mismos. El gerente de ventas debe llamar o visitar esporádica y aleatoriamente al cliente visitado con el fin de corroborar dicha visita, sin embargo este control es aplicado pocas veces.
Incumplimiento del tiempo establecido para cada cliente	5	Ninguno.	1	5	No existe un control del mismo, el agente de ventas se toma el tiempo que sea necesario para el cliente, sin tener un tiempo específico. Aunque gerencia indica que por cada cliente se deberá tomar 15 minutos máximo, cuando se aplica a la realidad no se da dicha situación.

No poder cubrir todos los clientes de la ruta diaria.	5	Revisión y comparación de hoja de ruta diaria con planificación de ruta diaria del vendedor.	2	2,5	El vendedor tiene una planificación mensual donde incluye cada día el cliente que va a visitar y esta deberá ser revisada por el gerente de ventas y comparada con la hoja de rutas, sin embargo este control se da pocas veces, sin poder dar este el beneficio deseado.
No vender todos los ítems de la lista de productos en la ruta.	4	Revisión de reportes de ventas por cada vendedor y artículos vendidos en las rutas.	2	2,00	Con el reporte de ventas de cada vendedor supervisan la gestión de ventas de los artículos, sin embargo si el vendedor cumple con vender no llaman la atención al mismo si solo comercializa una clase de productos.
Vender los productos más económicos en la ruta que representan menor rentabilidad y pérdida de tiempo.	5	Revisión de reportes de ventas por cada vendedor y artículos vendidos en las rutas.	2	2,5	Con el reporte de ventas de cada vendedor supervisan la gestión de ventas de los artículos, sin embargo no analizan si el producto vendido está generando la suficiente rentabilidad y utilidad para cubrir los gastos de la ruta, entre otros aspectos como comisiones por ventas del vendedor.
Incurrir en gastos innecesarios en la ruta.	5	El vendedor realiza un reporte de gastos de cada día y entrega a contabilidad para reembolso del mismo	4	1,25	El vendedor otorga un reporte de gastos a contabilidad, incurridos en el viaje indicando a detalle las actividades y los soportes respectivos.

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.8.1.1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Se obtuvo un Riesgo residual total de 2,61 que se pondera a 3. Ubicándose en la matriz de riesgo indica que los riesgos inherentes en planificación, organización, ejecución y monitoreo tienen una probabilidad de ocurrencia de media o baja con impacto medio. A través del resultado presentado se comprueba que los Riesgo inherentes a las rutas de un vendedor oscilan en el mismo rango que se obtuvo en la evaluación de riesgos de controles internos, por lo que se determina que los controles son apegados a la realidad sin embargo no se están aplicando de la forma adecuada, ni obteniendo resultados idóneos para la ejecución de la ruta de desplazamiento de un vendedor.

3.9.9. FASE 3: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

3.9.10. CONCLUSIONES DE RESULTADOS DE AUDITORÍA DE RUTAS.

Después de todos los análisis realizados y la recopilación de los datos, se llega a las siguientes conclusiones.

3.9.10.1. CÁLCULO DE HORAS DE TRABAJO EXIGIDAS VERSUS DISPONIBLES.

Se concluye que las horas de trabajo necesarias para todo el año del vendedor están en exceso versus a las que tiene disponible, debido al exceso de cuentas de clientes que debe atender, y el tiempo no le es suficiente para desplazarse y realizar el trabajo administrativo.

3.9.10.2. ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.

Según la evaluación realizada el 26 de julio del 2016, se determinó las principales conclusiones en Base a lo detallado en el [ANEXO D.6.](#)

- a. Los objetivos según lo planificado no se cumplían en su totalidad.
- b. Las técnicas de merchandising no son aplicadas correctamente. (Ver propuesta de procedimiento de técnicas de merchandising en el [ANEXO E.](#))
- c. El tiempo que debería ser utilizado con las actividades dentro de la ruta, según objetivos de la organización, no es el suficiente, es decir, el tiempo no era aprovechado y no se encontraba dentro de los estándares establecidos. (Ver Análisis de tiempos por cada actividad en [ANEXOS D.5.](#))

3.9.10.3. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

El vendedor seleccionado, tiene tiempo extra de trabajo no remunerado, representando una cantidad relevante de pérdida cada mes. Sin embargo el problema es que tiene límites de comisiones por ventas. [ANEXOS D.8.](#)

3.9.10.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA RUTA.

Los controles que aplica la empresa respecto a la ruta de un vendedor, necesitan apearse a objetivos de ventas, debido a que no siguen tal patrón. (Ver [ANEXOS D.4.](#) para complementar la información.)

3.9.11. PROPUESTAS

3.9.11.1. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DISEÑO DE UNA RUTA.

3.9.11.2. PROPUESTAS PARA EL DISEÑO Y CONTROL FINAL DE UNA RUTA DE VENTAS.

Se enlistan las siguientes recomendaciones para ser consideradas al momento de generar la ruta de desplazamiento, además se deberá consultar el manual de procedimientos del diseño de una ruta. (Ver Manual de procedimientos propuestos de Asignación de Zonas en [ANEXOS E](#))

3.9.11.2.1.1. PLANIFICACIÓN.

El gerente de ventas deberá analizar si la zona conviene o no, para no incurrir en gastos innecesarios.

3.9.11.2.1.2. ORGANIZACIÓN.

- a) **Rotación del vendedor:** un vendedor deberá diversificar su zona.
- b) **Relación entre el tamaño y productividad:** es importante que al agente de ventas no se le asigne zonas muy grandes, debido a que perderá tiempo en desplazamiento e inversión de más costos de viaje, el punto es vender más y desplazarse menos
- c) **Asignar a un vendedor con conocimientos de la zona.** Se deberá procurar que el vendedor asignado a una determinada zona del país tenga pleno conocimiento del lugar donde se

desenvuelve, lo que quiere decir que un agente de ventas debe saber sobre formas y caminos de desplazamiento, métodos para ahorrar tiempo y recursos. Por ejemplo si se envía de un momento al vendedor evaluado a la zona sur del país y este vendedor solo se desenvuelto en la costa ecuatoriana, este perderá tiempo en buscar y saber los puntos estratégicos y formas de llegar, incluso la cultura de la sierra es diferente a la región litoral. Debido a esto se deberá capacitar a dicho vendedor para cambiarlo de zona dedicando un tiempo prudencial para que se adapte al cambio.

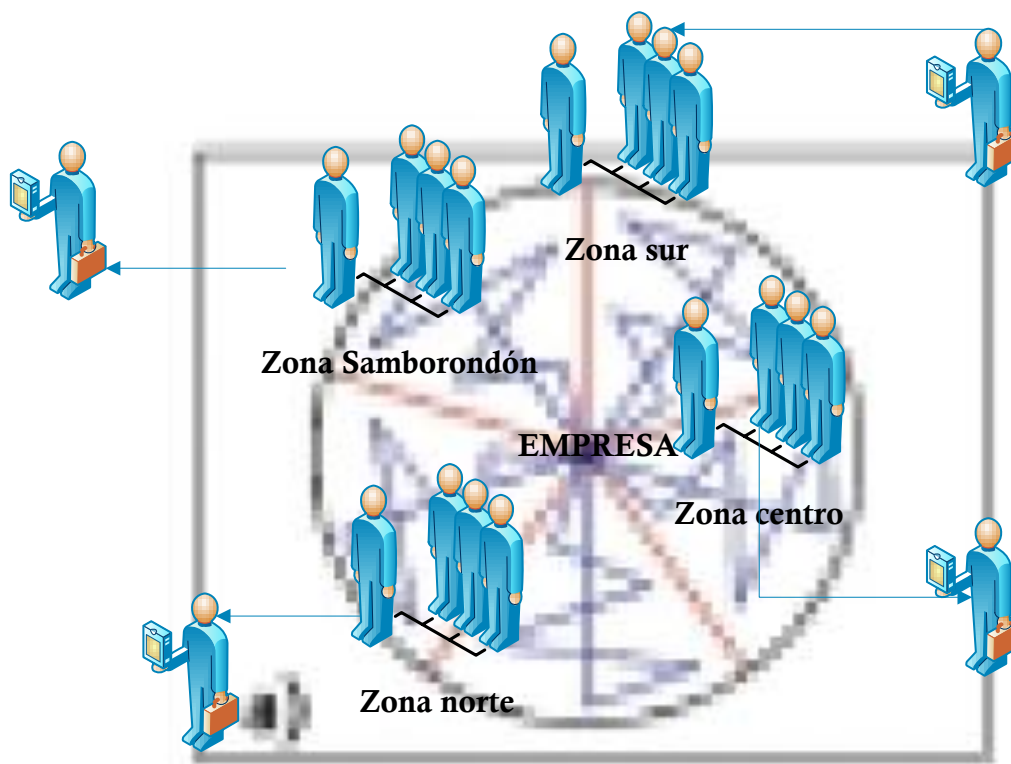
3.9.11.2.1.3. MODELOS DE RUTAS

A. **Modelos de recorridos:** Para ejecutar una ruta se deberá seleccionar el modelo que más convenga a la empresa y al agente de ventas, para el efecto el modelo que más conviene según el tipo de negocio que involucra una única oficina central en la ciudad de Guayaquil, donde el vendedor deberá partir y regresar al final de la jornada después de terminar la ruta. El modelo recomendado seguir en la zona de Guayaquil debe ser el siguiente.

a) Formato de pastel:

Es el modelo óptimo para la zona de Guayaquil y para el caso del vendedor evaluado, consiste en tener una oficina en un punto central, donde debe salir el vendedor, y regresar al mismo punto. Este modelo no sirve para grandes zonas, solamente en distribuciones pequeñas.

Ilustración 2 Ejemplo de modelo de ruta paste en la ciudad de Guayaquil.



Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón., Fuente: Artículo “Una gestión de rutas rentables (2004)”

Es importante considerar que los puntos que se distribuyan en el modelo pastel deben ser equitativos entre sí, es decir que en cada zona debe existir la misma o parecida carga de tiempos de desplazamiento y clientes atendidos.

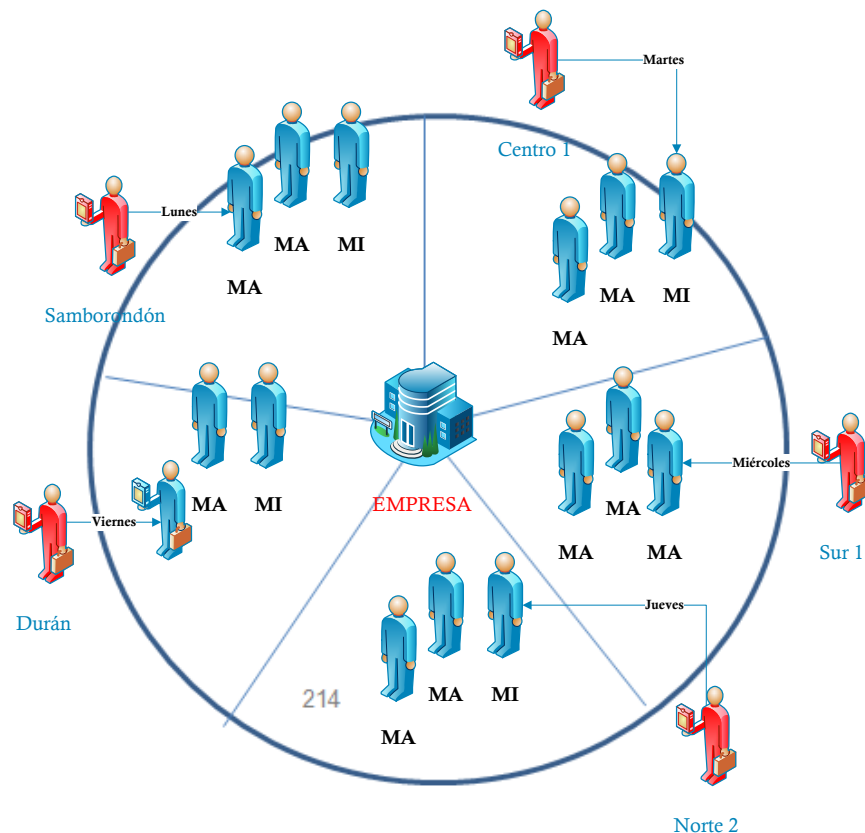
3.9.11.2.1.4. DIVISIÓN DE LA ZONA.

La zona según el modelo de pastel se deberá dividir de forma equitativa, por lo que para ver un ejemplo aplicativo a la empresa, se ha dividido la ruta de un vendedor en una semana laboral, donde distribuidos equitativamente, visitará a ciertas zonas de la ciudad desde el lunes hasta el viernes. Cabe recalcar que la zona de Guayaquil tiene 8 zonas de ventas en total Zona Norte 1 y 2, Zona sur 1 y 2, Zona Centro 1 y 2, y zonas de Durán y Samborombón, sin embargo se ha seleccionado 5 distribuciones que para efectos de ejemplo visitará el vendedor en una semana determinada, y tendrá que rotar entre las distintas zonas que faltan de manera que cubra a todos los clientes según necesidades y objetivos de la empresa y cliente.

Cientes prioritarios: En cada día de visita se deben planificar en la zona los clientes mayoristas, quienes son los representan mayores ingresos y conforme se visita dichos clientes mayorista, se planifica los minoristas que se encuentren en dicha distribución.

Para efectos de explicación se ha determinado en el gráfico a MA que son clientes mayoristas y representan la mayor parte de la zona asignada y MI quienes representan a los minoristas y tienen menor volumen de presencia.

Ilustración 3 Ruta de pastel en zona de Guayaquil.



Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

3.9.11.3. PROPUESTA DE MEJORA: RUTA ÓPTIMA DE DESPLAZAMIENTO.

3.9.11.3.1. CÁLCULO DE LA RUTA MÁS CORTA PARA UN VENDEDOR, BASÁNDOSE EN EL ALGORITMO DEL AGENTE VIAJERO.

Como se indicó en el marco teórico de esta investigación, el algoritmo del agente viajero se basa en seleccionar la ruta más corta desde un punto inicial, teniendo varios puntos que visitar una vez y de regreso al punto inicial.

3.9.11.3.1.1. CONDICIONES DE CÁLCULO DEL ALGORITMO.

Según los datos obtenidos y las conclusiones acerca de cómo opera la empresa y las propuestas de cómo debería diseñar una ruta de ventas la empresa, en base a todos los parámetros que requiere la organización, se obtienen la siguiente información general para aplicar el cálculo de la ruta más corta:

1. Se sabe que el vendedor debe salir desde un punto inicial que es la empresa y recorrer varios puntos en la ciudad que son los clientes.
2. El vendedor deberá visitar a cada cliente al menos y máximo una vez por la ruta diseñada y deberá retornar al final del día al punto inicial.
3. Cada visita destinada tiene un fin determinado con el cliente, es decir, el vendedor puede acudir a las instalaciones del cliente por concepto de merchandising, renovación de pedido, cobranzas o atención de alguna novedad. Cada visita tiene un tiempo determinado máximo y mínimo que el vendedor deberá cumplir, según los objetivos organizacionales de rutas.
4. La ruta que debe seguir el vendedor con el fin de cumplir sus funciones, deberá ser la más óptima referente a tiempos, es decir, deberá seleccionar la ruta que menos tiempo le involucre tanto de ida como de regreso.

Como se ha podido observar, los puntos coinciden o parámetros de las visitas que debe realizar un vendedor, apunto para ser utilizadas para el cálculo del algoritmo del agente viajero, donde este permitirá reflejar la ruta óptima referente al tiempo de desplazamiento.

3.9.11.3.1.2. TIEMPO CONSTANTE

El tiempo constante se refiere, al que el vendedor deberá tomarse en cada visita, según, es decir, para cada actividad hay un tiempo específico, según los objetivos organizacionales, entonces este tiempo constante se le sumará a la ruta más corta calculada mediante el algoritmo, y se tendrá el tiempo estimado total de la ruta de trabajo. Por lo que tenemos la siguiente fórmula básica:

- Tiempo de desplazamiento más corto + Tiempo total constante de actividades por todos los vendedores = Total de tiempo invertido en la ruta.

Se debe tomar en cuenta que el vendedor dentro de sus funciones estará el trabajo de escritorio que comprende labores de oficina como reportes, por lo que además deberá considerar el tiempo de cada día de dicho trabajo para sumarlo a l tiempo total de sus actividades, por lo que se tendría la siguiente formula:

- Tiempo de desplazamiento más corto + Tiempo total constante de actividades por todos los vendedores + Tiempo total de trabajo de escritorio= Tiempo total de jornada laboral del trabajador.

3.9.11.3.2. CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ DE TIEMPOS DE DESPLAZAMIENTO.

Se obtiene la siguiente matriz ejemplo de los tiempos que se demora un vendedor en desplazarse, desde un punto inicial, que es la empresa, hasta cada punto de los clientes y terminando con el regreso al punto inicial. La matriz se lee desde la columna que dice clientes hasta la fila.

La matriz funciona de la siguiente forma: si se ubica en el casillero que dice empresa a la primera columna, hacia el cliente D, se obtiene un tiempo de desplazamiento de 0,50 horas, quedaría así:

EMPRESA → CLIENTE D= 0,45 horas de desplazamiento, que es igual a 27 minutos.

Regreso: En cambio si se desea regresar desde el cliente D hasta la empresa, se debe leer desde la misma primera columna, es decir, nos ubicamos en el cliente hasta la empresa, obteniendo un tiempo de desplazamiento de 0,59 horas, quedaría así:

CLIENTE D → EMPRESA= 0,48 horas, que equivale a 29 minutos de desplazamiento.

Cabe recalcar que el tiempo de desplazamiento no es el mismo, debido a que se considera que no se toman necesariamente los mismos caminos para regresarse, debido a tipos de calles, u otros factores que pueden influir en el tiempo.

Ilustración 4 Matriz de tiempos de desplazamientos, entre empresa y clientes.

	Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Empresa	X	0,45	0,47	0,47	0,45	0,53	0,55	0,57	0,67	0,70	0,73
A	0,55	X	0,03	0,03	0,25	0,18	0,17	0,13	0,23	0,18	0,27
B	0,50	0,03	X	0,02	0,20	0,27	0,18	0,20	0,28	0,15	0,33
C	0,42	0,03	0,02	X	0,20	0,27	0,18	0,20	0,28	0,15	0,33
D	0,48	0,25	0,22	0,22	X	0,38	0,17	0,17	0,27	0,20	0,30
E	0,57	0,18	0,27	0,27	0,38	X	0,12	0,03	0,20	0,12	0,23
F	0,58	0,08	0,10	0,10	0,12	0,05	X	0,03	0,20	0,10	0,23
G	0,67	0,07	0,10	0,10	0,12	0,03	0,03	X	0,20	0,10	0,22
H	0,65	0,25	0,28	0,28	0,30	0,18	0,18	0,18	X	0,28	0,12
I	0,75	0,18	0,17	0,17	0,20	0,15	0,15	0,15	0,25	X	0,18
J	0,80	0,42	0,40	0,40	0,42	0,30	0,30	0,30	0,27	0,35	X

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Tiempos de las hojas de rutas del vendedor del mes de julio del 2016 y complemento con búsqueda en la herramienta en línea de "Google Maps"

3.5.1.1.3. EXPLICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO BÁSICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL ALGORITMO. APLICADO A LA EMPRESA.

Supongamos que la empresa desea visitar 3 clientes en la ruta de un día determinado, saliendo de la empresa y regresando a la misma, por lo tanto se tienen los clientes A, B y C.

3.9.11.3.2.1. PERMUTACIONES

Para calcular todas las posibles rutas entre estos tres clientes, se debe permutar y se obtiene la siguiente matriz de rutas posibles.

Se puede observar que hay 6 rutas posibles que el vendedor puede realizar, el objetivo del algoritmo es seleccionar la que menos tiempo tome en desplazarse.

Ilustración 5 Matriz de permutaciones de las distintas opciones de rutas.

Ruta 1	A	B	C
Ruta 2	A	C	B
Ruta 3	B	A	C
Ruta 4	B	C	A
Ruta 6	C	A	B
Ruta 7	C	B	A

Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

El algoritmo calculará en base a la matriz de tiempos, y la ubicación de los clientes, el tiempo que resulte más corto según el desplazamiento detallado en la matriz anterior, incluyendo el punto de salida y retorno.

3.9.11.3.3. REPORTE DE RESULTADOS.

Para tener un ejemplo con más clientes supongamos que se selecciona a 6 clientes de la matriz de tiempos de desplazamiento, donde el resultado de las permutaciones, ya no será solo 6 simplemente, si no 3628800, valiéndose de la formula respectiva. Por lo tanto no conviene tabular todas las 3628800 posibles rutas, por lo que es óptimo utilizar el cálculo del algoritmo.

Cuando el algoritmo ha calculado y seleccionado la ruta más corta referente a los tiempos, la aplicación mostrará un pequeño reporte de los clientes que seleccionó el planificador para visitar y el respectivo orden de visitas, Mostrando la empresa, como punto inicial y cada uno de los puntos, y terminando en la empresa nuevamente.

Tabla 64 Clientes seleccionado y rutas posibles.

Clientes	Total de rutas posibles
A	3628800
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	

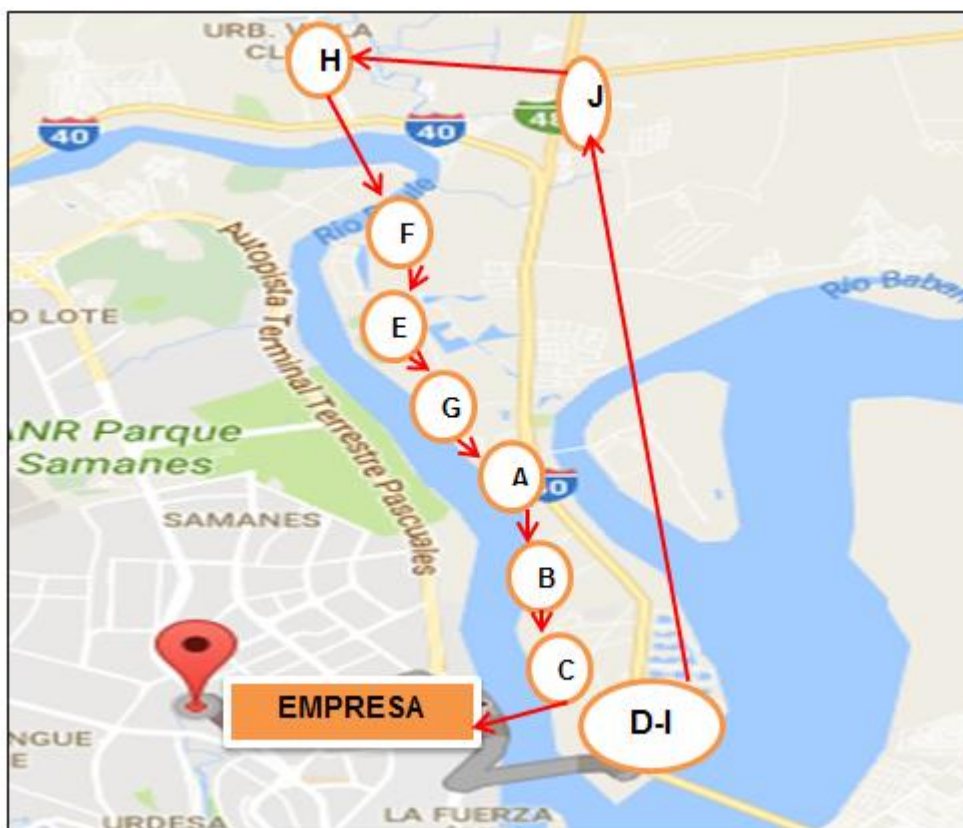
Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 65 Ruta propuesta y tiempo de desplazamiento.

Inicio	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Retorno
Empresa	D	I	J	H	F	E	G	A	B	C	Empresa
	0,45	0,20	0,18	0,27	0,18	0,05	0,03	0,07	0,03	0,02	0,42
	27	12	11	16	11	3	2	4	2	1	25
Tiempo total de desplazamiento											1,90 horas= 114 Minutos 1 hora y 54 minutos

Elaborado por: Las autoras María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Ilustración 6 Ruta más corta



Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 66 Tiempo y ruta de desplazamiento actual

Inicio	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Retorno
Empresa	D	A	J	B	C	E	F	G	H	J	Empresa
	91	16	23	48	30	32	5	31	17	11	91
Tiempo total de desplazamiento											358 Minutos: 5 horas 58 minutos

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón

3.9.11.4. CONTROL

3.9.11.4.1. CONTROL DE RUTAS.

Control de las rutas: Además de seguir el procedimiento de control de las gestiones y actividades que realiza un vendedor, el gerente de ventas o delegado del mismo, deberá seleccionar un día aleatorio para acompañar en toda o parte de la ruta al vendedor, con el fin de evaluar sus actividades y formas de actuar dentro de la misma, para ello se recomienda usar una ficha donde anote los tiempos y actividades que realiza y los tiempos tomados en cada una, además deberá comparar con la planificación del día y el orden que ha seleccionado de visitas para observar el cumplimiento. Ver manual de procedimientos de control de rutas en [ANEXOS E](#)

CAPÍTULO IV

4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.1. INFORME DE AUDITORÍA

4.1.1. OBJETO.

Evaluación de los procesos desarrollados en el micro ciclo de la venta y demás áreas que se vinculen al mismo, con el fin de elaborar un manual de gestión para el personal que interviene en el micro ciclo.

4.1.2. MARCO DE REFERENCIA.

La empresa inicia sus labores en el año 2002 en la ciudad de Guayaquil, con la ideología de poder importar artículos de marcas que no estaban en el país, es por esto que decide obtener marcas exclusivas respecto a productos que son útiles escolares, materiales de oficina, mochilas, loncheras, que se incorporaron al mercado ecuatoriano a través de la empresa.

Actualmente tiene su sede central y bodega de mercaderías en la ciudad de Guayaquil y una oficina administrativa en la ciudad de Quito, de esta forma se distribuyen sus productos en la zona norte y sur del país.

La empresa se encuentra bajo la dirección del Gerente y sus accionistas, y debido a la contribución de los mismos han podido abarcar hoy en día ventas de sus productos de importación, a la mayoría de las zonas del país que así lo requieran, obtenido dichos artículos provenientes del continente asiático.

El negocio busca la expansión total de los productos a nivel nacional, manteniendo la exclusividad de las marcas, preocupándose por mejorar la gestión que manejan cada día, teniendo respuesta ante los cambios del mercado en que se desenvuelven.

4.1.3. ALCANCE.

La investigación realizada comprendió la evaluación y revelación de los procedimientos que se relacionan en el micro ciclo de la venta. La examinación fue realizada entre los meses de mayo y agosto del 2016, se efectuó a través de entrevistas, cuestionarios, análisis y revisión de documentos.

El presente informe se refiere a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada, hasta la fecha anteriormente indicada y no abarca hechos eventuales que pudieron haber existido con posterioridad al trabajo.

4.1.4. TAREA REALIZADA.

La investigación se realizó según la metodología descrita previamente en el capítulo 2.

Las tareas comprenden lo siguiente:

1. Revelación e investigación de la situación actual de los procedimientos y funciones que intervienen en el micro ciclo de la venta de la empresa.
2. Evaluación de los procesos por medio de análisis de valores agregado de las actividades y tiempos invertidos en los mismos, así como también, análisis de riesgos presentes en los procesos evaluados.
3. Ejecución de una auditoría de rutas, realizado a los responsables de la elaboración y diseño de una ruta que realiza un vendedor en su gestión de ventas.
4. Evaluación través de acompañamiento en la gestión real de un vendedor en una ruta de ventas.
5. Propuestas de mejora que involucra un correcto análisis del procedimiento de otorgar crédito a clientes, métodos de calcular gastos de cobranzas, y secuencia a seguir para el diseño de una ruta rentable para la empresa y el vendedor.
6. Análisis de hallazgos obtenidos en el micro ciclo de la venta.

4.1.5. DESARROLLO DE HALLAZGOS.

4.1.5.1. HALLAZGOS DE EVALUACIÓN OPERATIVA DEL MICRO CICLO DE LA VENTA.

Se exponen los siguientes hallazgos de la investigación realizada, así como la respectiva indicación de la condición del hallazgo, la comparación con el criterio de evaluación, sus respectivos efectos y causas, y las conclusiones y recomendaciones pertinente al caso.

4.1.5.1.1. ENTREGA DE PRODUCTOS.

Entrega la mercadería a la empresa transportista y no confirma recepción de mercadería por parte del cliente.

Área: Logística

Características	Expresión
Condición	✓ El Jefe de bodega despacha y entrega mercadería a la empresa transportista para ser distribuida, sin embargo este no realiza confirmación si la mercadería llegó al cliente.
Criterios	✓ La custodia de mercadería se transfiere a la empresa transportista y esta es la encargada del manejo correcto de la misma hasta que llegue a su destino.
Efecto	✓ Cliente insatisfecho y quejas por incumplimiento del pedido en la fecha estipulada.
Conclusiones	✓ El Jefe de bodega debe exigir a la empresa transportista entregar documentos soporte firmado por el cliente como respaldo que recibió la mercadería conforme a lo acordado en la negociación, si la empresa transportista no entrega factura firmada se deberá tomar medidas de mayor índole para que se cumplan con las disposiciones de la empresa.
Recomendación	✓ La empresa transportista debe llevar consigo, documentos para que registre la constancia del movimiento respectivo de la mercadería, deberá reportar a la empresa cuando esta ha sido entregada al cliente y entregar documentos soporte respectivo.

4.1.5.1.2. ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE VISITAS A LOS CLIENTES.

Hallazgo: La planificación de visitas a clientes resulta ineficiente para cubrir todo lo asignado al vendedor en sus rutas diarias.

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor es quien realiza su planificación de rutas en base a sus propios criterios, es decir, no existe un control adecuado de la planificación de ventas que desea gestionar, así como, los cobros y atención post-venta. ✓ Su plan se basa en visitar a aquellos clientes, donde está seguro de cerrar una venta y no necesariamente en visitar a un cliente, para persuadirlo en que compre los productos ofrecidos. ✓ No hay una supervisión periódica de dicho plan por parte del gerente de ventas, quien es el encargado del control de la fuerza de ventas.
Criterio	✓ La planificación de visitas para gestionar una venta, efectuar cobros de facturas vencidas y alguna actividad necesaria de la atención y servicio al cliente, deberá ser supervisada por el gerente de ventas de forma periódica, donde el mismo corrobore que la planificación está basada en visitar a los clientes de una forma frecuente, en renovar pedidos y ofrecer productos, cobrar las facturas vencidas y entre otras actividades importantes.

Causas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El gerente de ventas no está pendiente de su equipo de ventas, es decir, no cuenta con el tiempo suficiente para evaluarlos y recomendar acciones, debido a que también ejerce la función de vendedor, elabora su propio plan de venta, la gestión y funciones de un vendedor. ✓ El vendedor no está capacitado para elaborar un plan de ventas y visitas en conformidad a un modelo que resulte eficiente y eficaz. ✓ El vendedor no elabora un plan de ventas que incluya conseguir ventas y pedidos de productos nuevos, debido a que tiene que persuadir al cliente e insistir en la posible compra y el agente de ventas considera dicho procedimiento una pérdida de tiempo, ya que puede estar vendiendo a clientes que sabe que si le comprarán y por ende ganará comisiones por dichas ventas.
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El plan de ventas y visitas de un vendedor que está mal diseñado da paso a una mala gestión de ventas, ocasionando baja rentabilidad a la empresa en cuanto a generar utilidades por ventas. ✓ Rotación baja de inventarios debido a concentración de ventas con el concepto de renovar pedidos a clientes.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concentrarse en un plan de ventas de renovación de pedidos ocasiona ventas bajas debido a que el vendedor debe esperar a que le cliente logre vender un producto que tiene en stock. De esta forma se seguirán vendiendo los mismos artículos y el resto del inventario tendrá baja rotación.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El gerente de ventas deberá organizarse de forma que tendrá que revisar el plan de ventas de cada vendedor y corroborar que cumpla con un diseño en función del logro de los objetivos de ventas. ✓ Si el gerente no cuenta con el tiempo necesario deberá seleccionar un tiempo para la capacitación de la fuerza de ventas en cuanto al correcto diseño de un plan de ventas y realizar una supervisión esporádica, una vez que corrobore que el agente de ventas tiene plena capacidad de diseñar un plan de ventas eficiente. ✓ Redefinir los objetivos de ventas con el fin de motivar a los empleados a cumplirlos y así elaborar un plan de ventas en concordancia con los mismos, estos deberán ser de acuerdo a los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Mesurables: Que faciliten medir el progreso de la fuerza de ventas. • Motivadores: Una razón definida y clara para alcanzar dichos objetivos. • Alcanzables: Que tenga una probabilidad razonable para que la fuerza de ventas llegue a cumplirlos. • Temporales: Se los deberá definir par que se cumplan en un plazo de tiempo específico. • Específicos: Se deberá poder observar de forma clara lo que se puede conseguir con el cumplimiento de las metas.

4.1.5.1.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Hallazgo: El sistema de información no brinda las herramientas necesarias

Características	Expresión
Condición	El personal del departamento de ventas, utiliza en gran cantidad de sus actividades herramientas como Excel para editar y elaborar informes, por lo que existe alto riesgo de equivocaciones y fidelidad de la información

Criterio	La información debe ser tratada en un respectivo sistema informático, que genera y sirva para todas las necesidades del negocio
Causas	Falta de recursos para adquirir un sistema de información completo.
Efectos	Registro erróneo de la información, pérdida de datos, información desactualizada.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa no toma conciencia de la necesidad del buen manejo de la información y más aún si manejan gran cantidad de listas de productos.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar la adquisición de un sistema de información que cubra cada una de las necesidades del modelo de negocio

4.1.5.1.4. FUNCIONES DE UN VENDEDOR

Hallazgo: Tiempo de desplazamiento es ineficiente debido a la movilización en transporte público, No alcanza a cubrir toda la ruta

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor se desplaza entre las zonas asignadas de la ciudad de Guayaquil, Durán y La puntilla, Samborondón. Se debe desplazar en transporte público y buses interprovinciales que se dirigen fuera de la ciudad de Guayaquil. ✓ El agente de ventas fija una ruta o puntos que debe visitar según su planificación diaria pero debe trasladarse según la ruta de desplazamiento del transporte público por lo que utiliza gran parte del tiempo en desplazarse.
Criterio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor deberá utilizar hasta un 20% del tiempo de la ruta solo en desplazamiento, el 80% del tiempo restante deberá ser usado en interacción con el cliente y la gestión de la venta.
Causas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debido a que el vendedor no posee movilización propia debe desplazarse en transporte público. ✓ Las rutas trazadas por un transporte público no son cortas ni eficientes debido a la naturaleza del servicio debe realizar recorridos largos. ✓ En horas pico del día el tráfico en la ciudad es complejo por lo que el tiempo de desplazamiento se alarga aún más. ✓ La movilización propia no la brinda la empresa debido a los gastos que incurre contar con un transporte propio otorgado al vendedor. ✓ La empresa en una de sus condiciones de contratación de un vendedor nuevo, fija que deberá contar con movilización propia, sin embargo no han podido contratar a un agente de ventas que reúna las cualidades para el puesto y que además cuente con transporte propio. ✓ No hay análisis de costo beneficio respecto a la adquisición de un vehículo por parte de la empresa y que sea otorgado al vendedor como herramienta de trabajo.
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo desperdiciado en desplazamiento innecesario. ✓ Agotamiento Físico del Vendedor. ✓ Pérdida de recursos. ✓ Pérdida de atención al cliente. ✓ Baja oportunidad de ampliar la cartera de clientes. ✓ Desmotivación del vendedor.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El tiempo desperdiciado en desplazarse innecesariamente se debe a que el vendedor está obligado a trasladarse en transporte público ya

Conclusiones	<p>que no cuenta con movilización propia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pierde más tiempo cuando debe salir del perímetro de la ciudad de Guayaquil y debe usar buses interprovinciales lo que implica hasta usar el 50% del tiempo de la ruta fija. ✓ El agente de ventas se agota debido al uso del transporte público en horas pico, ya que dicho transporte pasa gran parte del tiempo en un tráfico pesado moviéndose de forma lenta, muchas veces el vendedor debe ir parado en el vehículo y en temperaturas altas naturales de la hora. ✓ Otro factor de agotamiento físico es que el vendedor se ve obligado a caminar grandes distancia debido a que si hace uso del transporte público perderá en gran cantidad el tiempo en relación a desplazarse a pie. ✓ Debido al tiempo invertido en desplazamiento el vendedor resta la atención al cliente con el fin de lograr cubrir la ruta, llegando solo a cobrar si existe una factura vencida, si se presenta una renovación de pedido o algún reclamo o novedad. Lo que implica que el vendedor no incurra en persuadir de lograr efectuar una venta del algún producto no otorgado antes al cliente. ✓ El vendedor debe cubrir la ruta planificada en cuanto a priorización de renovación de pedidos que le generarán comisiones y gestión de cobros de facturas vencida, por lo que dejará al último de la planificación la búsqueda de nuevos clientes y dará como resultado que la cartera de clientes no aumente.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia deberá asignar un rubro de transporte suficiente para que logre cubrir la necesidad de transporte del vendedor, es decir, puede presentarse casos de que el vendedor necesite movilizarse rápido hacia algún por lo que deberá contar con el valor para pagar un transporte que involucre mayores gastos. También puede retribuirle los valores adicionales invertidos en transporte, debidamente sustentados

4.1.5.1.5. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Hallazgo: El vendedor no posee y no lleva a las rutas que realiza una ficha con los datos más relevantes de un cliente.

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor lleva nota en su planificación de ventas impresa, el nombre del cliente que debe visitar, facturas vencidas y montos de deuda o pendientes de entregar un documento retención en la fuente del impuesto a la renta por el mismo, sin embargo no lleva ninguna información adicional. ✓ Las anotaciones de la información del cliente son impresas, no cuenta con herramientas tecnológicas para llevar dicha información.
Criterio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor deberá cargar consigo una ficha o un documento electrónico o en su defecto impreso con los datos relevantes del cliente en cuanto a la gestión de ventas. De la misma forma deberá llevar Datos importantes en cuanto a los productos que comercializa el cliente y comportamiento de los mismos en el mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La información de los clientes en cuanto a sus tendencias de comprar permitirá saber por ejemplo en qué fecha del año un cliente tiende a comprar cierto producto y de esta forma habrá un buen diseño de la ruta.
Causas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa establece que el vendedor debe conocer a su cliente, pero no determina llevar un registro del mismo. ✓ La empresa no dota al vendedor con herramientas tecnológicas móviles que permitan archivar la información de los clientes y tendencia de los productos en el mercado de forma actualizada. ✓ El vendedor no lleva un control escrito ni archivado de los datos de sus clientes ni está dentro de sus funciones elaborar una ficha de clientes. ✓ No hay una persona o empleado encargado que pueda y esté dentro de sus funciones, elaborar una ficha de clientes con datos de importancia para ejercer una venta exitosa y la misma ser entregada al vendedor. ✓ No existe la concientización en los altos mandos respecto a los beneficios del uso de dicha herramienta.
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No participan en el mercado de forma competitiva. ✓ No hay un buen conocimiento actualizado del cliente ✓ El vendedor no lleva una propuesta de venta concreta al cliente
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La competencia posee herramientas con tecnología que permite llevar de forma actualizada información de importancia para una gestión de ventas y un buen diseño de rutas en función del conocimiento, comportamiento y tendencia del cliente en ciertas épocas del año.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar una ficha de clientes al menos de forma manual si no se cuenta con los recursos para implementación y uso de herramientas tecnológicas.

4.1.5.1.6. VENTAS.

Hallazgo: Inventario desactualizado.

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor posee un registro e información de stock del inventario (incluida mercadería en tránsito), el archivo es entregado por el facturador cada semana con el fin de que planeen las ventas y visitas, sin embargo el mismo es utilizado pocas veces por el agente de ventas. ✓ El agente de ventas planifica gestionar una venta y diseña su ruta en base a dichas ventas, el cliente hace el pedido de determinado producto y se da el caso de que esa mercadería solicitada ya ha sido vendida por otro agente de ventas, es decir ya no hay stock, lo que causa pérdida de tiempo en planificar y diseñar una ruta, donde el objetivo no sea vender un determinado producto del cual no está disponible.
Criterios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El inventario actualizado debe ser consultado cada semana por el vendedor, y si es posible cada día. ✓ La empresa debe poseer una herramienta tecnológica que proporciona el inventario actualizado y pueda ser consultado en tiempo real por el vendedor al momento de registrar un pedido. ✓ El vendedor se encuentra segura de que el stock de mercadería está disponible en todos los productos, por lo que planifica su ruta de

Causas	<p>ventas en base a eso, sin consultar previamente el archivo de inventario que se le entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor no desea invertir tiempo en revisar el stock y luego planear una ruta de trabajo.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala imagen de la empresa ante el cliente. ✓ Ruta diseñada de forma ineficiente. ✓ Pérdida de oportunidad de vender productos nuevos a un cliente. ✓ Pérdida de oportunidad de ampliar cartera de clientes.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al momento de gestionar un pedido para una venta solicitado por un cliente se adquiere un compromiso de entrega de la mercadería en solicitud, si no se llega a efectuar dicha entrega, la empresa quedará mal ante el cliente por no cumplir lo ofrecido y solicitado. ✓ La ruta que diseña el vendedor se basa primordialmente, como ya se ha mencionado antes, en visitar a un cliente para renovar un pedido. Entonces un vendedor que diseña su ruta de esta forma y no consulta el stock actualizado del inventario, cae en un riesgo de visitar a un cliente con la intención de vender un producto no existente en bodega, por lo que se incurre en pérdida de tiempo y mal servicio al cliente. ✓ Cuando se visita a un cliente por un determinado producto, el vendedor no va con la intención de persuadir al cliente a comprar otro artículo ya que va dirigida a la venta segura, es donde ahí donde se cae en el riesgo de vender algo que no tiene stock y por ende se incurre en pérdida de oportunidad de realizar una venta diferente. ✓ Si la ruta se diseñara basándose en el stock existente y mercadería en tránsito, el vendedor podría desistir de visitar a clientes que compran determinado producto y que él tiene conocimiento que no va a comprar algún otro artículo; por lo tanto el vendedor puede usar ese tiempo en búsqueda de nuevos clientes, pero pierde dicha oportunidad por no consultar el stock.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar que la planificación se base en el stock actualizado, haciendo que el vendedor indique y pruebe aquella acción. ✓ Uso de herramientas tecnología que permita consultar el stock en tiempo real.

4.1.5.1.7. VISITA A CLIENTES.

Hallazgo: Visita a los clientes no confirmada.

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor planifica sus ventas con modalidad mensual y cada día está registrado un cliente donde tendrá que visitar por distintas razones, sin embargo pocas veces la visita es previamente solicitada por el vendedor y confirmada por el cliente.
Criterios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las visitas a los clientes para determinadas actividades como gestión de cobranzas, retiro de documentos de retención del impuesto a la renta, merchandasing o algún motivo relacionado con la gestión de ventas deberá ser consultado por el vendedor al cliente.
Causas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen ocasiones en que el vendedor como táctica de ventas, visita al cliente de forma inesperada para que este no se niegue por algún otro medio y exista la respuesta negativa antes de que el agente de ventas realice y haga uso de las técnicas para el cierre de una venta. ✓ Respecto a la gestión de cobros, cuando llega el momento de visitar al cliente con la intención de que este efectúe el pago de su deuda, es

común que se presenten situaciones de morosidad, y si el vendedor le avisa que va a visitarlo por tal motivo es probable que se encuentre frente a una respuesta negativa de pago, por lo que el vendedor prefiere acudir sin avisar, ya que el cliente tiene pleno conocimiento cuando es el vencimiento de su deuda.

Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo de espera larga para que un cliente atienda al vendedor (pérdida de tiempo) ✓ Trato desagradable de parte del cliente hacia el agente de ventas.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor debe analizar e identificar el tipo de cliente que tiene planificado en su ruta, con el fin de determinar a qué cliente debe llamar antes para confirmar la visita y a qué cliente deberá llegar sin avisar debido a que debe persuadir tanto en cerrar una venta como en efectuar el cobro. ✓ Hay clientes que tienen ocupaciones y que si no se confirma la visita del vendedor, probablemente no lo atenderá, lo tratará de mal modo o lo hará esperar, incurriendo en pérdida de tiempo.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar las rutas basándose en los tipos de clientes y la confirmación de visitas según la forma de ser de cada cliente.

4.1.5.1.8. VENTAS DE NUEVOS PRODUCTOS.

Hallazgo: No se ofrece nuevos productos al cliente y no amplía la cartera de clientes, poco tiempo de interacción con el cliente.

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El agente de ventas prioriza la gestión comercial en renovación de pedido y no en aumentar la lista de productos que vende. ✓ La actividad de merchandasing es realizada con el fin de renovar el pedido y no ofrecer productos adicionales, solo se concentra en ordenar y preguntar al cliente si desea solicitar un pedido y no en observar si le hace falta algún producto que la empresa puede proveer.
Criterios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de un vendedor es lograr vender todos los tipos de productos ofrecidos por la empresa. ✓ El concepto de merchandasing es determinar una ubicación estratégica del producto, observar que productos le faltan y ofrecerlos si la empresa cuenta con ellos.
Causas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debido a que no logra cubrir la ruta, el vendedor se centra en la renovación de pedidos y visita a clientes para las ventas seguras y puede tomarse tiempo en la gestión de persuadir a compra nuevos artículos o aumentar el pedido. ✓ La gerencia de ventas a indicado al vendedor que la interacción con el cliente no debe tomar más allá de 15 minutos por visita, sin embargo esto no es cumplido, suele tomarse dependiendo del cliente un poco más de tiempo pero debido a la espera que el cliente hace al vendedor.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos con poca rotación ✓ Utilidad constante.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor se concentra en vender los mismos productos porque le generan comisiones. ✓ No quiere perder tiempo en gestionar nuevas ventas ya que

ciertos clientes responden en forma negativa al ofrecimiento, sin embargo el vendedor no aplica técnicas para convencer al cliente.

Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar el listado de productos que tienen más acogida por los clientes para ofrecer más dicho producto y no concentrar esfuerzos en otros. ✓ Analizar si los productos que no tienen acogida en una determinada zona, si lo tienen en alguna otra o con otro tipo de cliente. ✓ Evaluar el desempeño del vendedor.
------------------------	---

4.1.5.1.9. GESTIÓN DE COBROS

Hallazgo: No prioriza la gestión de cobros.

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor seleccionado no diseña la ruta priorizando cobros de facturas vencidas. ✓ El vendedor no incita al cliente a realizar su pago, ni establece avances de la deuda.
Criterios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La ruta debe ser diseñada de forma equitativa y en nivel de importancia de actividades, si un cobro está pendiente y tiene alta probabilidad de efectuarlo, deberá priorizarlo en el diseño y aplicación de su ruta. ✓ Como parte del ciclo de la venta se encuentra la cobranza de la misma, por lo tanto el vendedor-cobrador como parte de sus funciones deberá aplicar técnicas con el cliente para lograr el pago por porte del cliente.
Causas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El caso del vendedor seleccionado es que el mismo no comisiona por cobros realizados, es decir, sus compañeros que viajan fuera de la Ciudad si comisionan un porcentaje de los cobros que efectúen, debido a encontrarse fuera de la ciudad. Por lo que el vendedor prefiere priorizar un actividad por la cual si va comisionar y no por otra que le quitaría tiempo y no ganará un porcentaje por el trabajo realizado. ✓ El vendedor se encuentra desmotivado para gestionar un cobro.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se aprovecha el diseño de una ruta para efectuar el cobro por lo que la empresa incurre en pérdida de tiempo frente a efectuar la entrada de dinero.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No debería existir una distinción entre un vendedor que viaja fuera de la zona local y un vendedor que transita en ella, ya que ambos realizan una gestión igual, esto causa que el vendedor que no reciba comisión por el cobro, prefiera realizar otra actividad donde si gane.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer condiciones similares para los vendedores en cuanto a las comisiones. ✓ Capacitar a los vendedores para técnicas de cobro a los clientes.

4.1.5.1.10. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

Hallazgo: Límites en comisiones de ventas.

Características	Expresión
Condición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vendedor evaluado de la zona de Guayaquil tiene límites de comisiones por las ventas que gestiona. ✓ El vendedor no debería tener límites de comisiones en sus ventas, es

Criterios	decir, deberá comisionar por cada producto que venda. ✓ Las comisiones por ventas, son las que motivan al vendedor a efectuar mayor cantidad de ventas.
Causas	✓ Falta de motivación por parte de la dirección de ventas, en cuanto a la motivación de los empleados. ✓ Falta de conciencia en cuanto el correcto reconocimiento del trabajo de un empleado. ✓ Falta de interés por parte de los altos mandos en su fuerza de ventas. ✓
Efecto	✓ Vendedores desmotivados a vender una vez que alcancen sus límites de comisiones. ✓ Vendedores con poca oportunidad de crecer en la empresa. ✓ Falta de gestión de ventas por parte del vendedor, por ende falta de apertura en el mercado. ✓ Mal servicio otorgado al cliente, debido a un vendedor desmotivado. ✓ Pérdida de la fuerza de ventas.
Conclusiones	✓ La gerencia no tiene claro que la fuerza de ventas en el centro de la comercialización. ✓ La gerencia piensa que incurrirá en pérdidas si permite que el vendedor no tenga límites de ventas, y esto es erróneo, porque el vendedor solo debe tener un pequeño participación de comisión que le genere rentabilidad al mismo, y que lo dirija a vender más.
Recomendaciones	✓ Analizar la rentabilidad y utilidad de las ventas para la empresa, y determinar qué porcentaje de participación deberá tener el vendedor en las ventas, sin necesidad de poner límites.

4.1.6. CONCLUSIONES

Las necesidades de mejora a través de la eficiencia, efectividad y optimización de recursos de los procedimientos integrantes del micro ciclo de la venta, proporcionó la información requerida para implementar el presente trabajo, cuando ya se realizó la investigación respectiva, se llegó a la conclusión de que los procedimientos ni los actores del micro ciclo de la venta no contaban con un direccionamiento estratégico, que les de paso a elaborar y desarrollar actividades dirigidas y en relación a la misión, objetivos y metas de la empresa. Además se pudo observar la inexistencia de una correcta organización y motivación de la fuerza de ventas y de procedimientos documentados.

4.1.6.1. HIPÓTESIS.

H1: “La aplicación de un análisis de valor agregado y análisis de riesgos existentes en las actividades que intervienen en los procedimientos que comprenden el micro ciclo de la venta, permitirá revelar aquellas actividades que no agregan valor, ni en tiempo ni rentabilidad a la empresa y que necesitan una atención inmediata respecto a medidas de acción correctivas y preventivas.”

Verdadera: Se concluye que esta hipótesis es verdadera, debido a que al momento de aplicar un análisis de valor agregado a los procedimientos respectivos, se pudo encontrar actividades que no agregan valor al micro ciclo de la venta, y se pudo proponer un procedimiento mejorado después de dicho análisis.

El análisis de riesgos existentes en los procedimiento permitió reconocer a aquellos controles que necesitan ser examinados y corregidos.

H2: “El planteamiento de indicadores de análisis financiero en el área de análisis de crédito, permitirá demostrar la situación real de un cliente solicitante de crédito y dará paso a la toma de decisiones de aprobación o negativa al respecto.”

Verdadera: Se concluye que la hipótesis es verdadera ya que la aplicación de indicadores financieros, permitieron evaluar a un cliente que posee la capacidad para pagar sus deudas con la empresa, debido a los resultados de los índices.

H3: El planteamiento de técnicas para el diseño de una ruta de ventas de un vendedor, permitirá tener un plan de acción acerca de la elaboración de una ruta de ventas igual en todas las zonas de ventas y vendedores y será rentable para la empresa y el vendedor.

Falsa: Se concluye que la hipótesis es falsa, debido que a pesar de que se apliquen técnicas para el correcto diseño de una ruta, este diseño no debe ser permanente ni igual en todas las zonas de un vendedor, debido a que estas difieren entre sí y para cada tipo deberá tener un trato y diseño según su naturaleza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Besley, S. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México DF: Mcgraw-Hill Companies, Inc.,
2. Franklin. (2004). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Companies, Inc.,
3. Rojas, S. A. (1999). *Administración de empresas*. Colombia: Mcgraw-Hill Companies, Inc.
4. Mark y Greg (2009, p.104), en su libro “Administración de Ventas”
5. Edith Cohen (1990), “El punto de vista desde el otro lado”, pp 108-110
6. Frederick F. Reichheld (1991), “Lealtad y renacimiento del marketing”, pp 10-21
7. Arturo Morales Castro, “Crédito y Cobranza”, Capitulo 2
8. Alberto R. Lardent (2001, pp.168) “*Sistemas de información para la gestión empresarial*”
9. Johnston y Marshall (2009, p.104), “*Administración de Ventas*”
10. Hamdy, T. (2001). *Investigación de operaciones*.
11. Antonio García Galiana, experto en logística y gestión de empresarial [en línea]
<www.areadepymes.com/?tit=la-preparacion-de-la-venta&name=Abanfin&fid=pventa>
12. Programa de negociación efectiva: Módulo V. La administración de ventas. [en línea]
<www.eluniverso.com/capacitate>
13. Vélez, J. (2012). Evaluación y Desempeño de la Fuerza de Venta [en línea]
<escuelanacionaldeventas.com/index.php/material-de-lectura/180-evaluaciones-de-desempeno-del-personal-de-ventas>
14. Enciclopedia financiera (2016). Indicadores financieros. Obtenida en agosto del 2016, [en línea] de <<http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>>

15. Revista matemática: Teórica y aplicaciones (2013). Obtenido en Agosto del 2016 [en línea] de <<http://www.scielo.sa.cr/pdf/rmta/v21n1/a08v21n1.pdf>>
16. Vitutor. Página Web. [en línea] Cálculos matemáticos.
17. Modelo matemático de los sistemas biológicos (2007). Obtenido en agosto del 2016 de [en línea] <http://orion.ciencias.uniovi.es/~riera/modelado/practicas/pract_01.pdf>
18. Portal de expertos en prevención de riesgos. SIGWEB. [en línea]

ANEXOS

ANEXOS A. CUESTIONARIOS E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

(Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. /Referencia: material de apoyo de Materia de Carrera, Auditoría Operacional)

OBJETIVOS:

- Detectar controles clave.
- Probar controles clave
- Determinar alcance, oportunidad y frecuencia del trabajo de investigación
- Observar debilidades y fortalezas de la sección y comunicarlas.

ANEXOS A.1. CUESTIONARIO SOBRE PROCEDIMIENTOS HABITUALES EN LA SECCIÓN DE VENTAS APLICADO A LA GERENCIA DE VENTAS.

Empresa:	Cuestionario de Control Interno	Elaborado por:	María Bajaña
	Entrevistado:	Fecha:	Junio 2016
	Cargo: Gerente de ventas	Revisado por:	Ing. Márquez
Preguntas		Respuesta	
1.	Organización		
	¿Qué cantidad de personal en la sección de ventas, tienen?	6 vendedores, gerente, Personal de cobranzas, analista de crédito y Facturación.	
	¿Qué cantidad de personal en la sección de ventas considera usted, necesitan?		
	¿Cómo es la organización de la fuerza de ventas?	<input type="checkbox"/> Por cliente <input checked="" type="checkbox"/> Por zona Geográfica <input type="checkbox"/> Por Función <input type="checkbox"/> Por producto <input type="checkbox"/> Otros	
2.	Clientes y competencia		
	¿Se comparan con la competencia?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
	¿Cómo es su método para compararse con la competencia?	Observación	
	¿Piensa usted que es incompatible satisfacer los requerimientos de los clientes con las necesidades de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué? Porque el cliente es el eje central de la compañía.	
3.	Remuneraciones		
	¿Qué método de remuneración utilizan?	Comisiones por venta: Comisiones por cobranzas, dentro del periodo de cobranza: ganan porcentaje del 1% al 3,5% del valor	

		<p>antes de impuesto. Ganan por a lista de precios Manejan de 4 a 5 listas. Base de fija. Acuerdo entre contratante y vendedor. Pueden cobrar como cheque o efectivo. Transferencia. Recibo tiene numeración de secuencia Respaldo por medio de copia, solo hay una copia. Tiene una bitácora para cada vendedor de registro de recibo dado. Método de control por cobro. No existe límite de efectivo de cargar dependiendo el acuerdo que tenga. Cuando es por cheque se da recibo del mismo que debe ir a nombre de la empresa. Tienen lista de precios de acuerdo al porcentaje y dependerá del vendedor si da la venta más cara o barata según la ganancia.</p>
	¿Por qué adoptaron ese método?	<input checked="" type="checkbox"/> Asesoramiento Experiencia en el mercado <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad <input type="checkbox"/> Es común aplicarlo en este tipo de mercado <input type="checkbox"/> Otros
	¿Cuál es la prueba que demuestra que los empleados están motivados con este tipo de remuneración?	<input type="checkbox"/> Alto rendimiento en los vendedores. <input checked="" type="checkbox"/> No se han presentado quejas al respecto.
	¿Cómo es el método de remuneración comparado con la competencia?	<input checked="" type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Diferente. <input type="checkbox"/> Similar, difiere en ciertos aspectos. <input type="checkbox"/> No tiene conocimiento
	¿Se puede justificar las diferencias de los métodos de remuneración con la competencia?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué? Porque son similares respecto al pago de los vendedores.
	¿Se ha considerado adoptar métodos alternos de remuneración?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué? Porque el actual está bien, no ha

		dado dificultades.
	¿Qué beneficios recibe la fuerza de ventas, además de la remuneración?	<input type="checkbox"/> Bonos <input checked="" type="checkbox"/> Comisiones <input type="checkbox"/> Otros
	¿Piensa usted que habría una mayor o menor motivación si se modificaran los beneficios?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué? Sí, pero la empresa no está en condiciones de aumentar sueldos.
4.	Motivación	
	Califique en qué nivel se encuentra la motivación de la fuerza de ventas.	<input type="checkbox"/> Baja <input checked="" type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Alta
	¿Considera usted que la fuerza de ventas crece o decrece?	<input type="checkbox"/> Crece <input type="checkbox"/> Decrece
	¿Qué factores influyen la motivación en la fuerza de ventas?	<input checked="" type="checkbox"/> Beneficios <input checked="" type="checkbox"/> Bonos <input type="checkbox"/> Regalías <input type="checkbox"/> Reconocimiento <input type="checkbox"/> Mejor empleado del mes <input type="checkbox"/> Entre otros.
	¿Influye o impide la cultura de la empresa, la motivación?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? Porque el empleado que está motivado trabaja más.
5.	Planificación y control	
	Criterios que se utilizan para la evaluar resultados	Reportes de ventas
	Frecuencia de evaluación de resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Según sea necesario <input type="checkbox"/> No se hace
	El personal entiende los criterios de evaluación de resultados que usa la empresa.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Más o menos
	¿Qué objetivos tiene la fuerza de ventas?	Vender más de un determinado producto. Vender a más clientes. Vender a todos las papelerías importantes del país.
	Entre los objetivos está incluido coeficientes de resultados y niveles absolutos.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? No hay quien lo aplique en el departamento de ventas.
	¿Los coeficientes de resultados y niveles absolutos son alcanzados por el nivel de ventas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?
	¿Cómo es el comportamiento del vendedor en relación con su objetivo?	

Formación y entrenamiento		
¿Tienen un programa de inducción de la formación con eficiencia y efectividad?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?	
¿Está funcionando el programa que utilizan para la inducción de formación con efectividad?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?	
Servicio de Venta		
¿Cómo es el servicio de ventas que ofrecen en comparación con la competencia?	<input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Diferente. <input type="checkbox"/> Similar, difiere en ciertos aspectos. <input type="checkbox"/> No tiene conocimiento	
¿Con qué rapidez es la respuesta a las peticiones de los clientes?		
¿Posee servicio de entrega propio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?	
¿Cómo califica el servicio de entrega?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Pésimo	

Empresa:	Cuestionario de Control Interno	Elaborado por:	Martha Tovar		
	Entrevistado:	Fecha:	Mayo 2016		
	Cargo: Gerente de ventas	Revisado por:	Ing. Márquez.		
Funciones, Actividades y Obligaciones del departamento de Ventas					
Ref.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones/Comentarios
1.	Función del departamento de ventas				
	Mantiene niveles adecuados de distribución de los productos.	X			
	Realiza o participa en previsiones de ventas.	X			
	Organiza y programa según el período las visita a los clientes, para ser hecho por los vendedores.	X			
	Participa y elabora las políticas de precios y condiciones de comercialización de la venta.		X		No tiene políticas definidas.
	Mantiene en continua motivación a sus vendedores		X		Tiene límite en comisiones por ventas.
	Mide y comprueba los resultados obtenidos.		X		
	Dirige la elaboración de material que apoye las ventas.		x		No tienen material de apoyo a ventas, solo muestras de productos.

	Elabora argumentos a sus agentes de ventas para una venta, maneras de enfrentar objeciones, presentación de productos, técnicas del cierre de una venta, etc.		x		
2.	Función de Formación				
	Forma y profesionaliza continuamente al personal del área de ventas.	x			Solo los capacita 3 meses antes de que entren.
	Ofrece formación a los clientes para conocimiento del uso de los productos y su respectivo mantenimiento.		X		Los productos no requieren de mucha explicación.
3.	Función de Servicios				
	Organización y prestación de servicios, antes, durante y después de la venta.	X			Solo si el cliente informa de alguna novedad.
	Atiende Solicitudes de Clientes.	X			
	Gestiona inconformidades, reclamaciones, devoluciones, cumplimiento de garantía, reparaciones, etc.	X			Solo a clientes mayoristas.
	Controla el continuo abastecimiento a los clientes.	X			Realizan merchandising.
	Se preocupa de que dar seguimiento a la entrega de productos para ser entregados oportunamente y en las mejores condiciones.	X			Sin embargo no corrobora la llegada de productos fuera de la zona de la oficina central.
	Gestiona o participa en la entrega de productos a sus clientes.	X			
	Función de comunicación, información y realimentación				
	Mantiene contacto en forma permanente y fluido con el cliente.	X			
	Trasmite y comparte información a varios clientes sin que ellos lo soliciten.				
	Obtiene información acerca del mercado y la competencia.	X			
	Participa en investigaciones de mercado.		X		El encargado de la investigación de mercado solo le muestra los resultados finales del examen.
4.	Sistema de ventas				
	¿El sistema de ventas es adecuado para su tipo y tamaño de negocio?				
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Dicho sistema abarca todo el país? 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> Realizan cálculos para 		X		

	la optimización de recursos en dicho sistema de venta				
5.	Recepción de pedido				
	¿El pedido, mediante formularios o notas de pedido?	X			
	¿Son pre numerados las notas de pedido?		X		Todos los vendedores tienen bloc de notas de pedido diferentes, y no hay secuencia.
	El o los encargados de inventario se entera de la solicitud de pedido	X			
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Son debidamente autorizados? 		X		
	¿Los pedidos de los clientes son revisados por un funcionario independiente?	X			
	<ul style="list-style-type: none"> ¿El funcionario es de facturación? 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> ¿El funcionario es de contabilidad? 	X			
	¿Existen presupuestos de ventas?				
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se compara lo real con lo estimado en el presupuesto? 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se hace un estudio de las variaciones presentadas en la comparación de lo real con lo estimado? 	X			

ANEXOS A.2. CUESTIONARIOS PARA SECCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.
Cuestionario para el área de crédito.

Empresa:	Cuestionario de Control Interno	Elaborado por:			
	Entrevistado:	Fecha:	22/06/2016		
	Cargo: Asistente de ventas	Revisado por:			
Crédito					
Ref.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones/Comentarios
1	¿Cuenta con normas y procedimientos de crédito?	X			
2	<ul style="list-style-type: none"> ¿Son precisos y claros? 	X			
3	<ul style="list-style-type: none"> ¿Están plasmados por escrito? 		X		
4	¿En la concesión de crédito se estudia los antecedentes de los	X			

	clientes?				
5	¿Qué aprobaciones requiere el cliente para acceder a un crédito?				<ul style="list-style-type: none"> • Créditos con otras empresas • No este en la central de riesgo
6	¿Se encuentra definido un monto base para la concesión de crédito?	X			<ul style="list-style-type: none"> • El monto para dar un crédito es de \$500 pero en ocasiones depende primordialmente del pedido del cliente puede que sea un monto mucho mayor.
7	¿Necesita la aprobación de la gerencia de ventas?		X		Existen otros encargados que revisan esto como la supervisora de crédito
8	¿Se deja constancia escrita de la aprobación de crédito?	X			
9	¿Los montos de los créditos son revisados?	X			
	¿Por quién es revisado dichos montos?				<ul style="list-style-type: none"> • Supervisora de crédito • Asistente de ventas
	¿Con qué frecuencia son revisados?				<ul style="list-style-type: none"> • Clientes nuevos • Cartera vencida más de 40 días
	El sector de crédito se independiza de:				
10	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad 	X			
11	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	X			
12	<ul style="list-style-type: none"> • Caja o tesorería 	X			

➤ **Cuestionario de Cobranzas**

Empresa:	Cuestionario de Control Interno			Elaborado por:	
	Entrevistado:			Fecha:	22/06/2016
	Cargo: Asistente de ventas			Revisado por:	
Cobranzas					
Ref.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones/Comentarios
1	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos?	X			
2	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El manual está escrito y al alcance del usuario? 	X			
3	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está definido de forma clara y entendible? 		X		Continua Actualizaciones
4	¿Están definidos de forma clara los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
5	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se encuentran definidas por escrito? 		X		
	Se encuentran dividas las funciones de:				
6	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	X			
7	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito 	X			

8	• Cobranzas	X			
9	• Facturación	X			
10	• Gestión de Cobros.		x		
11	• Registro	X			
12	• Custodia de archivos y documentos	X			
	¿Existen políticas referentes a?				
13	• Condiciones de cobranzas	X			Las cuales se cumplen en su totalidad al momento de efectuar la cobranza
	• Están manifestadas por escrito		X		

➤ **Cuestionario de Despacho de mercadería**

Empresa:		Cuestionario de Control Interno			Elaborado por:	
		Entrevistado:			Fecha:	22/06/2016
		Cargo: Jefe de Bodega			Revisado por:	
Despacho						
Ref.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones/Comentarios	
1	¿Se cuenta con normas y procedimientos para el despacho de productos?	X				
2	¿Son claros y específicos?	X				
3	¿Están plasmados por escrito?		X			
	Se encuentran las funciones del sector separadas de:					
4	• Recepción	X			Solo se encargan de la recepción y despacho no de los demás procesos.	
5	• Facturación	X				
6	• Contabilidad	X				
7	• Cobranzas	X				
8	• Crédito	X				
	¿Los despachos están debidamente autorizados?					
9	• Por ventas	X				
10	• Por Crédito	X				
11	¿Los despachos son efectuados en base a órdenes de expedición?		X		No todos los vendedores realizan la orden de pedido y no existe como tal la orden en físico.	
12	• ¿Son pre numerados?	X				
13	• ¿Se cuenta con registro del despacho de mercadería?	X				
14	• ¿Es eficiente?		X			
15	• ¿En qué consiste el registro?	X			Los registros los llevan controlados en Kardex	

16	¿La mercadería es entregada por transporte de la empresa?	X			Solo en la zona local cubierta por la empresa
17	¿Cuenta con transporte mediante terceros?	X			El transportista viene a ver los pedidos para entregar a los clientes por lo general son clientes de otras provincias y el transporte lo cubre el comprador
18	¿Existe forma de comprobar que el cliente recibió la mercadería?				
	• ¿En qué consiste la comprobación?				Llaman a confirmar si el cliente recibió la mercadería. Pero no en todas las ocasiones
	• ¿Quién realiza la prueba?				El Jefe de bodega
	¿Se obtiene constancia a través de firma y sello?	X			El vendedor cuando es en Guayaquil respalda con su firma y sello que el cliente recibió la mercadería, en caso de ser el cliente de otra provincia el jefe de bodega llama a confirmar y acá físicamente sella y firma en constancia de que si fue recibida.
19	¿La mercadería viaja a riesgo del cliente?	X			
20	¿Existe cobertura de seguros por el transporte del producto?		X		
	Los programas de distribución son en función de:				
21	• Zona				
22	• Costo				
23	• Orden de pedido	X			Según como van despachando
24	• Importancia de clientes	X			El cliente en ocasiones requiere la mercadería de manera urgente.

➤ **Cuestionario de Facturación**

Empresa:	Cuestionario de Control Interno	Elaborado por:			
	Entrevistado:	Fecha:			
	Cargo:	Revisado por:			
Facturación					
Ref.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones/Comentarios
1	¿Se cuenta con normas y procedimientos para el subproceso de facturación?	X			
2	➤ ¿Son adecuados y claros?	X			
3	➤ ¿Son proporcionados por escrito?	X			
	Las funciones del área están independizadas de:				

4	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad 	X			
5	<ul style="list-style-type: none"> Cobranzas 		X		Cobranzas debe informar si el cliente no tiene deuda, caso contrario no se procede a facturar.
6	¿Recibe el encargado de facturación copia de la nota de pedido, autorizada?	X			
7	¿Se controla la secuencia numérica de las notas de pedido?		X		No es necesario
8	¿Se realiza un control para la comprobación de que todos los pedidos despachados hayan sido facturados?	X			Se lo hace con un diario de ventas, con el mismo el vendedor verifica los productos despachados y vendidos.
9	¿Los precios, limitantes y condiciones de venta se obtienen de formatos debidamente autorizados?	X			Existen tres niveles de precios, cada vendedor elige que nivel de precios desea ofrecer, lo cual se le facilita.
10	¿La facturación es limitada hacia los productos ya despachados?	X			Se factura primero y luego se despacha.
	Las facturas cuentan con las siguientes características:				
11	<ul style="list-style-type: none"> Secuencia numérica 	X			
12	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación. ¿Por Quién? 		X		El facturador lo realiza.
	<ul style="list-style-type: none"> Revisión. ¿Por Quién? 		X		El facturador lo realiza.
	<ul style="list-style-type: none"> Autorización. ¿Por Quién? 		X		El facturador lo realiza.
	Existe control de facturas respecto a:				
14	<ul style="list-style-type: none"> Clientes 	X			
15	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de venta 	X			
16	<ul style="list-style-type: none"> Fecha 	X			
17	<ul style="list-style-type: none"> Precios 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Por Quién? 				Facturador
18	¿Preparan estadísticas de las ventas por zonas?	X			
19	¿Presenta el vendedor un resumen de las facturaciones diarias?		X		Solo presenta informes de sus gastos de viaje y pedidos.
	Ventas de contado				
20	¿Las ventas en su mayoría son al contado?		X		30% de ventas es al contado.
21	¿Tienen su procedimiento las ventas al contado?		X		
22	¿Se encuentran separadas las funciones de venta y cobranza?		X		El vendedor gestiona la cobranza.
23	¿El vendedor es el encargado de despachar el pedido a su cliente?		X		Lo hace el encargado de bodega.

24	¿Las ventas al contado son probadas por jefe de ventas antes de que se haga efectiva?		X		Si viene alguien a comprar a oficina se le vende, previamente se debe autorizar el cupo de venta en el sistema para proceder a la venta.
25	¿El vendedor tiene acceso al registro de existencias de los productos?	X			
26	¿La mercadería que ingresa a la bodega es controlada?	X			
27	¿El vendedor se asegura que la mercadería que recibió el cliente es la solicitada?		X		No se verifica cuando llega la mercadería, solo tienen conocimiento si el cliente llama por algún tipo de reclamo
28	¿Quién es el encargado de las devoluciones del cliente?				El jefe de ventas.
29	¿Existen políticas para la devolución de productos?		X		El jefe de ventas atiende al cliente que desea alguna devolución, y este analiza la situación presentada y dependiendo los términos procede a la devolución. Existe la política de "Salida la mercadería no se aceptan devoluciones"

ANEXOS A.3. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

➤ Cuestionario aplicado al personal del equipo de ventas.

Objetivo: Diagnosticar el desarrollo organizacional dentro del departamento de ventas

Resultados generales



Gráfico 18 Desconocimiento de la misión, visión y filosofía de la empresa.

El 60% de los encuestados no conoce la misión, visión y filosofía de la empresa.



Gráfico 19 opinión de empleados sobre funciones no adecuadas a sus cargos.

El 100% de los entrevistados considera que el cargo que realizan no da paso a la explotación total de sus capacidades. El 80% de los entrevistados considera que las funciones que realiza no son de acuerdo a su perfil

Empresa:	Cuestionario de Control Interno	Elaborado por:	
	Entrevistado:	Fecha:	
	Cargo: Facturador	Revisado por:	
1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo			
	Propósito.	Marcar con X	
1	¿Tiene conocimiento de la misión de la organización?	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
2	¿Tiene conocimiento de la visión de la organización?	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
3	¿Le han comunicado sobre la filosofía seguida por la empresa?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>	
	Estructuración		
1	Las actividades y tareas son de acuerdo a su cargo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
2	La limitación de las secciones es adecuada para el correcto funcionamiento del trabajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>	
3	Su cargo da paso al desarrollo máximo de sus habilidades.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
4	La dirección de ventas realiza cambios de puestos para no caer en trabajo de rutina y monótono.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>	
5	El personal con que cuenta el departamento es suficiente para el correcto funcionamiento.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
	Relaciones.		
1	La comunicación entre usted y su superior s d con frecuencia.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
2	La confianza entre compañeros de trabajo es buena.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
3	El trabajo en equipo es necesario para elaborar las actividades asignadas.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
4	La compañía da paso a aprender y crecer en el trabajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

	Recompensas.	
1	Recibe elogios con frecuencia del jefe.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
2	Ha recibido reconocimientos por trabajos extras y esfuerzos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	La empresa ofrece incentivos para elevar el desempeño.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	Las actividades extraordinarias remuneradas son incentivos para aumentar el rendimiento laboral.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
	Liderazgo	
1	El director del departamento supervisa las actividades de los empleados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	Le interesa la influencia en los demás con el aporte de conocimientos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	La Directiva de ventas pide sus ideas para mejorar su trabajo.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	Existen programas que capacitan para desarrollar mejor su trabajo.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5	La compañía da paso a la toma de decisiones por parte de los empleados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
	Tecnología.	
1	Los medios tecnológicos brindados por la empresa para el desarrollo de su trabajo son los adecuados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	La organización se actualiza con frecuencia en temas tecnológicos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	En el puesto de trabajo que desempeña es indispensable el uso de tecnología.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	La tecnología incrementa el rendimiento del trabajo.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Empresa:	Cuestionario de Control Interno	Elaborado por:	
	Entrevistado:	Fecha:	
	Cargo: Mercaderista.	Revisado por:	

1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

	Propósito.	Marcar con X
1	¿Tiene conocimiento de la misión de la organización?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	¿Tiene conocimiento de la visión de la organización?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	¿Le han comunicado sobre la filosofía seguida por la empresa?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
	Estructuración	
1	Las actividades y tareas son de acuerdo a su cargo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
2	La limitación de las secciones es adecuada para el correcto funcionamiento del trabajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
3	Su cargo da paso al desarrollo máximo de sus habilidades.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	La dirección de ventas realiza cambios de puestos para no caer en trabajo de rutina y monótono.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5	El personal con que cuenta el departamento es suficiente para el correcto funcionamiento.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
	Relaciones.	
1	La comunicación entre usted y su superior s d con frecuencia.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	La confianza entre compañeros de trabajo es buena.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	El trabajo en equipo es necesario para elaborar las actividades asignadas.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	La compañía da paso a aprender y crecer en el trabajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>

	Recompensas.	
1	Recibe elogios con frecuencia del jefe.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
2	Ha recibido reconocimientos por trabajos extras y esfuerzos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
3	La empresa ofrece incentivos para elevar el desempeño.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	Las actividades extraordinarias remuneradas son incentivos para aumentar el rendimiento laboral.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
	Liderazgo	
1	El director del departamento supervisa las actividades de los empleados.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	Le interesa la influencia en los demás con el aporte de conocimientos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
3	La Directiva de ventas pide sus ideas para mejorar su trabajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
4	Existen programas que capacitan para desarrollar mejor su trabajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
5	La compañía da paso a la toma de decisiones por parte de los empleados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
	Tecnología.	
1	Los medios tecnológicos brindados por la empresa para el desarrollo de su trabajo son los adecuados.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	La organización se actualiza con frecuencia en temas tecnológicos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	En el puesto de trabajo que desempeña es indispensable el uso de tecnología.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	La tecnología incrementa el rendimiento del trabajo.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Preguntas		Respuestas Múltiples	Marcar con una X (una o más opciones)
1	¿Tienen una base de datos de sus clientes?	Sí	x
		No	
2	¿En qué tipo de base(s) tienen el registro de los clientes?	Word	
		Excel	x
		Sistema de contabilidad	x
		Otros	
3	¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?	1 a 5 años	
		Más de 5 años	
		10 años	
		Más de 10 años	x
4	¿Es su empresa una franquicia o propiedad?	Propiedad	x
		Franquicia	
5	¿Es su empresa familiar?	Sí	x
		No	
6	¿Qué elementos de publicidad y comunicación utilizan?	Periódicos	
		Vallas	
		Folletos	x
		Redes sociales	x
		Flyers	x
		Carteles	x
		Otros	x
7	¿Envía correos electrónicos a sus clientes para publicidad y seguimiento?	Sí	x
		No	
8	¿Cuánto es el valor estimado de gasto en publicidad anual?	50 mil	
9	¿Conoce usted qué medio de publicidad hizo que un cliente lo acudiera a la empresa sin que usted lo busque?	Recomendación de otros clientes	x
		Periódicos	
		Vallas	
		Folletos	
		Redes sociales	
		Flyers	
		Carteles	
		Otros	x
No tengo conocimiento	x		
10	¿Tienen un control de la rotación de los clientes (el tiempo en que vuelven a comprar)?	Sí	x
		No	
11	¿Sabe el consumo promedio de sus clientes fijos?	Sí	x
		No	
12	¿Tienen una página web?	Sí	x
		No	
13	¿Tiene la empresa redes sociales?	Sí	x
		No	
14	¿Entregan material complementario junto a sus productos?	Cajas	
		Bolsas	
		Tarjetas	

		Otros	x
15	¿Hacen promociones para sus productos?	2X1	x
		2X3	
		Descuentos según compras	x
		Otros	x
16	¿Disponen de un mostrador de sus productos, donde recibe a sus clientes?	Sí	x
		No	
17	¿Tiene conocimiento si sus clientes los recomiendan a sus amigos que les compren a ustedes?	Sí	x
		No	
18	¿La empresa tiene algún tipo de estacionalidad (vender más en cierta temporada)?	Sí	x
		No	
19	¿Tiene datos de su competencia?(si contesta No, pase a la pregunta 22)	Sí	x
		No	
20	¿Sabe dónde está localizada su competencia?	Sí	x
		No	
21	¿Sabe quién es su competencia?	Sí	x
		No	
23	¿Qué producto le interese vender más?	TODOS	

ANEXOS A.4. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

Los vendedores se encuentran distribuidos en diferentes zonas del país. Los sectores que maneja la empresa se distribuyen en el siguiente cuadro:

Región	Provincia	Cantón
COSTA	EL ORO	EL GUABO
	EL ORO	HUAQUILLAS
	EL ORO	MACHALA
	EL ORO	PASAJE
	EL ORO	SANTA ROSA
	ESMERALDAS	ATACAMES
	ESMERALDAS	ESMERALDAS
	GUAYAS	DURAN
	GUAYAS	EL EMPALME
	GUAYAS	EL TRIUNFO
	GUAYAS	GUAYAQUIL
	GUAYAS	MILAGRO
	GUAYAS	NOBOL
	GUAYAS	PLAYAS
	GUAYAS	SAMBORONDON

	LOS RIOS	BABAHOYO
	LOS RIOS	QUEVEDO
	MANABI	BAHIA DE CARAQUEZ
	MANABI	CALCETA
	MANABI	CHONE
	MANABI	JIPIJAPA
	MANABI	MANTA
	MANABI	PORTOVIEJO
	SANTA ELENA	LA LIBERTAD
	SANTA ELENA	SANTA ELENA
Sierra	AZUAY	CUENCA
	BOLIVAR	GUARANDA
	CAÑAR	AZOGUES
	CAÑAR	LA TRONCAL
	CARCHI	TULCAN
	CHIMBORAZO	RIOBAMBA
	COTOPAXI	LA MANA
	COTOPAXI	LATACUNGA
	IMBABURA	ATUNTAQUI
	IMBABURA	COTACACHI
	IMBABURA	IBARRA
	IMBABURA	OTAVALO
	LOJA	LOJA
	PICHINCHA	CAYAMBE
	PICHINCHA	CONOCOTO
	PICHINCHA	CUMBAYA
	PICHINCHA	MACHACHI
	PICHINCHA	QUITO
	PICHINCHA	SAN RAFAEL
	PICHINCHA	SANGOLQUI
	PICHINCHA	TUMBACO
	SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO
TUNGURAHUA	AMBATO	
TUNGURAHUA	BAÑOS	
Oriente	MORONA SANTIAGO	MACAS
	NAPO	ARCHIDONA

NAPO	TENA
ORELLANA	EL COCA
PASTAZA	PUYO
SUCUMBIOS	LAGO AGRIO
ZAMORA CHINCHIPE	YANTZAZA

ANEXOS B: PROCEDIMIENTOS GENERALES DE AUDITORIA OPERACIONAL

ANEXOS B.1. PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EL CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE ESTUDIO.

No	Objetivos y procedimientos	Ref.	Elaborado por:	Supervisado por:
	<p style="text-align: center;">Objetivos</p> <p>a) Recopilar y analizar la información generalizada sobre las actividades realizadas por el área de ventas.</p> <p>b) Evaluar los controles con los que cuenta la empresa con el fin de la detección de problemas.</p> <p>c) Desarrollar una estrategia que de paso a la ejecución de la investigación en concordancia a lo establecido en el plan de trabajo.</p> <p style="text-align: center;">Procedimientos específicos</p> <p style="text-align: center;">Conocimiento del área de estudio.</p>			
1	Obtenga de forma ordenada y en resumen la información disponible de los documentos de la sección de ventas.		María B. María B.	
2	Recopile los datos e información acerca de las normas internas, manuales e instructivas de los procedimientos vigentes en el micro ciclo de la venta.		María B.	
3	Recopile información acerca de la estructura de operación del área de ventas y realice los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un organigrama estructural y de funciones • Examine la funcionalidad de la estructura de la organización. 		María B. María B.	

4	Elabore una planificación de entrevistas y reuniones con los involucrados en el micro ciclo de la venta.		Martha T.	
Fuentes de información				
<p>1. Documentos de la empresa</p> <p>2. Entrevista con los funcionario relacionados en el micro ciclo de la venta.</p> <p>Revisado por:</p> <p>Supervisado por:</p> <p>Fecha: Junio del 2016</p>				

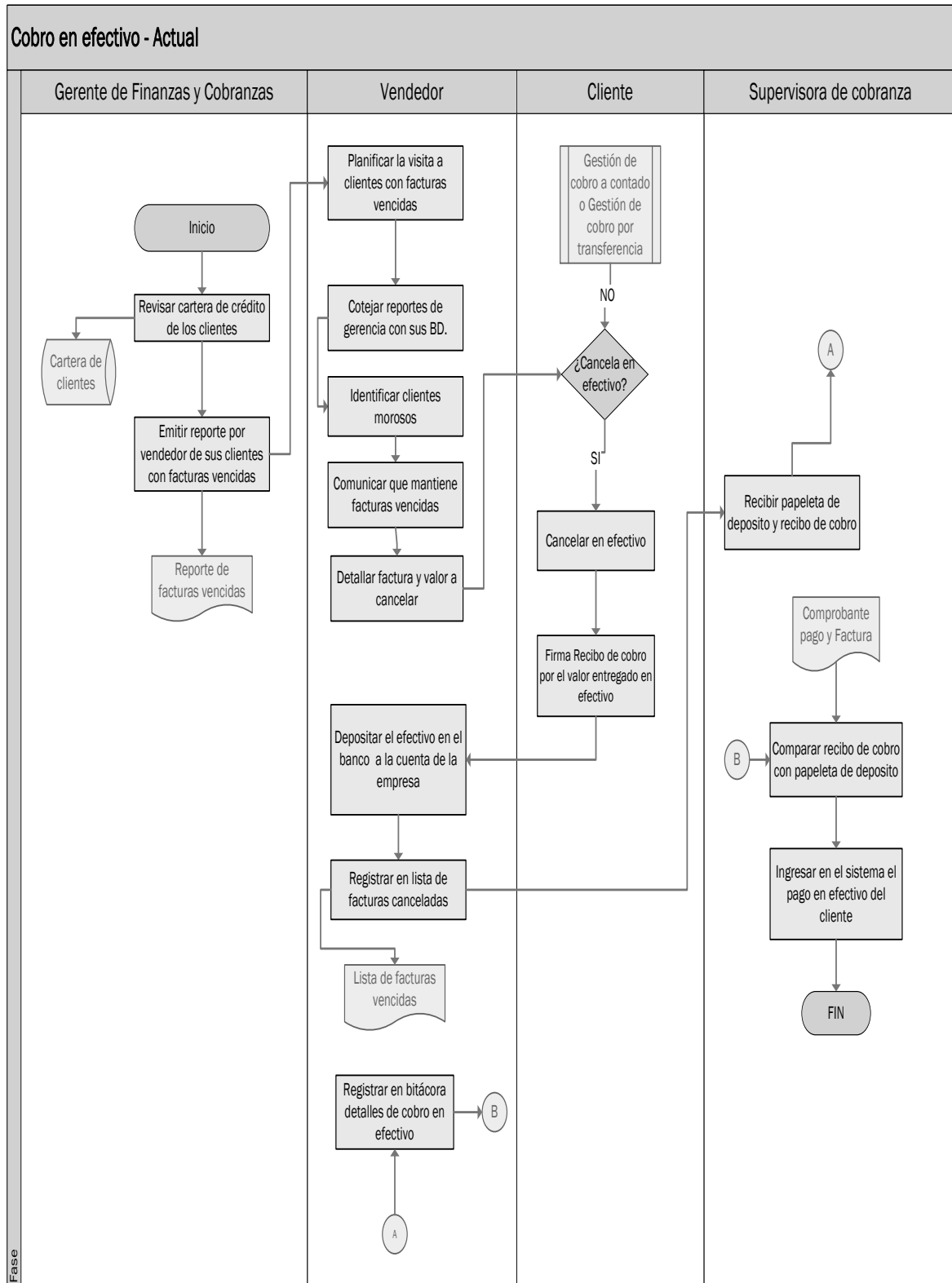
ANEXOS B.2. PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.

No	Objetivos y procedimientos	Ref.	Elaborado por:	Supervisado por:
	<p>Objetivos</p> <p>a) Investigar el terreno para el conocimiento actividad comercial real de la empresa. La realidad de la actividad de comercio no siempre es la que se muestra en los papeles.</p> <p>b) Realizar una comparación de los datos reales versus los datos que presentan los documentos (en el caso de que tengan los procesos documentados).</p> <p>c) Con el fin de documentar aquellos procesos, procedimientos y funciones que los integrantes del área de ventas siguen, pero que no tienen documentado y para ser utilizado como una guía donde consultar para el usuario.</p> <p>d) El usuario podrá observar de manera ilustrativa el proceso y subproceso de la venta que realizan día a día.</p> <p>e) Comparación de la condición real con la condición recomendada para la mejora respectiva.</p> <p style="text-align: center;">Procedimientos específicos</p> <p style="text-align: center;">Principales operaciones, actividades, objetivos y metas a lograr.</p>			
1	Analice y conozca las políticas de ventas.		Martha T.	
2	Examine el flujograma del procedimiento de ventas y defina su funcionalidad.			
3	Examine la bodega o almacenaje del inventario con la			

<p>4</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>finalidad de conocer su organización. Acompañe a los funcionarios del micro ciclo de la venta en sus actividades diarias con el fin de observar sus procedimientos reales.</p> <p>Corrobore los datos obtenidos en entrevistas anteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del área de ventas. • Reúna todos los resultados de la examinación clasificados por cada fase del micro ciclo. • Evalúe las fases de riesgos potenciales. <p style="text-align: center;">Principales políticas operativas, de finanzas y administración.</p> <p>Recopile las políticas principales que están vinculadas con el micro ciclo de la venta.</p> <p>Recopile las prácticas usadas para control y registro de sistema.</p> <p>Evalúe generalmente las situaciones económicas donde se desenvuelve el micro ciclo de la venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias y efectos de las condiciones de la economía para el comercio del producto de la empresa. • Determinantes económicos que afecten el manejo del micro ciclo de la venta. <p style="text-align: center;">Grado de confianza de la información de administración y operativa.</p> <p>Recopile un listado de los reportes que elaboran las unidades de operación del micro ciclo de la venta, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del documento • Finalidad del documento • Usuarios. • Destino • Período de vigencia y elaboración. <p>Recopile la opinión selectiva de los usuarios de los documentos para reporte, respecto a sus beneficios, fallas y debilidades.</p> <p style="text-align: center;">Información básica del Sistema de información computarizado, papel en el micro ciclo de la venta, dependencia y complejidad.</p> <p>Indique el grado de complejidad del sistema de información, la dependencia de los usuarios, segregación de funciones en el manejo del mismo, grado de complejidad, seguridad y acceso, debilidades y fortalezas.</p>		<p>María B.</p> <p>Martha T.</p> <p>Martha T. Martha T.</p> <p>María B.</p> <p>María B.</p> <p>Martha T.</p> <p>Martha T.</p>	
<p>Fuentes de información</p> <p>Revisado por: Supervisado por: Fecha: Junio del 2016</p>				

**ANEXOS C. ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES Y PROPUESTAS DE FLUJOS
MEJORADOS**

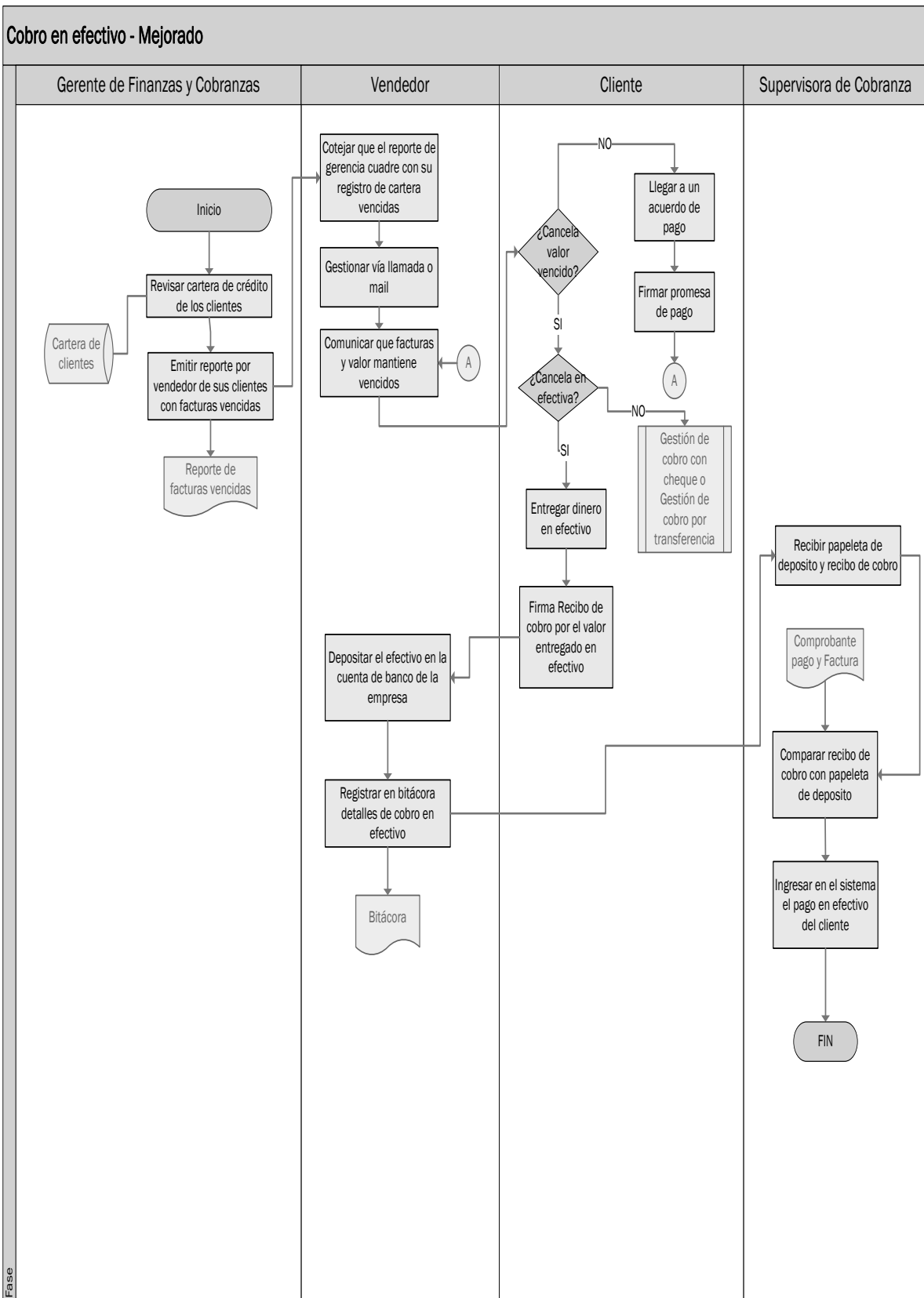
ANEXOS C.1. GESTIÓN DE COBRO CONTADO



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE COBRO CONTADO

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Revisar cartera de crédito de los clientes - Gerente financiero y Cobranzas	30	
2			x					Emitir reporte por vendedor de sus clientes con facturas vencidas - Gerente Financiero y Cobranzas	2	
3			x					Planificar la visita a clientes con facturas vencidas - Vendedor	15	
4			x					Cotejar reportes de gerencia con su base de datos - Vendedor	5	
5			x					Identificar clientes morosos - Vendedor	6,5	
6			x					Comunicar que mantiene facturas vencidas - Vendedor	6	
7			x					Detallar la factura vencida y su valor a cancelar - Vendedor	3	
8		x						Cancelar en efectivo - Cliente	3	
9		x						Firmar recibo de cobro por el valor entregado en efectivo - Cliente	4	
10		x						Depositar el efectivo en el banco a la cuenta de la empresa - Vendedor	4	
11			x					Registrar en lista de facturas canceladas - Vendedor	2,5	
12		x						Recibir papeleta de deposito y recibo de cobro - Supervisor de Cobranza	3,5	
13			x					Registrar en bitacora - Vendedor	1,5	
14		x						Comparar recibo de cobro con factura fisica - Supervisora de Cobranza	6	
15		x						Ingresar en el sistema cheques posfechados - Supervisora de Cobranza	1,5	
TIEMPOS TOTALES									93,5	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa							7	52	55,61%
P	Preparación							8	41,5	44,39%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
TT	Tiempo Total								93,5	100%
VA	Valor Agregado								55,61%	
SVA	Sin Valor Agregado								44,39%	

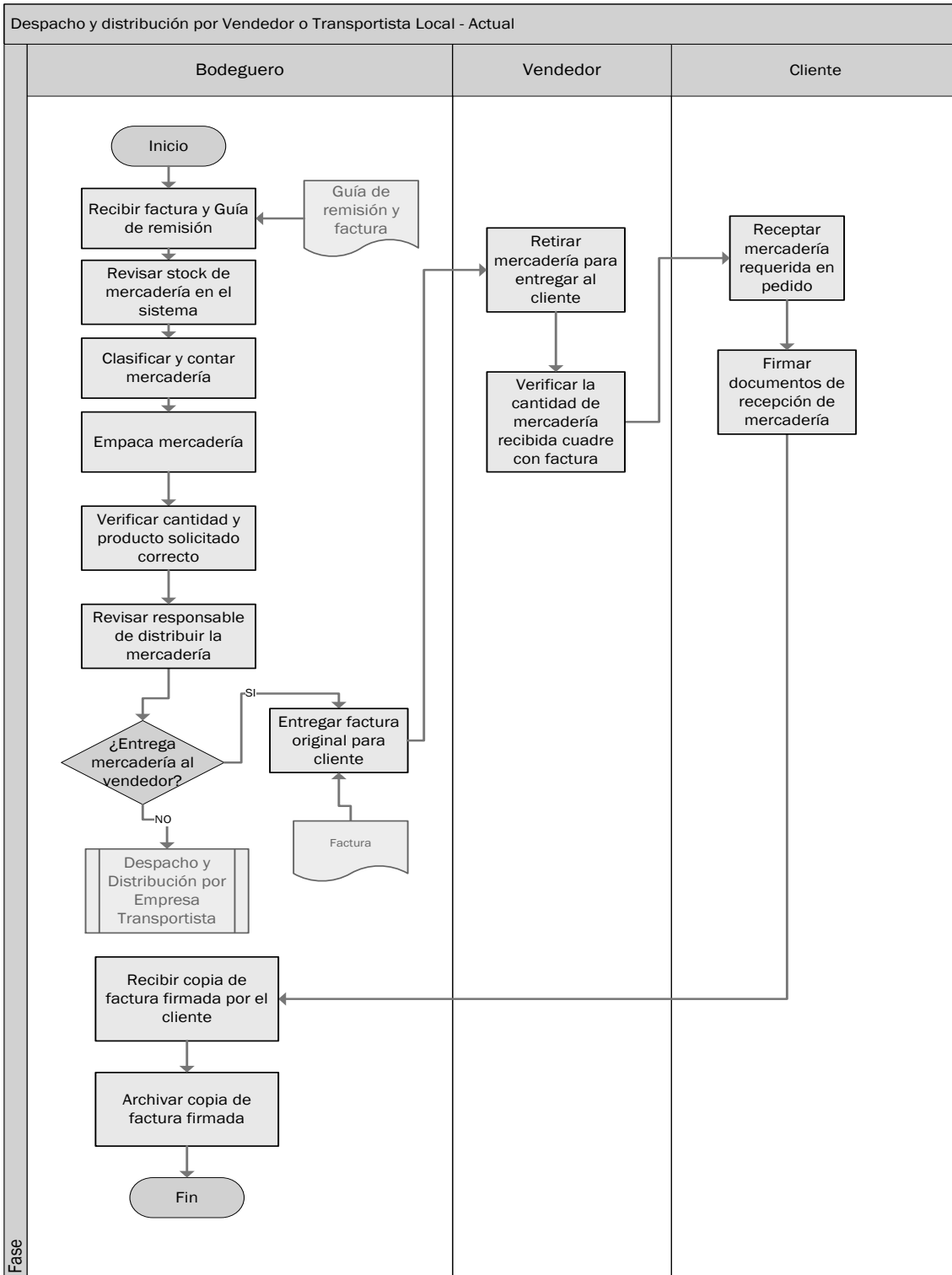
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADO DE GESTIÓN DE COBRO CONTADO



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE GESTIÓN DE COBRO CONTADO

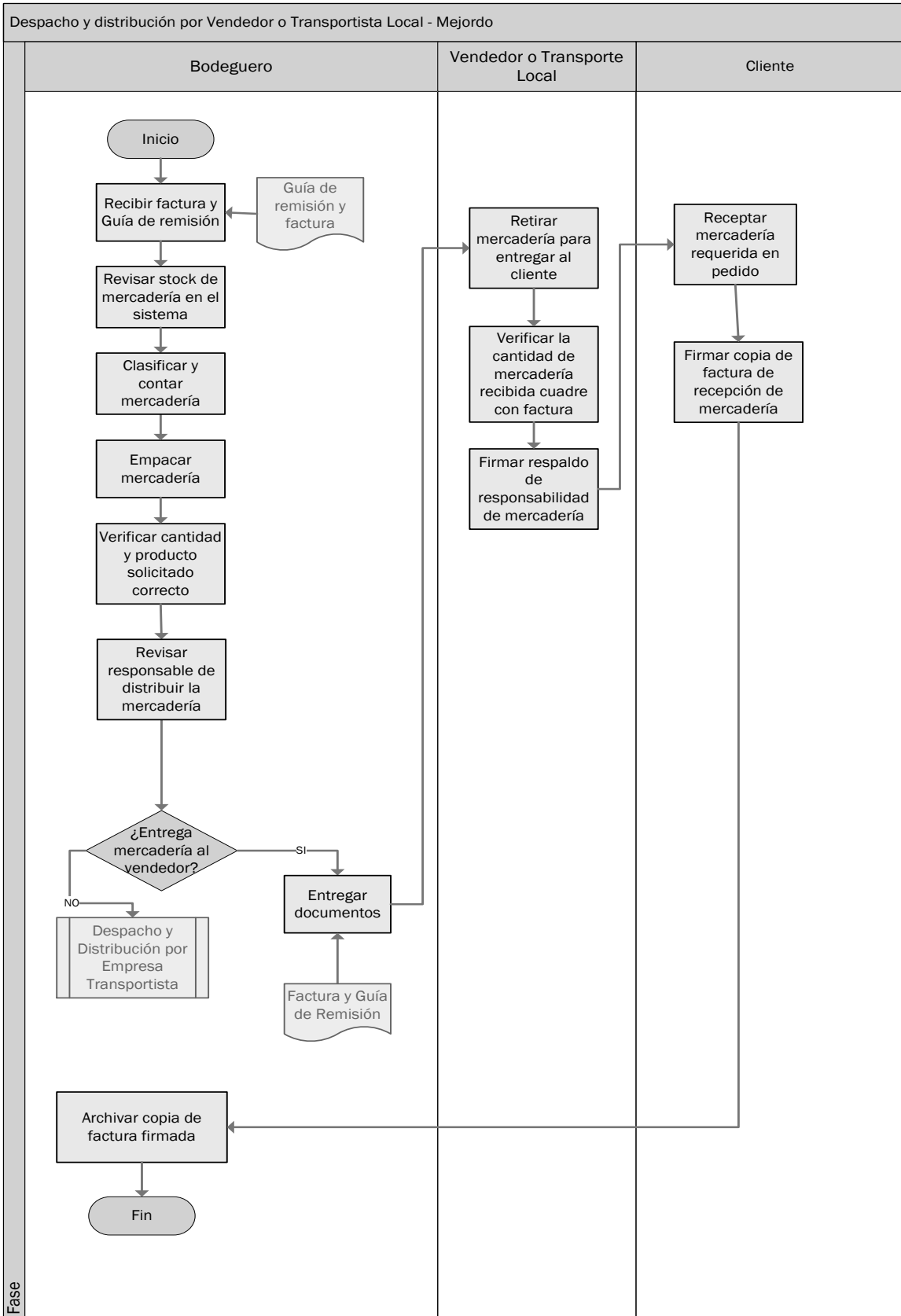
No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Revisar cartera de crédito de los clientes - Gerente financiero y Cobranzas	30	
2			x					Emitir reporte por vendedor de sus clientes con su registro de caartera vencidas - Gerente Financiero y Cobranzas	2	
3			x					Cotejar que el reportes de gerencia cuadre con su base de datos - Vendedor	5	
4		x						Gestionar vía llamada o mail - Vendedor	2	
5	x							Comunicar que facturas y valor mantiene vencidas - Vendedor	5	
6		x						Llegar a un acuerdo de pago - Cliente	10	
7		x						Firmar promesa de pago - Cliente	2,5	
8		x						Entregar dinero en efectivo - Cliente	1	
9		x						Firma Recibo de cobro por el valor entregado en efectivo - Cliente	4	
10		x						Depositar el efectivo en la cuenta de banco de la empresa - Vendedor	4	
11			x					Registrar en bitácora detalles de cobro en efectivo- Vendedor	1,5	
12		x						Recibir papeleta de deposito y recibo de cobro - Supervisora de cheque	3,5	
13		x						Comparar recibo de cobro con papeleta de deposito - Supervisora de Cobranza	6	
14		x						Ingresar en el sistema el pago en efectivo del cliente - Supervisora de Cobranza	1,5	
TIEMPOS TOTALES									78	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							1	5	6,41%
VAE	Valor Agregado Empresa							10	64,5	82,69%
P	Preparación							3	8,5	10,90%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
TT	Tiempo Total								78	100%
VA	Valor Agregado								89,10%	
SVA	Sin Valor Agregado								10,90%	

**ANEXOS C.2. PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA
DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN VENDEDOR O TRANSPORTE LOCAL**



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN VENDEDOR O TRANSPORTE LOCAL

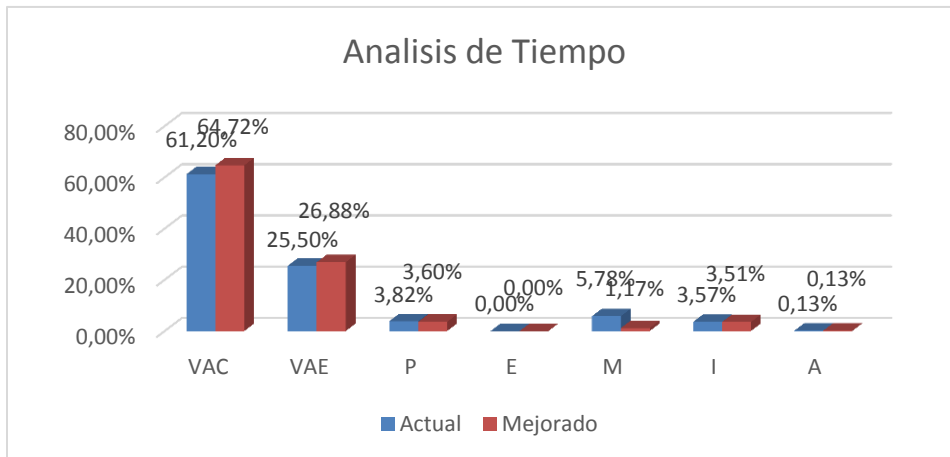
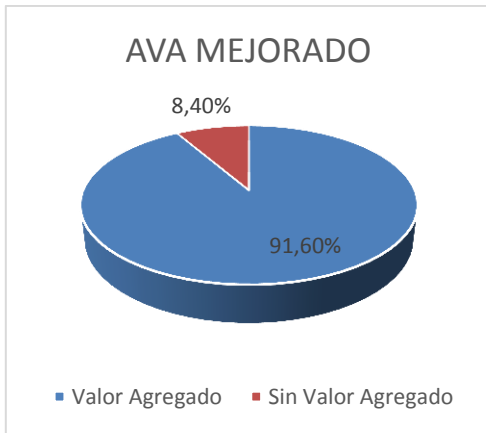
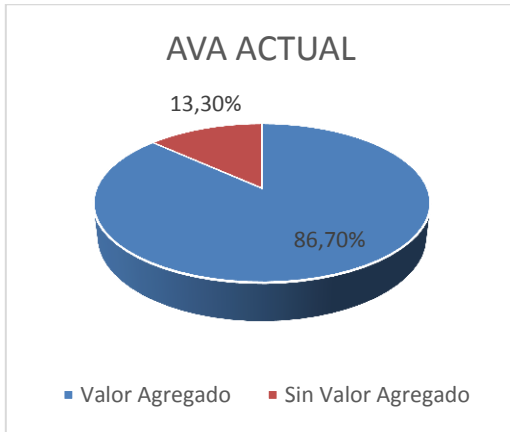
No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					x			Recibir Factura y Guía de Remisión - Bodeguero	8	
2							x	Revisar stock de mercadería en el sistema - Bodeguero	10	
3			x					Clasificar y contar mercadería - Bodeguero	40	
4		x						Empacar mercadería -Bodeguero	50	
5							x	Verificar cantidad y producto solicitado correcto - Bodeguero	10	
6							x	Revisar responsable de distribuir la mercadería - Vendedor	7	
7			x					Entregar factura original para cliente - Bodeguero	5	
8		x						Retirar mercadería para entregar al cliente - Vendedor o Transportista Local	240	
9							x	Verificar la cantidad de mercadería recibida cuadre con factura - Vendedor o Transportista Local	15	
10	x							Receptar mercadería requerida en pedido - Cliente	720	
11		x						Firmar documentos de respaldo de recepción de mercadería - Cliente	10	
12					x			Recibir copia de factura firmada por el cliente - Bodeguero	60	
13							x	Archivar copia de factura firmada - Bodeguero	1,5	
TIEMPOS TOTALES									1176,5	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
								No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente							1	720	61,20%
VAE	Valor Agregado Empresa							3	300	25,50%
P	Preparación							2	45	3,82%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							2	68	5,78%
I	Inspección							4	42	3,57%
A	Archivo							5	1,5	0,13%
TT	Tiempo Total								1176,5	100,00%
VA	Valor Agregado								86,70%	
SVA	Sin Valor Agregado								13,30%	



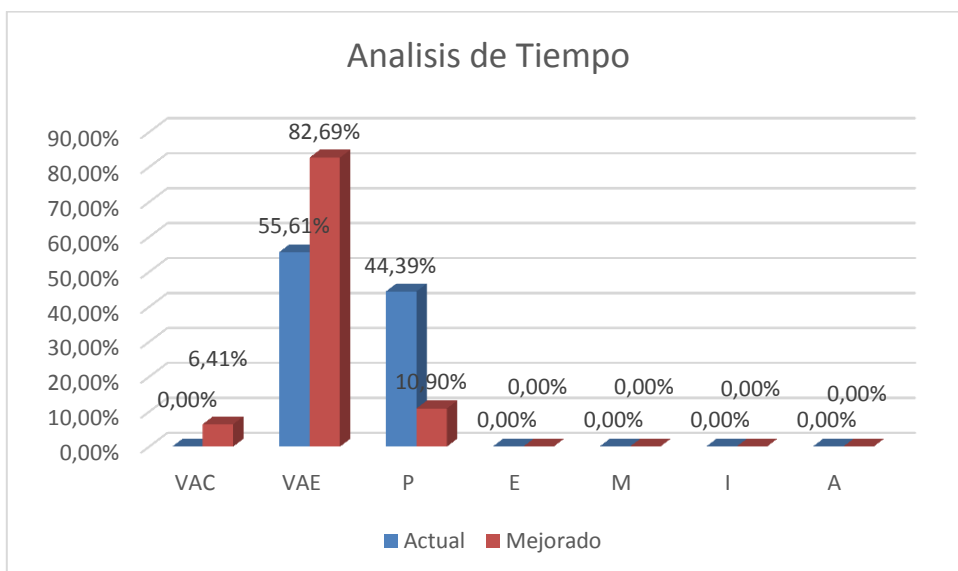
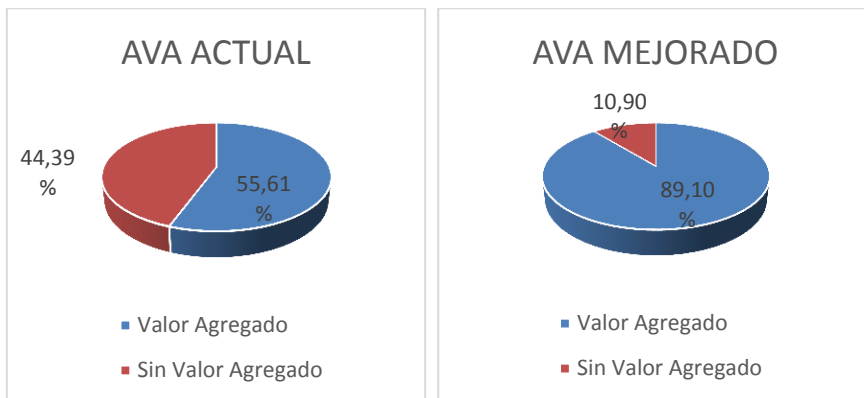
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN VENDEDOR O TRANSPORTE LOCAL

No.	Valor Agregado		Sin Valor Agregado					Actividad	Tiempos efectivos (en minutos)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					x			Recibir Factura y Guía de Remisión - Bodeguero	8
							x	Revisar stock de mercadería en el sistema - Bodeguero	12
			x					Clasificar y contar mercadería - Bodeguero	40
2		x						Empacar mercadería - Bodeguero	50
							x	Verificar cantidad y producto solicitado correcto - Bodeguero	10
							x	Revisar responsable de distribuir la mercadería - Bodeguero	7
3					x			Entregar documentos - Bodeguero	5
4		x						Retirar mercadería para entregar al cliente - Vendedor	240
							x	Verificar la cantidad de mercadería recibida cuadre con factura - Vendedor	10
		x						Firmar respaldo de responsabilidad de mercadería - Vendedor	5
10	x							Receptar mercadería requerida en pedido - Cliente	720
11		x						Firmar documentos de respaldo de recepción de mercadería - Cliente	4
12							x	Archivar copia de factura firmada - Bodeguero	1,5
TIEMPOS TOTALES									1112,5
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							No.	tiempo	%
VAC	Valor Agregado cliente						1	720	64,72%
VAE	Valor Agregado Empresa						4	299	26,88%
P	Preparación						1	40	3,60%
E	Espera						0	0	0,00%
M	Movimiento						2	13	1,17%
I	Inspección						4	39	3,51%
A	Archivo						1	1,5	0,13%
TT	Tiempo Total							1112,5	100,00%
VA	Valor Agregado							91,60%	
SVA	Sin Valor Agregado							8,40%	

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN VENDEDOR O TRANSPORTE LOCAL



REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE GESTIÓN DE COBRO CONTADO



ANEXO C.3 CUENTAS POR COBRAR CON EXCESO DE DÍAS DE VENCIMIENTO.

Tabla 67 Cuentas por cobrar con rangos de 1 a 60 días.

Días de vencimiento	Cuentas	Valor total	Promedio
1-15 días	1532	1698713,7	1108,82
16-30 días	867	367422,81	423,79
31-45 días	575	231869,21	403,25
46-60 días	323	108939,23	337,27
61-75 días	133	60414,55	454,24

76-90 días	184	109009,38	592,44
Total		2576368,88	

Elaborado por: *María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón*. Fuente: *Cuentas por cobrar de la empresa*.

Tabla 68 Cuentas por cobrar con rangos de 90 a 118 días.

Cantidad de cuentas	Días vencidos	Valor promedio
23	118	380,07
4	108	384,57
3	107	244,64
2	106	198,94
6	105	376,00
7	104	652,38
12	103	190,08
3	102	460,78
4	101	267,23
6	100	89,80
4	99	591,35
3	98	874,20
16	97	125,89
49	96-90	604,66
	Suma	59.693,14
	Promedio	411,68
	cuentas	146

Elaborado por: *María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón*. Fuente: *Cuentas por cobrar de la empresa*.

Tabla 69 Cuentas por cobrar con rangos de 120 a 845 días.

Días de vencimiento	Cantidad de cuentas	Porcentaje de participación	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
120-150	69	39%	69	39%
151-181	34	19%	103	58%
182-212	26	15%	129	73%
213-243	20	11%	149	84%
244-274	14	8%	163	92%
275-305	6	3%	169	95%
306-336	2	1%	171	97%
337-367	0	0%	171	97%

338-398	1	1%	172	97%
399-429	2	1%	174	98%
430-460	0	0%	174	98%
461-491	0	0%	174	98%
492-522	1	1%	175	99%
523-553	0	0%	175	99%
554-584	0	0%	175	99%
585-614	0	0%	175	99%
614-644	0	0%	175	99%
645-675	1	1%	176	99%
676-845	1	1%	177	100%
Total	177	100%		

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Cuentas por cobrar de la empresa.

Tabla 70 Valor de cuentas por cobrar de los rangos de días más altos

Días	Valor
845	396,03
656	396,03
496	193,30
420	193,30
410	1.301,80
375	156,63
330	38,36
313	156,63
303	445,16

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Cuentas por cobrar de la empresa.

ANEXOS D AUDITORIA DE RUTAS

**ANEXOS D.1. CÁLCULO DE HORAS NECESARIAS DEL VENDEDOR.
VISITAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE**

Tabla 71 Cálculo de visitas necesarias para un cliente minorista.

Cliente	Motivo	A	B	(A*B)
		Total meses de temporada	Visitas al mes	Total visitas de temporada
MI	Venta-Merchandasing	4	2	8
	cobro		1	4
Total de visitas al año por temporada				12
Cliente	Motivo	Total meses fuera de temporada	Visitas al mes	Total visitas de temporada
MI	Venta-Merchandasing	8	0,5(*)	4
	Cobro		0,5(*)	4
Total de visitas al año fuera de temporada				8
Total de visitas al año del cliente Minorista				20

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

(*) Fuera de temporada, según objetivos de rutas, es necesario visitar al menos una vez al cliente minorista, en dicha visita se puede incluir, dependiendo la necesidad, la venta, el cobro, merchandising, atención postventa, entre otras actividades que dan valor al empresa frente al cliente, por lo que con el fin de ilustrar de mejor forma el cálculo de las horas, se digita el valor de 0,5 que corresponde a la mitad de la gestión de la visita.

HORAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN POR CADA CLIENTE MAYORISTA

El siguiente cuadro muestra las horas necesarias al año, dividido en temporada y fuera de temporada, según las visitas requeridas para el cliente mayorista.

Tabla 72 Cálculo de horas necesarias por cada minoristas al año.

Tipos de clientes	Modalidad	Motivo	A	B	(A*B)/60
			Minutos por total de visitas	Número de Visitas	Total en Horas
Cliente MA	Por temporada	Venta	30	8	4
		Merchandasing-cobro	15	4	1
Total de horas por temporada					5
Cliente MA	Fuera de temporada	Merchandasing-Venta-Inventario	30	4	2
		Inventario de productos en consignación	15	4	1
Total de horas por temporada					3
Total de horas al año					8

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 73 Visitas y tiempo necesario al año para un cliente de consumo.

Cliente	Motivo	Total meses de temporada	Visitas al mes	Total visitas de temporada
DC	Venta-Cobro	12	1	12

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

VISITAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE.

Tabla 74 Cálculo de tiempo necesario para las visitas a cada cliente de consumo.

Tipo de cliente	Motivo de la venta	A	B	(A*B)
		Visitas al mes	Tiempo estimado de visita	Tiempo promedio de visita (minutos)
DC	Venta-cobro	1	30	30

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

HORAS NECESARIAS DE INTERACCIÓN POR CADA CLIENTE DE CONSUMO.

Tabla 75 Cálculo de horas necesarias al año para cada cliente de consumo.

Tipos de clientes	Modalidad		A	B	(A*B)/60
		Motivo	Minutos por total de visitas	Número de Visitas	Total en Horas
DC	ANUAL	Venta	30	12	6
Total de horas al año					6

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

ANEXOS D.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE CADA CLIENTE VISITADO POR EL AGENTE DE VENTAS.

Se analizó cada cliente visitado en base a dos formularios o fichas de cumplimiento, donde se evaluó objetivos cualitativos y cuantitativos. En las mismas el equipo auditor determinó las actividades realizadas por el vendedor, en base a criterios de evaluación de una auditoría de rutas y la gestión de ventas o cobro de un vendedor. A continuación se mostrará la ficha aplicada al cliente de la ruta evaluado según los criterios antes mencionados, anotando los tiempos en cada actividad y el cumplimiento de los parámetros para cada tipo de visita.

CLIENTE 1

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
	Concepto
Punto de inicio	Oficina
Tiempo en oficina	8:35 -9:48
Hora de inicio	9:48
Hora de arribo	10:40
Tiempo de desplazamiento	0:52
Ubicación	Sur de Guayaquil
Tipo de transporte	Público
Gasto incurrido	0,25
Tipo de cliente	Minorista
Motivo de visita	Gestión de cobros-Pedido
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita	2
Espera para ser atendido	5
Ordena perchas	3
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	2
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	2
Conversa con el cliente acerca de fechas de facturas vencidas y retenciones del impuesto a la renta por entregar.	8
Espera mientras cliente confirma datos de la deuda y entrega el cheque como forma de pago.	6
Elabora recibo de cobro indicando detalles del cheque posfechado.	1
Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	1
Total de tiempo de interacción con el cliente	31
Hora de finalización.	11:11

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
Actividades del vendedor		SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente: Forma de pago, Plazo de pago.		X	
4	Informa sobre facturas vencidas totales y montos.	X		
5	Ordena productos en percha	X		
6	Observa ubicación de productos	X		
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos		X	

	faltantes.			
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	La publicidad está en un buen lugar a la vista de los consumidores.
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	No, sólo pregunta si desea renovar pedido anterior
12	Capta la atención del cliente.		X	
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	No, el cliente está en sus asuntos.
15	Ofrece servicio de publicidad.		X	No, el cliente ha indicado anteriormente que no desea tal servicio.
16	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
17	Renueva Pedidos anteriores		X	El cliente indica que aún tiene stock
18	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
19	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	No, el cliente indicó que no quiere productos y el vendedor no trata de ofrecer algún otro.
20	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.		X	No, porque no hay pedido.
21	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.		X	No tiene valores pendientes a cancelar
22	Obtiene cheques postfechados	X		El cliente pagó su deuda vencida con un cheque postfechados.
23	Informa sobre la próxima visita.		X	El vendedor no indica al cliente cuando

					regresará.
--	--	--	--	--	------------

Elaborado por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

CLIENTE 2

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Oficina
Hora de salida	11:11
Hora de arribo	11:17
Tiempo de desplazamiento	0:06
Ubicación	Sur de Guayaquil
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de la visita.	Cobro-Pedido
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita	3
Espera para ser atendido	0
Ordena perchas	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	2
Cliente indica los productos que desea pedir	0
Cliente devuelve productos en mal estado y explica motivo	5
Anota En nota de pedido, artículos devueltos	3
Anota en hoja de pedido, los ítems que el cliente desea, con fecha, fecha de entrega.	3
Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	1
Total de tiempo de interacción con el cliente	18
Hora de finalización	11:35

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividades del vendedor	SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	El cliente no dejó entrar al
4	Observa los productos en percha		X	
5	Ordena productos en percha		X	
6	Observa ubicación de productos		X	

7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	vendedor al local, debido a que a que indica que no desea arreglo de productos.
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	El cliente se muestra evasivo frente a renovación de pedidos, y se encuentra realizando sus actividades, sin prestar mayor atención al vendedor.
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	
12	Capta la atención del cliente.		X	
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
15	Explica de forma detallada y breve los beneficios del producto.		X	El cliente no da oportunidad a que le explique algún detalle.
16	Ofrece servicio de publicidad.		X	
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
18	Renueva Pedidos anteriores y pregunta sobre alguna novedad con el pedido anterior		X	El cliente no desea renovar pedidos debido a que tiene stock disponible.
19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	El vendedor no insiste en alguna otra venta, el cliente devuelve ciertos productos en mal estado.
21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.		X	
22	Informa sobre la próxima visita.		X	
23	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.	X		El cliente le firma un cheque posfechado con un valor parcial de la factura vencida.
24	Obtiene cheques postfechados	X		
25	Informa sobre la próxima visita.	X		

CLIENTE 3

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	cliente Sur
Hora de salida	11:35
Hora de arribo	11:50
Tiempo de desplazamiento	0:15

Ubicación	Centro de Guayaquil.
Tipo de transporte	Público
Gasto incurrido	0,25
Objetivo de visita	Merchandising
Tipo de cliente	Mayorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita	0
Espera para ser atendido	5
Confirma que los productos estén en buen estado y limpios, libres de cualquier agente que no los haga lucir bien.	1
Ordena productos en percha, vitrina o estante.	1
Observa productos faltantes o vendidos.	2
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o solicitar algún producto adicional	0
Observa que la ubicación de productos esté en un sitio estratégico según naturaleza de la mercadería.	0
Llena hoja de ruta indicando la actividad, pide firma al encargado del local	3
Total de interacción	13
Hora de finalización.	12:03

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividades del vendedor	SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	El encargado del local o el cliente permite que realice la actividad de merchandising.	X		
4	El encargado del local o el cliente lo atiende con amabilidad	X		
5	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	
6	Observa los productos en percha	X		
7	Confirma que los productos estén en buen estado y limpios, libres de cualquier agente que no los haga lucir bien.	X		
8	Observa que la ubicación de productos esté en un sitio estratégico según naturaleza de la mercadería.		X	
9	Ordena productos en percha, vitrina o estante.	X		
10	Confirma que los productos están ordenados ubicados en estante, percha, vitrina o algún lugar llamativo para el cliente.		X	No se encuentra el administrador del local para sugerir algún cambio, o realizar
11	Confirma si los productos tienen guías de acceso al consumidor (letreros de ubicación).		X	

12	Confirma que los productos están ubicados según orden familiar, es decir, la misma ubicación que otra mercadería de la misma naturaleza.		X	el mismo.
13	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
14	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
15	Existe publicidad en el exterior del local, acerca del producto.		X	No han entregado publicidad.
16	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente, del producto vendido previamente		X	
17	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	

CLIENTE 4

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de salida	12:03
Hora de arribo	12:04
Tiempo de desplazamiento	1
Ubicación	Centro de Guayaquil.
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de visita	Cobro-pedido
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita:	1
Espera para ser atendido	0
Confirma que los productos estén en buen estado y limpios, libres de cualquier agente que no los haga lucir bien.	0
Ordena productos en percha, vitrina o estante.	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o solicitar algún producto adicional	0
Observa que la ubicación de productos esté en un sitio estratégico según naturaleza de la mercadería.	0
Llena hoja de ruta indicando la actividad, pide firma al encargado del local	2
Conversa con el cliente acerca de fechas de facturas vencidas y retenciones del impuesto a la renta por entregar.	3
Espera mientras cliente confirma datos de la deuda y entrega el cheque como forma de pago.	0

Elabora recibo de cobro indicando detalles del cheque postfechados.	0
Total de interacción	7
Hora de finalización.	12:11

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividad	SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente: Forma de pago, Plazo de pago.		X	
4	Informa sobre facturas vencidas totales y montos.	X		El cliente corrobora dichos datos que da el vendedor respecto a la deuda.
5	Ordena productos en percha		X	El cliente no permite el ingreso al local ni da opción de compra.
6	Observa ubicación de productos		X	
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	
12	Capta la atención del cliente.		X	El cliente se muestra evasivo respecto al pago de la deuda.
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.		X	
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
15	Ofrece servicio de publicidad.		X	El vendedor no toca dicho tema porque indica que el cliente en ocasiones anteriores ha rechazado el servicio.
16	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
17	Renueva Pedidos anteriores		X	El vendedor solo se centra en cobrar la deuda.
18	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
19	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	
20	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.		X	
21	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.	X		El cliente no da ningún cheque, sin embargo da

22	Obtiene cheques postfechados		X	una fecha para que le vendedor regrese a cobrar.
23	Informa sobre la próxima visita.		X	

CLIENTE 5

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de salida	12:11
Hora de arribo	12:12
Tiempo de desplazamiento	00:10:00
Ubicación	Centro de Guayaquil.
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de visita	Visita-pedido
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita:	0
Espera para ser atendido	0
Confirma que los productos estén en buen estado y limpios, libres de cualquier agente que no los haga lucir bien.	0
Ordena productos en percha, vitrina o estante.	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o solicitar algún producto adicional	4
Observa que la ubicación de productos esté en un sitio estratégico según naturaleza de la mercadería.	3
Llena hoja de ruta indicando la actividad, pide firma al encargado del local	2
Total de interacción	10
Hora de finalización.	12:22

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividad	SI	NO	Observación.
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		

3	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	El vendedor no ofrece ordenar productos ni actividades en relación El cliente se muestra evasivo para atender al vendedor.
4	Observa los productos en percha		X	
5	Ordena productos en percha		X	
6	Observa ubicación de productos		X	
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	
12	Capta la atención del cliente.		X	
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
15	Explica de forma detallada y breve los beneficios del producto.		X	
16	Ofrece servicio de publicidad.		X	El vendedor no toca dicho tema porque indica que el cliente en ocasiones anteriores ha rechazado el servicio.
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
18	Renueva Pedidos anteriores y pregunta sobre alguna novedad con el pedido anterior		X	No desea renovar pedido porque aún tiene stock
19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	El vendedor no insiste en lograr algún tipo de venta diferente.
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	
21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.		x	Le indica que regresará en dos semanas
22	Informa sobre la próxima visita.	X		
23	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.		X	No tiene deudas
24	Obtiene cheques postfechados		X	

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.

Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de salida	12:22
Hora de arribo	12:25
Tiempo de desplazamiento	00:03:00

Ubicación	Centro de Guayaquil.
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de visita	Merchandising-Cobro
Tipo de cliente	Mayorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	5
Explica motivo de visita: merchandising	5
Espera para ser atendido	10
Confirma que los productos estén en buen estado y limpios, libres de cualquier agente que no los haga lucir bien.	3
Ordena productos en percha, vitrina o estante.	20
Observa productos faltantes o vendidos.	10
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	10
Pregunta si desea renovar pedido o solicitar algún producto adicional	2
Observa que la ubicación de productos esté en un sitio estratégico según naturaleza de la mercadería.	1
Llena hoja de ruta indicando la actividad, pide firma al encargado del local	2
Toca temas ajenos al motivo de visita	5
Total de interacción	01:13:00
Hora de finalización	13:38

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividad	SI	NO	Observación.
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	El encargado del local o el cliente permite que realice la actividad de merchandising.	X		
4	El encargado del local o el cliente lo atiende con amabilidad	X		
5	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	
6	Observa los productos en percha	X		
7	Confirma que los productos estén en buen estado y limpios, libres de cualquier agente que no los haga lucir bien.	X		
8	Observa que la ubicación de productos esté en un sitio estratégico según naturaleza de la mercadería.		X	
9	Ordena productos en percha, vitrina o estante.	X		
10	Confirma que los productos están ordenados ubicados en estante, percha, vitrina o algún lugar llamativo para el cliente.	x		
11	Confirma si los productos tienen guías de acceso al consumidor (letreros de ubicación).	x		

12	Confirma que los productos están ubicados según orden familiar, es decir, la misma ubicación que otra mercadería de la misma naturaleza.	x		
13	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	Espera al administrador del local para realizar comentarios de productos faltantes, sin embargo este no está disponible.
14	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.	x		
15	Existe publicidad en el exterior del local, acerca del producto.		x	
16	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente, del producto vendido previamente		X	
17	Recibe cheque postfechados		X	Recibe cheque para cobro inmediato.
18	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	Conversa con los encargados de la sucursal de temas personales, sin embargo lo hace mientras ordena perchas.

CLIENTE 7

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de salida	13:38
Hora de arribo	13:43
Tiempo de desplazamiento	0:05:00
Ubicación	Centro de Guayaquil.
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de la visita.	Visita-pedido
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1

Explica motivo de visita:	1
Espera para ser atendido	2
Confirma que los productos estén en buen estado y limpios, libres de cualquier agente que no los haga lucir bien.	0
Ordena productos en percha, vitrina o estante.	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	2
Pregunta si desea renovar pedido o solicitar algún producto adicional	5
Observa que la ubicación de productos esté en un sitio estratégico según naturaleza de la mercadería.	2
Llena hoja de ruta indicando la actividad, pide firma al encargado del local	2
Total de interacción	15
Hora de finalización.	13:58

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
		SI	NO	Observación.
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	
4	Observa los productos en percha		X	El vendedor no pregunta si desea ordenar perchas, él no puede entrar directamente al local debido a que es cerrado.
5	Ordena productos en percha		X	
6	Observa ubicación de productos		X	
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	No hay avisos publicitarios
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	Solo pregunta si desea pedido.
12	Capta la atención del cliente.		X	
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	El cliente está pendiente sus actividades.
15	Explica de forma detallada y breve los beneficios del producto.		X	El vendedor no toca temas referentes al servicio porque el cliente anteriormente ha indicado Que no lo desea.
16	Ofrece servicio de publicidad.		X	
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
18	Renueva Pedidos anteriores y pregunta sobre alguna novedad con el pedido anterior		X	El vendedor no persuade al cliente

19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	para que compre.
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	
21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.		x	
22	Informa sobre la próxima visita.	X		
23	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.		X	No tiene deudas
24	Obtiene cheques postfechados		X	
25	Informa sobre la próxima visita.			

CLIENTE 8

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de inicio	13:58
Hora de arribo	15:02
Tiempo de desplazamiento	1:04
Ubicación	Centro de Guayaquil
Tipo de transporte	Caminata
Objetivo de visita.	Cobro-Pedido
Gasto incurrido	0
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita:	2
Espera para ser atendido	0
Ordena perchas	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	1
Conversa con el cliente acerca de fechas de facturas vencidas y retenciones del impuesto a la renta por entregar.	8
Espera mientras cliente confirma datos de la deuda	3
Elabora recibo de cobro.	0
Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	1
Total de tiempo de interacción con el cliente	16
Hora de fin de visita	15:18

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
		SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente: Forma de pago, Plazo de pago.		X	
4	Informa sobre facturas vencidas totales y montos.		X	No es el motivo de la visita.
5	Observa los productos en percha	X		
6	Ordena productos en percha			
7	Observa ubicación de productos			
8	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.	X		
9	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
10	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	No existen avisos publicitarios.
11	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
12	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	Solo pregunta si desea renovar pedido anterior.
13	Capta la atención del cliente.		X	
14	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
15	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
16	Ofrece servicio de publicidad.		X	
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
18	Renueva Pedidos anteriores		X	
19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	
21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.		X	
22	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.	X		Cliente ausente, solo está el encargado del local. Cliente deudor, posible cuenta incobrable.
23	Obtiene cheques postfechados		X	

24	Informa sobre la próxima visita.	X		
----	----------------------------------	---	--	--

CLIENTE 9:

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de salida	15:18
Hora de arribo	15:21
Tiempo de desplazamiento	0:03
Ubicación	Centro de Guayaquil
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de visita	Visita-pedido
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	2
Explica motivo de visita	5
Espera para ser atendido	0
Ordena perchas	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	8
Cliente indica los productos que desea pedir	0
Cliente devuelve productos en mal estado y explica motivo	0
Anota En nota de pedido, artículos devueltos	0
Anota en hoja de pedido, los ítems que el cliente desea, con fecha, fecha de entrega.	0
Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	3
Total de tiempo de interacción con el cliente	18
Hora de finalización	15:39

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividad.	SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	
4	Observa los productos en percha		X	
5	Ordena productos en percha		X	

6	Observa ubicación de productos		X	
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	
12	Capta la atención del cliente.	X		
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
15	Explica de forma detallada y breve los beneficios del producto.		X	
16	Ofrece servicio de publicidad.		X	
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	No desea el servicio ya lo ha rechazado antes, por lo general el cliente pide el servicio a fin del mes de noviembre.
18	Renueva Pedidos anteriores y pregunta sobre alguna novedad con el pedido anterior		X	
19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	
21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.	X		
22	Informa sobre la próxima visita.		X	

CLIENTE 10

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de inicio	15:39
Hora de arribo	15:43
Tiempo de desplazamiento	0:04

Ubicación	Centro de Guayaquil
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de visita	Cobro
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita	2
Espera para ser atendido	0
Ordena perchas	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	1
Conversa con el cliente acerca de fechas de facturas vencidas y retenciones del impuesto a la renta por entregar.	6
Espera mientras cliente confirma datos de la deuda	1
Elabora recibo de cobro.	0
Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	1
Total de tiempo de interacción con el cliente	12
Hora de fin de visita	15:55

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
1	Actividad	SI	NO	Observación
2	Saludó cordialmente al cliente	X		
3	Se muestra sociable y amigable.	X		
4	Tiene registro de los datos principales del cliente: Forma de pago, Plazo de pago.		X	
5	Informa sobre facturas vencidas totales y montos.	X		
6	Observa los productos en percha	X		
7	Ordena productos en percha			
8	Observa ubicación de productos			
9	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	

10	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
11	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	
12	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
13	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	
14	Capta la atención del cliente.		X	
15	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
16	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
17	Ofrece servicio de publicidad.		X	
18	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
19	Renueva Pedidos anteriores		X	
20	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
21	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	
22	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.		X	
23	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.	X		Cliente ausente
24	Obtiene cheques postfechados		X	
25	Informa sobre la próxima visita.	X		

CLIENTE 11

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de salida	15:55
Hora de arribo	16:01
Tiempo de desplazamiento	0:06
Ubicación	Centro de Guayaquil
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	Visita-pedido
Objetivo de visita	
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita	8
Espera para ser atendido	0

Ordena perchas	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	5
Cliente indica los productos que desea pedir	0
Cliente devuelve productos en mal estado y explica motivo	0
Anota En nota de pedido, artículos devueltos	0
Anota en hoja de pedido, los ítems que el cliente desea, con fecha, fecha de entrega.	0
Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	3
Total de tiempo de interacción con el cliente	17
Hora de finalización	16:18

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
Actividad.		SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	
4	Observa los productos en percha		X	
5	Ordena productos en percha		X	
6	Observa ubicación de productos		X	
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	
12	Capta la atención del cliente.	X		
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
15	Explica de forma detallada y breve los beneficios del producto.		X	

16	Ofrece servicio de publicidad.		X	
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
18	Renueva Pedidos anteriores y pregunta sobre alguna novedad con el pedido anterior	X		
19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	
21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.	X		
22	Informa sobre la próxima visita.		X	

CLIENTE 12

OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	Cliente centro
Hora de inicio	16:18
Hora de arribo	16:21
Tiempo de desplazamiento	0:03
Ubicación	Centro de Guayaquil
Tipo de transporte	Caminata
Gasto incurrido	0
Objetivo de visita	Visita-pedido
Tipo de cliente	Minorista
Tiempo de interacción con el cliente:	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	1
Explica motivo de visita: Gestión de cobros, Retiro de retenciones del impuesto a la renta.	1
Espera para ser atendido	0
Ordena perchas	0
Observa productos faltantes o vendidos.	0
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	0
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	6
Conversa con el cliente acerca de fechas de facturas vencidas y retenciones del impuesto a la renta por entregar.	0
Espera mientras cliente confirma datos de la deuda	0
Elabora recibo de cobro.	0

Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	1
Total de tiempo de interacción con el cliente	10
Hora de fin de visita	16:31

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividad.	SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente	X		
2	Se muestra sociable y amigable.	X		
3	Tiene registro de los datos principales del cliente.		X	
4	Observa los productos en percha		X	
5	Ordena productos en percha		X	
6	Observa ubicación de productos		X	
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.		X	
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.		X	
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente		X	
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.		X	
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente		X	
12	Capta la atención del cliente.	X		
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.	X		
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.		X	
15	Explica de forma detallada y breve los beneficios del producto.		X	
16	Ofrece servicio de publicidad.		X	
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.		X	
18	Renueva Pedidos anteriores y pregunta sobre alguna novedad con el pedido anterior	X		
19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.		X	
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto		X	

21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.	X	
22	Informa sobre la próxima visita.		X

ANEXOS D.3. ANÁLISIS DE CADA CLIENTE VISITADO EN LA RUTA EN EL DÍA DE EVALUACIÓN Y COMENTARIOS AL RESPECTO DE CADA UNO.

En este apartado se describirá los datos obtenidos en las fichas de cumplimiento de objetivos cualitativos y cuantitativos, detallando el objetivo que es motivo por el que se visitó al cliente, el cumplimiento que significa si logró conseguir el objetivo, la visita que detalla el desarrollo dentro de la misma, el tiempo que indica si está dentro de los parámetros establecidos según los objetivos de atención al cliente y las observaciones del auditor respecto a la visita evaluada.

1. Análisis cliente 1-Minorista

Objetivo: Cobro-Pedido.

Cumplimiento: El objetivo de la visita fue cumplido parcialmente, debido a que la razón de visita era cobrar una deuda vencida, y también renovación de pedido o venta, sin embargo este último no se logró.

Visita: La visita realizada al cliente se limita a informar sobre la deuda vencida, ordenar productos en percha, el vendedor pregunta al cliente si desea renovar pedido pero no ofrece algún producto adicional con el fin de que el cliente se interese en comprar un artículo diferente del que ya ha pedido.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el agente de ventas no solo fue con la intención de cobrar la deuda vencida, sino también para preguntar al cliente si desea renovar pedido.

Observaciones: El vendedor no utiliza técnicas de ventas para persuadir al cliente a comprar una cantidad adicional, ni utiliza los beneficios del merchandising.

2. Análisis Cliente 2-Minorista

Objetivo: Cobro.

Cumplimiento: El objetivo de la visita fue cumplido, debido a que la razón primordial era el cobro y no obtener una venta.

Visita: La visita realizada al cliente se limita a informar sobre la deuda vencida, no ordena productos en percha ni realiza gestión de merchandising debido a que el local del cliente no tiene acceso al mismo. El vendedor pregunta si desea renovar pedido sin embargo el cliente no desea debido a que aún tiene stock del pedido anterior, el vendedor no persuade al cliente en comprar otro producto.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el objetivo de la visita era cobrar una deuda vencida.

Observaciones: El vendedor no utiliza técnicas de ventas para persuadir al cliente a comprar una cantidad adicional, ni utiliza los beneficios del merchandising.

3. Análisis Cliente 3-Mayorista

Objetivo-Merchandising

Cumplimiento: El vendedor solo se limitó a corroborar el orden de los productos y no utilizó en totalidad las técnicas de merchandising.

Desarrollo de la visita: La visita realizada al cliente se limita a observar que los productos de la empresa se encuentren en orden y no presenten mayor novedad, tiene comentarios para la ubicación de ciertos productos en otro lugar de mayor estrategia, sin embargo el administrador del local no se encuentra disponible para su atención.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente no está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el tiempo de merchandising con un mayorista debe ser de 60 minutos.

Observación: El vendedor no utilizó el tiempo establecido para merchandising con el cliente, debido a que indica que debe cubrir toda la ruta establecida, y los productos del cliente mayorista atendido no necesitan de mayor gestión de merchandising.

4. Análisis Cliente 4-Mayorista

Objetivo-Cobro y pedido

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta debido a que el cliente no pagó la deuda ni con un valor parcial.

Desarrollo de la visita: La visita realizada al cliente se limita a informar sobre la deuda vencida, no ordenar producto en percha ni realiza ningún comentario al respecto del lugar de los productos. Pregunta al cliente si desea renovar pedido, pero este se niega.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente está dentro de los parámetros que establece la empresa debido a que el objetivo primordial de la visita era cobrar una deuda vencida.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, debido a que indica que el cliente tiene una deuda vencida con algunos meses de mora. Solo puede renovar pedido si este cliente paga la deuda (solo en el caso de clientes morosos).

5. Análisis Cliente 5-Mayorista

Objetivo-Visita-pedido

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta debido a que el cliente no desea renovar pedido ni comprar algún otro producto porque indica que aún tiene stock del pedido anterior.

Desarrollo de la visita: El vendedor visita al cliente con el objetivo de obtener una venta, sin embargo este se muestra evasivo y no desea comprar debido a que aún tiene stock.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente no está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el objetivo primordial de la visita era conseguir una venta.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, solo se conforma con la negativa del cliente de renovar el pedido.

6. Análisis Cliente 6-Mayorista

Objetivo- Merchandising-Cobro.

Cumplimiento: El vendedor cumplió el objetivo establecido con el cliente. (Cobro y merchandising)

Desarrollo de la visita: La visita realizada se enfoca en ordenar perchas de productos de la empresa, en realizar inventarios y anotar novedades de productos para reportar, además al final de la gestión de merchandising obtiene el pago de una factura vencida.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente está dentro de los parámetros que establece la empresa debido a que el objetivo primordial de la visita era merchandising y cobrar una deuda vencida.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas completas de merchandising, debido a que observa que los productos no están ubicados en un lugar estratégico del local pero no comenta al respecto porque dicho comentario se lo debe hacer al administrador y este no está disponible, además no sugiere al cliente renovar el pedido ya que la mercadería anterior se ha vendido en gran parte.

7. Análisis Cliente 7-Mayorista

Objetivo-Visita-pedido-cobro

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta debido a que el cliente no desea renovar pedido ni comprar algún otro producto porque indica que aún tiene stock del pedido anterior. El cliente postergó el pago debido a que indica que no tiene el dinero para pagar aún.

Desarrollo de la visita: El vendedor visita al cliente con el objetivo de obtener una venta, sin embargo este se muestra evasivo y no desea comprar debido a que aún tiene stock.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente no está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el objetivo primordial de la visita era conseguir una venta.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, solo se conforma con la negativa del cliente de renovar el pedido.

8. Análisis Cliente 8-Minorista

Objetivo-Cobro y pedido

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta debido a que el cliente no pagó la deuda ni con un valor parcial.

Desarrollo de la visita: La visita realizada al cliente se limita a informar sobre la deuda vencida, no ordenar producto en percha ni realiza ningún comentario al respecto del lugar de los productos. Pregunta al cliente si desea renovar pedido, pero este se niega.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente está dentro de los parámetros que establece la empresa debido a que el objetivo primordial de la visita era cobrar una deuda vencida.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, debido a que indica que el cliente tiene una deuda vencida con algunos meses de mora. Solo puede renovar pedido si este cliente paga la deuda (solo en el caso de clientes morosos).

9. Análisis Cliente 9-Minorista

Objetivo-Visita-pedido

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta debido a que el cliente no desea renovar pedido ni comprar algún otro producto porque indica que aún tiene stock del pedido anterior.

Desarrollo de la visita: El vendedor visita al cliente con el objetivo de obtener una venta, sin embargo este se muestra evasivo y no desea comprar debido a que aún tiene stock. **Tiempo:** El tiempo de interacción con el cliente no está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el objetivo primordial de la visita era conseguir una venta.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, solo se conforma con la negativa del cliente de renovar el pedido. Lo atendió el encargado del local y no el cliente, por lo que el mismo indica no estar interesado en pedir algún producto.

10. Análisis Cliente 10-Minorista

Objetivo-Cobro

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta debido a que el cliente no pagó la deuda ni con un valor parcial.

Desarrollo de la visita: La visita realizada al cliente se limita a informar sobre la deuda vencida, no ordenar producto en percha ni realiza ningún comentario al respecto del lugar de los productos. Pregunta al cliente si desea renovar pedido, pero este se niega.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente está dentro de los parámetros que establece la empresa debido a que el objetivo primordial de la visita era cobrar una deuda vencida.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, debido a que indica que el cliente tiene una deuda vencida con algunos meses de mora. Solo puede renovar pedido si este cliente paga la deuda (solo en el caso de clientes morosos). El cliente no se encontraba en su local, el vendedor conversó con un encargado.

11. Análisis Cliente 11-Minorista

Objetivo-Visita-pedido

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta.

Desarrollo de la visita: El vendedor visita al cliente con el objetivo de obtener una venta y no consigue renovar pedido anterior ni uno nuevo.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente no está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el tiempo de interacción es de 45 minutos, sin embargo utilizó menos del mismo, y se indica que no está dentro porque el tiempo sobrante pudo haberlo utilizado para conseguir una compra alguna otra venta.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, solo se conforma con la negativa de no renovar pedido anterior del cliente.

12. Análisis Cliente 12-Minorista

Objetivo-Visita-pedido**Objetivo-Visita-pedido**

Cumplimiento: El vendedor no logró cumplir la meta.

Desarrollo de la visita: El vendedor visita al cliente con el objetivo de obtener una venta y no consigue renovar pedido anterior ni uno nuevo.

Tiempo: El tiempo de interacción con el cliente no está dentro de los parámetros que establece la empresa, debido a que el tiempo de interacción es de 45 minutos, sin embargo utilizó menos del mismo, y se indica que no está dentro porque el tiempo sobrante pudo haberlo utilizado para conseguir una compra alguna otra venta.

Observación: El vendedor no utiliza técnicas para vender, solo se conforma con la negativa de no renovar pedido anterior del cliente.

ANEXOS D.4. EVALUACIÓN DE CONTROLES DE AUDITORÍA

Empresa: Comercializadora e Importadora de Útiles escolares y complementarios.		Elaborado por: María del Carmen Bajaña Vásquez Martha Katherine Tovar Huacón.				
		Fecha: Julio del 2016				
		Revisado por: Ing. Antonio Márquez Bermeo.				
		Ref.	Control	Si	No	Observaciones/Comentarios
1	La ruta diseñada, está de acuerdo a criterios que generen eficiencia y eficacia en la misma		X	Podría diseñarse según métodos eficientes de movilización y gestión con los clientes.	10	4
2	El horario de la ruta programada se cumple de principio a fin.	X		El vendedor sigue el horario de la ruta desde principio a fin pero no logra cubrir todo lo planeado.	10	7
3	Las visitas son confirmadas previamente por el cliente		X	La ruta está diseñada según necesidades de ventas o cobros, pero ninguno de estos puntos es confirmado al cliente antes de la visita al mismo.	10	7
4	Todos los puntos para trasladarse de un lugar a otro encuentran identificados adecuadamente	X		El vendedor visita clientes frecuentes por lo que conoce a cabalidad la forma de llegar al punto de encuentro con los mismos.	10	8
5	Escoge las rutas más cortas para trasladarse al siguiente cliente		X	Debido a que debe movilizarse en transporte público, deberá seguir el camino que el mismo genere y no necesariamente es la más corta para llegar al cliente.	10	1
6	La ruta está diseñada de acuerdo a la		X	Visita a los clientes en función de importancia, es decir,	10	6

	ubicación del cliente			priorizando las ventas confirmadas o seguras así como los cobros, por lo que no se prioriza la cercanía de los mismos.		
7	La ruta está diseñada de acuerdo a importancia de las actividades (ventas, cobros, atención post-venta, merchandasing, búsqueda de nuevos clientes	X		Visita a los clientes en función de aquel que considere que genera más utilidad, ya sea por ventas o cobros.	10	6
8	Consume la mayor parte de su tiempo en interacción con el cliente		X	Consume alrededor de un 40% de movilización.	10	5
9	Sigue la ruta establecida.		X	Según la ubicación donde se encuentre, visita al cliente aunque no esté planificado en la ruta.	10	5
10	Utiliza el vendedor el 80% mínimo del tiempo con sus clientes.		X	Utiliza cerca de 55% del tiempo	10	4
11	Toca temas relacionados únicamente con la gestión de ventas o cobro.	X			10	8
12	Las rutas son continuas, sin interrupciones de ninguna índole.	X			10	10
13	Cumple con el tiempo establecido para cada cliente.		X	Según sea el cliente y la predisposición de prestar atención al vendedor, dependerá el tiempo entre cliente y el agente de ventas.	10	7
14	Logra cubrir todas las rutas según el itinerario.		X	Por lo general deja clientes sin visitar por falta de tiempo.	10	7
15	La ruta produce rentabilidad para el vendedor.		X	No en todo momento ya que a veces la gestión que realiza no significa ingresos para el vendedor.	10	6
16	Todos los productos que el vendedor ofrece son vendidos en la ruta.		X	Por lo general renueva pedidos anteriores.	10	6
17	Cuenta con una ficha de los datos del cliente.		X		10	2
18	La mayor cantidad de		X	Se vende según la necesidad	10	6

	productos que se vende en la ruta son los que generan mayor utilidad.			del cliente, es decir el costo de los mismos es variado.		
19	Lleva un control de gastos de la ruta.	X			10	8
20	Incurre en gastos necesarios.		X		10	8
TOTAL					200	119

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

PONDERACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO EN CUANTO A LA PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y APLICACIÓN DE RUTAS.

Tabla 76 Calificación de desempeño.

Nivel	Calificación	Significado
1	Ningún control aplicado	No aplican controles, no existe.
2	Insignificante casi nulo.	Existe un control pero no utilizan.
3	Pésimo	Existe un control pero lo utilizan solo una vez y no da resultados
4	Malo	Existe un control y lo utilizan con poca frecuencia y no da resultados
5	Regular	Existe un control y lo utilizan con poca frecuencia y da resultados pero no son corregidos.
6	Moderado Bajo	Existe un control y lo utilizan periódicamente y da resultados pero no son corregidos.
7	Moderado Alto	Existe un control y lo utilizan periódicamente y da resultados, son corregidos pero no de la forma adecuadas.
8	Bueno	Existe un control y lo utilizan periódicamente y da resultados, se aplican acciones correctivas, pero no disminuye o elimina el riesgo.
9	Muy bueno	Existe un control y lo utilizan periódicamente y da resultados, se aplican acciones correctivas y acciones preventivas que disminuyen el riesgo.
10	Excelente.	Existe un control y lo utilizan periódicamente y da resultados, se aplican acciones correctivas y acciones preventivas que disminuyen y eliminan el riesgo.

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 77 Calificación de desempeño

RESULTADOS DEL EXAMEN DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GENERAL.

NC = Nivel de Control
 CT = Calificación total 119
 PT = Ponderación Total 200

$$NC = \frac{CT \cdot 100}{PT} \quad NC = \frac{119 \cdot 100}{200} \quad NC = 60\%$$

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente:

Tabla 78 Calificación de desempeño.

Nivel de desempeño y confianza.		
Ponderaciones	Desempeño	Confianza
15%-50%	Alto	Baja
51%-59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
60%-66%	Moderado-Moderado	Moderada-Moderada
67%-75%	Moderado Bajo	Moderada-Alta
76%-95%	Bajo	Alta
96%-100%	Ninguno	Ninguna

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente:

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En base a los cálculos que preceden que se dan en origen de la aplicación de cuestionarios de control interno y evaluación de desempeño, en la planificación, organización y ejecución de rutas de desplazamiento que un vendedor aplica para la gestión de ventas, se determina que el nivel de desempeño y Confianza es Moderado-Moderado, lo que significa que la ruta posee aspectos que necesita manejar de mejor forma, pues existen deficiencias que afectan la calidad de la comercialización de los productos que se desea vender, así como la atención y servicio al cliente, pudiendo caer en pérdidas y baja rentabilidad por el mal manejo de una ruta de desplazamiento.

Adicionalmente se requiere la determinación de los Riesgos inherentes presentados en las rutas de un vendedor, aplicando una matriz de evaluación del riesgo

ANEXOS D.5. ANÁLISIS DE TIEMPO EFECTIVO Y DESPERDICIADO EN CLIENTES DE TIPO MAYORISTA.

Se muestran los datos analizados de todos los clientes mayoristas atendidos por el vendedor en el mes de julio, agregando también en este cuadro el tiempo perdido denominado como “miss time”, y las demás columnas con el mismo significado que el cuadro previo, además se le agrega dos columnas con el margen de error de tiempo teniendo un mínimo y un máximo, estas columnas servirán para analizar como es el aprovechamiento del tiempo respecto a la gestión real de la ruta de ventas. Al final de los datos se encontrará la ilustración 33 donde se grafica las columnas del “tiempo efectivo”, “tiempo error +” y “tiempo error –”.

Tabla 79 Análisis de tiempo efectivo aprovechado y desperdiciado.

	TIEMPO PLANIFICADO				TIEMPO EFECTIVO	DIF (PLAN - REAL)	PORCENTAJE	MISS TIME	STATUS DEL TIEMPO INVERTIDO	Tiempo error +	tiempo error -
	MERCHANDISING 45 MIN	COBRO 15MIN	INVENTARIO 60 MIN	TOTAL	TOTAL						
1	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0111	0:29:00	64%	0:22:15	Tiempo no aprovechado	0,0359	0,0266
2	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0507	0:28:00	62%	0:21:15	Tiempo extra consumido	0,0359	0,0266
3	0:00:00	0:00:00	1:00:00	1:00:00	0,0243	0:25:00	42%	0:16:00	Tiempo no aprovechado	0,0479	0,0354
4	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0035	0:40:00	89%	0:33:15	Tiempo no aprovechado	0,0359	0,0266
5	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0111	0:29:00	64%	0:22:15	Tiempo no aprovechado	0,0359	0,0266
6	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0215	0:14:00	31%	0:07:15	Tiempo no aprovechado	0,0359	0,0266
7	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0333	0:03:00	7%	OK	Cumplido	0,0359	0,0266
8	0:45:00	0:00:00	1:00:00	1:45:00	0,0326	0:58:00	55%	0:42:15	Tiempo no aprovechado	0,0839	0,0620
9	0:45:00	0:00:00	1:00:00	1:45:00	0,0208	1:15:00	71%	0:59:15	Tiempo no aprovechado	0,0839	0,0620
10	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0160	0:22:00	49%	0:15:15	Tiempo no aprovechado	0,0359	0,0266
11	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0,0264	0:07:00	16%	0:00:15	Tiempo no aprovechado	0,0359	0,0266

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

ANEXOS D.6. ANÁLISIS DE TIEMPOS POR CADA ACTIVIDAD.

Se muestra a continuación datos de las acciones realizadas por el vendedor el día 26 de julio del 2016, según el tiempo que debería tomarse en cada actividad que hizo respecto a los objetivos de interacción con el cliente en cada tipo de actividad, es decir, en merchandising debería tomarse 45 minutos de interacción, en cobro 15 minutos e inventario 60 minutos, por lo que basándose en la tabla 61 de “resumen de actividades realizadas por el vendedor”, se elaboró este cuadro y se tabuló cada tiempo óptimo, según el tipo de visita, se puede dar el caso de que al momento de ir a donde un cliente este iba con la intención de realizar más de una actividad, es decir, por ejemplo ir con el objetivo de hacer merchandising y cobro por lo que si tomamos el tiempo de cada uno, se tiene un total de 60 minutos que el vendedor debe estar con el cliente.

Por tal motivo se hace un cálculo que compare el tiempo real que se tomó con el cliente versus el tiempo óptimo para cada actividad, dando como resultado una diferencia de tiempo que deberá analizarse con un porcentaje de aprovechamiento, por ejemplo, el cliente número 1 tiene un total de tiempo de interacción de 13 minutos y un tiempo óptimo que debería haber realizado de 45 minutos, según la actividad de merchandising, por lo que existe una diferencia de 32 minutos, obteniendo un 71% que significa el porcentaje de tiempo no aprovechado. Además hay una columna que se denomina “miss time”, que significa el tiempo real perdido; lo que se trata de analizar en esta columna, es un tiempo realista que debería tomarse, por ejemplo para cada tiempo óptimo debe existir un margen de error, porque en la realidad el vendedor no se va a tomar el tiempo exacto. Se lo ha tratado con un porcentaje de más menos 15% para cada tiempo óptimo, por ejemplo en merchandising el tiempo óptimo es 45 min pero si se le aplica el margen de error se obtiene un tiempo óptimo de 40 min como mínimo para ser considerado tiempo óptimo, por lo que no se perdió 32 minutos si no 25 minutos, es por eso que a esta columna se la denomina “miss time”.

Por último está la columna de “Status del tiempo invertido”, teniendo las categorías de “tiempo no aprovechado” que significa que en esa visita hubo desperdicio de tiempo y “cumplido” que significa que el tiempo óptimo fue utilizado, Se puede observar se solamente en dos clientes de los 11 que visitó ha cumplido el tiempo, dos de esos clientes no realizó nada debido a la ausencia del mismo. Teniendo un porcentaje de tiempo perdido en promedio del 50%.

Tabla 80 Análisis del tiempo óptimo versus el tiempo real.

	Tipo de cliente	DETALLE DE ACCIONES	TIEMPO OPTIMO				A	B	B/A	+/- 10%	STATUS DEL TIEMPO INVERTIDO
			MERCHANDACING 45 MIN	COBRO 15MIN	INVENTARIO 60 MIN	TOTAL de tiempo óptimo.	TIEMPO REAL	DIF (optimo - REAL)	PORCENTAJE	MISS TIME	
							TOTAL de tiempo real				
1	2	ACTIVACION	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	00:13:00	0:32:00	71%	0:25:15	Tiempo no aprovechado
2	1	CLIENTE AUSENTE	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	00:10:00	0:10:00	No realizado		

3	1	CLIENTE AUSENTE	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	00:10:00	0:10:00	No realizado		
4	2	COBRO - INVENTARIO	0:00:00	0:15:00	1:00:00	1:15:00	01:13:00	0:02:00	3%	OK	Cumplido
5	1	COBRO POSTERGADO	0:00:00	0:15:00	0:00:00	0:15:00	00:12:00	0:03:00	20%	0:00:45	Tiempo no aprovechado
6	1	COBRO-NO PEDIDO	0:45:00	0:15:00	0:00:00	1:00:00	00:18:00	0:42:00	70%	0:33:00	Tiempo no aprovechado
7	1	COBRO- POSTERGADO CLIENTE AUSENTE	0:00:00	0:15:00	0:00:00	0:15:00	00:16:00	0:01:00	7%	OK	Cumplido
8	1	COBRO- RETENCIONES- MERCHANDISING	0:00:00	0:15:00	1:00:00	1:15:00	00:31:00	0:44:00	59%	0:32:45	Tiempo no aprovechado
9	1	LOCAL CERRADO	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	00:01:00	0:01:00	No realizado		
10	1	NO PEDIDO AUN TIENE STOCK	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	00:18:00	0:27:00	60%	0:20:15	Tiempo no aprovechado
11	1	NO PEDIDO AUN TIENE STOCK	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	00:15:00	0:30:00	67%	0:23:15	Tiempo no aprovechado
12	1	NO PEDIDO AUN TIENE STOCK	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	00:17:00	0:28:00	62%	0:21:15	Tiempo no aprovechado
13	1	VISITA FALLIDA (NO CONOCE DATOS DE LOS CLIENTES, PLAZO DE PAGO)	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	00:07:00	0:38:00	84%	0:31:15	Tiempo no aprovechado

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

**ANEXOS D.7. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DE LA GESTIÓN DE RUTAS.
Resumen de los días totales de trabajo del vendedor en el mes de julio del 2016.**

Información de hoja de ruta: Con el fin de obtener datos reales se ha seleccionado las hojas de ruta del mes de julio, como una muestra del trabajo del agente de ventas en el conjunto de meses que se denomina, fuera de temporada.

En este cuadro se puede observar un resumen todos los días que el vendedor laboró en el mes de julio, con sus respectivos tiempos de interacción con el cliente y desplazamiento, así mismo se muestra los clientes que indica la planificación para visitar, los clientes que realmente cumplió de esa planificación y los clientes que visitó pero no estaban dentro de la planificación.

Se puede observar que el vendedor en algunos día del mes ha estado en oficina un determinado tiempo, por lo que se lo ha separado de la actividad de ventas como tal, teniendo una columna de tiempo dedicado a ventas, donde se excluye el dedicado en la oficina.

El lector se dará cuenta al final de la tabla el tiempo promedio de trabajo del vendedor durante todo el mes, teniendo promedios de interacción con el cliente, de desplazamiento, tiempo en oficina, el tiempo total del vendedor laborando y el tiempo dedicado a ventas.

Tabla 81 Tiempo real invertido en el mes de julio.

Día	Fecha	A	B	C	(B+C)	D	E	F	(D+E+F)	(D*E)
		Cantidad de clientes planificados	Cantidad de clientes cumplidos	Cantidad de clientes no planificados	Cantidad de clientes atendidos	Tiempo de interacción con el cliente	Tiempo de desplazamiento	Tiempo en oficina	Tiempo total	Tiempo dedicado a ventas
1	01/07/2016	16	15	2	17	6:25:00	3:21:00	00:12:00	9:58	9:46:00
2	04/07/2016	12	10	0	10	5:23:00	2:50:00	1:31:00	9:44	8:13:00
3	05/07/2016	9	8	1	9	4:28:00	4:03:00	00:57:00	9:28	8:31:00
4	06/07/2016	5	5	3	8	5:06:00	3:41:00	00:26:00	9:13	8:47:00
5	07/07/2016	13	7	0	7	3:07:00	2:55:00	3:53:00	9:55	6:02:00
6	08/07/2016	11	1	2	3	3:26:00	3:14:00	02:18:00	8:58	6:40:00
7	11/07/2016	8	8	0	8	6:55:00	2:56:00	0:00:00	9:51	9:51:00
8	12/07/2016	17	8	0	8	1:49:00	2:08:00	5:33:00	9:30	3:57:00
9	13/07/2016	14	8	0	8	2:24:00	3:23:00	4:01:00	9:48	5:47:00
10	14/07/2016	15	15	0	15	6:38:00	3:03:00	00:08:00	9:49	9:41:00
11	15/07/2016	0	0	15	15	6:06:00	2:33:00	0:00:00	8:39	8:39:00
12	18/07/2016	13	7	1	8	3:02:00	2:42:00	3:57:00	9:41	5:44:00
13	19/07/2016	10	8	2	10	4:18:00	4:24:00	1:18:00	10:00	8:42:00
14	20/07/2016	11	9	0	9	6:06:00	3:30:00	00:25:00	10:01	9:36:00
15	22/07/2016	10	0	13	13	4:19:00	4:31:00	1:02:00	9:52	8:50:00

16	26/07/2016	13	11	0	11	3:44:00	3:55:00	2:02:00	9:41	7:39:00
17	27/07/2016	0	0	4	4	6:45:00	1:15:00	01:25:00	9:25	8:00:00
18	28/07/2016	8	4	5	9	2:38:00	5:03:00	2:35:00	10:16	7:41:00
19	29/07/2016	10	8	2	10	2:18:00	3:27:00	4:10:00	9:55	5:45:00
	Tiempo promedio por cada categoría					4:28:16	3:18:38	1:53:19	9:40:13	7:46:54

Descripción: Resumen de actividades y tiempos realizadas por el vendedor durante el mes de julio del 2016. Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón. Fuente: Datos de hojas de rutas del vendedor evaluado.

ANEXOS D.8. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE RUTAS.

Tabla 82 *Calculo de valores par análisis de dinero perdido del vendedor*

A	B	C=(A+B)	D	E=C*D
Movilización diaria	Almuerzo	Total	Días laborados	Total
\$	\$	\$	22	\$
1,50	3,00	4,50		99,00

Elaborada por María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 83 *Total máximo recibido por mes.*

Sueldo base	\$ 400,00
Comisiones máxima	\$ 200,00
Total	\$ 600,00
Movilización	\$100,00
Costo Fijo de vendedor	\$ 700,00

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Tabla 84 *Cálculo de valor por hora perdido para el vendedor..*

Hora de trabajos laborales	Días	Valor mensual	Valor por día	Valor por hora
8	30	600	20	2,5

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

ANEXOS D.9. ALGORITMO DEL AGENTE VIAJERO- DISEÑO DE INTERFAZ DISEÑO DE APLICACIÓN DE CÁLCULO.

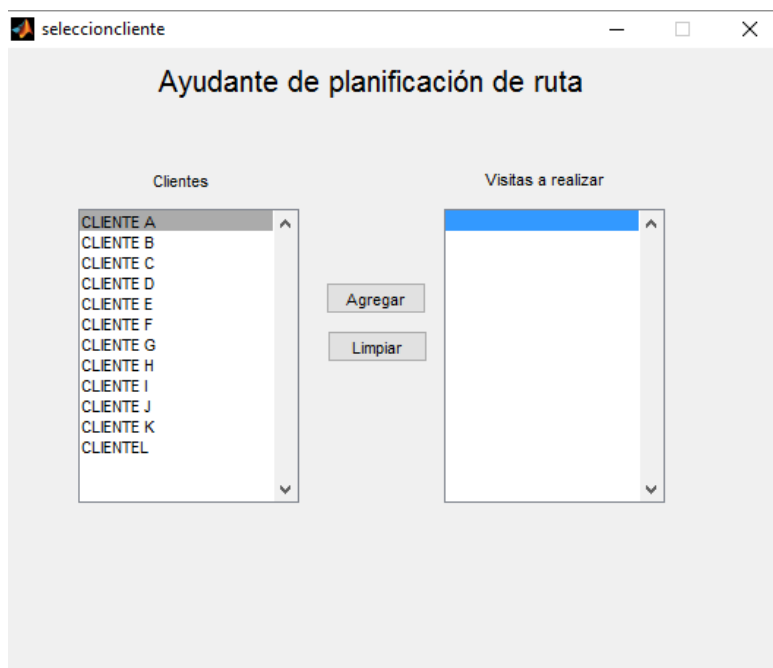
Se seleccionó la herramienta de trabajo MATLAB, que sirvió para elaborar el algoritmo del agente viajero traducido a programación. Para explicar de forma breve como se los cálculos se muestra la siguiente programación con su respectiva explicación.

INTERFAZ DE USUARIO:

VENTANA PRINCIPAL

Se muestra la elaboración de la interfaz de usuario básica para seleccionar los clientes de la base de datos que se encuentra en el archivo Excel, y poder calcular según los tiempos de desplazamiento, la ruta óptima del vendedor.

Ilustración 7 Interfaz de usuario para ingresar los clientes para la ruta más corta.



Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

En la siguiente ilustración se muestra la selección de cada cliente que se desea ingresar en la ruta del vendedor, ubicándolos en la columna de “visitas a realizar”, se agregan con el botón “agregar”.

Ilustración 8 Selección de clientes para visitar en la ruta del vendedor.



Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Haciendo uso de una de las condiciones del algoritmo del agente viajero (visitar a un cliente solo una vez en la ruta), la interfaz muestra un mensaje de validación cuando se ingresa un cliente más de una vez en la columna de “visitas a realizar”, lo que ayuda a que la aplicación no calcule los tiempos de desplazamientos duplicados de un cliente.

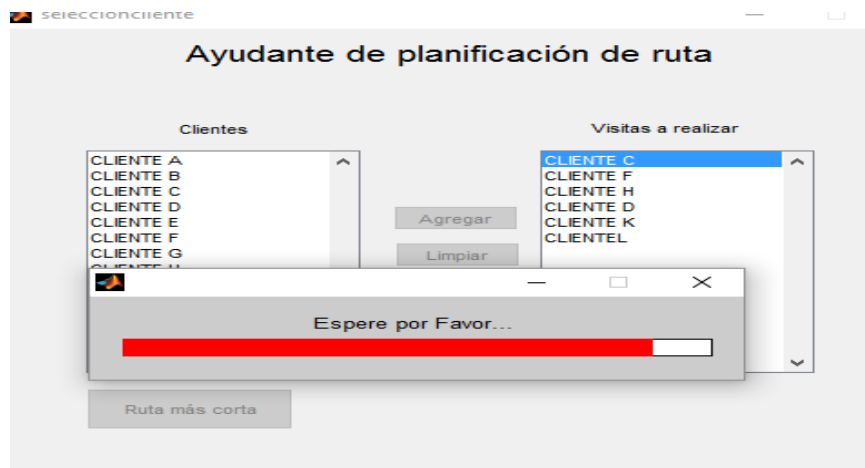
Ilustración 9 Mensaje de error por seleccionar más de un cliente en la ruta.



Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Cálculo de la ruta más corta: Cuando se ha seleccionado más de un vendedor para visitar, se debe seleccionar en la parte inferior izquierda de la interfaz, un botón que dice “Ruta más corta”, donde se calcula la ruta óptima referente al menor tiempo de desplazamiento.

Ilustración 10 Cálculo de la ruta más corta.



Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

Ilustración 11 Resultado de la ruta más corta para un vendedor.

REPORTE DE LA RUTA MÁS CORTA

Clientes a visitar:

CLIENTE C, CLIENTE F, CLIENTE H, CLIENTE D, CLIENTE K, CLIENTEL,
Número de posibles rutas: 720,

La ruta más corta es:

GLOBE, CLIENTEL, CLIENTE D, CLIENTE C, CLIENTE H, CLIENTE K, CLIENTE F, GLOBE,

El tiempo en desplazamiento invertido es de: 3.33 horas

Published with MATLAB® R2014a

Elaborado por: María Bajaña Vásquez y Martha Tovar Huacón.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 232
--------------------	---	-------------

ANEXOS E MANUAL DEL MICRO CICLO DE LA VENTA: ENTREGABLE.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE LA VENTA

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 234
--------------------	--	-------------

1	INFORMACIÓN DEL MANUAL	240
1.1.	INTRODUCCIÓN.....	240
1.2.	OBJETIVO GENERAL.....	240
1.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	241
1.3.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE LA VENTA.....	241
1.4.	ALCANCE.....	241
1.5.	MARCO LEGAL.....	241
1.6.	INFORMACIÓN Y DATOS EN REFERENCIA DE LA EMPRESA, ACTIVIDADES Y OPERACIONES EXAMINADAS.....	242
1.6.1.	IMPORTADORA “LA EMPRESA” S.A.	242
1.6.2.	MISIÓN.....	242
1.6.3.	VISIÓN	242
1.6.4.	VALORES	242
1.6.5.	DISTRIBUCIÓN.....	242
1.6.6.	SERVICIOS.....	243
1.6.7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	243
1.6.9.	ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	244
1.7.	ANÁLISIS FODA.....	245
1.7.1.	DEBILIDAD	245
1.7.2.	FORTALEZA	246
1.7.3.	AMENAZAS.....	246
1.7.4.	OPORTUNIDADES.....	246
2.	MARCO TEÓRICO.....	246
2.1.	MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS.....	246
2.2.	MICRO CICLO DE LA VENTA.....	247
2.3.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	247
2.4.	PLANEACIÓN DE VENTAS	247
2.5.	INDICADORES FINANCIEROS	248
2.6.	SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJOS.....	248
3.	GESTIÓN POR PROCESOS	249
3.1.	CADENA DE VALOR.....	249
3.2.	INDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMEINTOS QUE INTERVIENEN EN EL CICLO DE LA VENTA 250	
3.2.1.	PROCESOS ESTRATEGICOS.....	251

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 235
--------------------	--	-------------

3.2.1.1. PLANIFICACIÓN DE VENTAS.	251
3.2.1.1.1. INTRODUCCIÓN.	251
3.2.1.1.2. ENTRADAS.....	251
3.2.1.1.3. SALIDAS.....	251
3.2.1.1.4. RECURSOS.....	251
3.2.1.1.5. POLÍTICAS.....	251
3.2.1.1.6. CONTROLES.....	253
3.2.1.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	253
3.2.1.2. ASIGNACIÓN DE ZONAS.	258
3.2.1.2.1. INTRODUCCIÓN.	258
3.2.1.2.2. ENTRADAS.....	258
3.2.1.2.3. SALIDAS.....	258
3.2.1.2.4. RECURSOS.....	258
3.2.1.2.5. POLÍTICAS.....	258
3.2.1.2.6. CONTROLES.....	259
3.2.1.2.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	260
3.2.1.3. SELECCIÓN DE UNA RUTA EFICIENTE.	264
3.2.1.3.1. INTRODUCCIÓN.	264
3.2.1.3.2. ENTRADAS.....	264
3.2.1.3.3. SALIDAS.....	264
3.2.1.3.4. RECURSOS.....	264
3.2.1.3.5. POLÍTICAS.....	264
3.2.1.3.14. CONTROLES.....	267
3.2.1.3.15. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	268
3.2.1.4. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.	274
3.2.1.4.1. INTRODUCCIÓN.	274
3.2.1.4.2. ENTRADAS.....	274
3.2.1.4.3. SALIDAS.....	274
3.2.1.4.4. RECURSOS.....	274
3.2.1.4.5. POLÍTICAS.....	274
3.2.1.4.6. CONTROLES.....	276

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 236
--------------------	---	-------------

3.2.1.4.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	276
3.2.2. PROCESOS CLAVES.....	280
3.2.2.1. VENTAS A CRÉDITO MAYORISTAS.....	280
3.2.2.1.1. INTRODUCCIÓN.....	280
3.2.2.1.2. ENTRADAS.....	280
3.2.2.1.3. SALIDAS.....	280
3.2.2.1.4. RECURSOS.....	280
3.2.2.1.5. POLÍTICAS.....	281
3.2.2.1.6. CONTROLES.....	283
3.2.2.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	283
3.2.2.2. VENTAS CON SERVICIO DE PUBLICIDAD.....	289
3.2.2.2.1. INTRODUCCIÓN.....	289
3.2.2.2.2. ENTRADAS.....	289
3.2.2.2.3. SALIDAS.....	289
3.2.2.2.4. RECURSOS.....	289
3.2.2.2.5. POLÍTICAS.....	289
3.2.2.3.6. CONTROLES.....	292
3.2.2.3.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	292
3.2.2.3. VENTAS A CRÉDITO CON PEDIDO ELECTRÓNICO.....	297
3.2.2.3.1. INTRODUCCIÓN.....	297
3.2.2.3.2. ENTRADAS.....	297
3.2.2.3.3. SALIDAS.....	297
3.2.2.3.4. RECURSOS.....	297
3.2.2.3.5. POLÍTICAS.....	297
3.2.2.3.6. CONTROLES.....	297
3.2.2.3.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	297
3.2.2.4. DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA POR EMPRESA TRANSPORTISTA.....	301
3.2.2.4.1. INTRODUCCIÓN.....	301
3.2.2.4.2. ENTRADAS.....	301
3.2.2.4.3. SALIDAS.....	301
3.2.2.4.4. RECURSOS.....	301

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 237
--------------------	--	-------------

3.2.2.4.5. POLÍTICAS.....	301
3.2.2.4.6. CONTROLES.....	302
3.2.2.4.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO	303
3.2.2.5. ANÁLISIS DE CRÉDITO DE UNA PERSONA JURÍDICA.....	306
3.2.2.5.1. INTRODUCCIÓN.	306
3.2.2.5.2. ENTRADA.....	306
3.2.2.5.3. SALIDA.....	306
3.2.2.5.4. RECURSOS	306
3.2.2.5.5. POLÍTICAS.....	306
3.2.2.5.6. CONTROLES.....	309
3.2.2.5.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO	310
3.2.2.6. ANALISIS DE CRÉDITO PARA UNA PERSONA NATURAL.....	315
3.2.2.6.1. INTRODUCCIÓN.	315
3.2.2.6.2. ENTRADAS.....	315
3.2.2.6.3. SALIDAS.....	315
3.2.2.6.4. RECURSOS	315
3.2.2.6.5. POLÍTICAS.....	315
3.2.2.6.6. CONTROLES.....	319
3.2.2.6.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	319
3.2.2.7. COBRANZAS DEL VENDEDOR CON CHEQUE.	326
3.2.2.7.1. INTRODUCCIÓN.	326
3.2.2.7.2. ENTRADAS.....	326
3.2.2.7.3. SALIDAS.....	326
3.2.2.7.4. RECURSOS.....	326
3.2.2.7.5. POLÍTICAS.....	326
3.2.2.7.6. CONTROLES.....	327
3.2.2.7.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	327
3.2.2.8. COBRANZAS DE DEUDAS CON EXCESO DE DÍAS DE VENCIMIENTO.....	332
3.2.2.8.1. INTRODUCCIÓN.	332
3.2.2.8.2. ENTRADAS.....	332
3.2.2.8.3. SALIDAS.....	332

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 238
--------------------	---	-------------

3.2.2.8.4. RECURSOS.....	332
3.2.2.8.5. POLÍTICAS.....	332
3.2.2.8.6. CONTROLES.....	334
3.2.2.8.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	¡Error! Marcador no definido.
3.2.3. CONTROL.....	338
3.2.3.1. CONTROL DE LAS RUTAS.	338
3.2.3.1.1. INTRODUCCIÓN.	338
3.2.3.1.2. ENTRADAS.....	338
3.2.3.1.3. SALIDAS.....	338
3.2.3.1.4. RECURSOS.....	338
3.2.3.1.5. POLÍTICAS.....	338
3.2.3.1.6. CONTROLES.....	339
3.2.3.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	340
3.2.4. MÓDULO DE FACTURACIÓN.	346
3.2.4.1. GERENCIAMIENTO DE FACTURACIÓN EN LÍNEA.....	346
3.2.4.1.1. INTRODUCCIÓN.	346
3.2.4.1.2. ENTRADAS.....	346
3.2.4.1.3. SALIDAS.....	347
3.2.4.1.4. RECURSOS.....	347
3.2.4.1.5. POLÍTICAS.....	348
3.2.4.1.6. CONTROLES.....	349
MODELO DE DIAGRAMA DE CONTEXTO DE LA APLICACIÓN DE FACTURACIÓN A CLIENTES.	349
3.2.5. TÉCNICAS DE ACTIVIDADES DENTRO DE LA RUTA.	354
3.2.5.1. TÉCNICA DE COMERCIALIZACIÓN: MERCHANDISING.....	354
3.2.5.1.1. INTRODUCCIÓN.....	354
3.2.5.1.2. ENTRADAS.....	354
3.2.5.1.3. SALIDAS.....	354
3.2.5.1.4. RECURSOS.....	354
3.2.5.1.5. POLÍTICAS.....	354
3.2.5.1.6. CONTROLES.....	357
3.2.5.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.	357

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 239
--------------------	--	-------------

INDICADORES DE GESTIÓN 362

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 240
--------------------	--	----------------

1 INFORMACIÓN DEL MANUAL.

1.1. INTRODUCCIÓN.

El manual de gestión de venta es un documento o serie de documentos dónde queda plasmado las directrices a seguir que debería tener la organización en todos los aspectos que puede atender a la actividad diaria del equipo de ventas y las tareas que se relacionan con las acciones de ventas específicamente, crédito y gestión de cobranzas. Por lo que este manual se podría determinar como la guía del equipo de ventas que ayuda a estar siempre orientados respecto a todas las acciones a tomar.

Una empresa de un pequeña tiende a que los procesos se los trate de manera informal, debido a su nivel, y es ahí donde la costumbre de tratarlos de forma empírica hace que se repitan actividades, se confunda información, se utilice más recursos de los que debería, lo que llama a que exista una formalidad para poder reflejar todas las actividades relacionadas. Por ende se quiere hacer un análisis de cada uno de los temas a intervenir en un micro ciclo de ventas para determinar paso a paso las fortalezas y debilidades dentro del proceso de ventas y analizar de este mismo modo como se lleva la gestión de cobranzas una vez concedida la transacción de la venta y como se analiza otorgar crédito y de cierta forma proponer un modelo de análisis de crédito.

La gestión de un proceso o de un ciclo en una organización tiene un conjunto de funciones o actividades de forma ordenada y siguiendo una secuencia, a estas actividades de las denomina como planificación, organización, dirección y control.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de gestión del micro ciclo de ventas y todo lo que esto conlleve, para una empresa comercializadora e importadora de útiles escolares y complementarios.

De igual forma se propone evaluar las rutas que realiza un vendedor externo o de campo en base a los términos generales de una auditoría común. La auditoría de rutas se define como una técnica de exámenes y evaluaciones de la programación de rutas de desplazamiento de los vendedores, intenta conseguir el máximo aprovechamiento y optimización del tiempo de la fuerza de ventas a través del estudio y establecimiento de desplazamientos eficientes y eficaces. .

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página] 241
--------------------	--	-------------

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3.1. OBJETIVO ESPECÍFICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE LA VENTA.

- a) Describir los actuales procesos de ventas, crédito y cobranzas.
- b) Describir la filosofía, clima laboral, valores y la cultura organizacional de la empresa.
- c) Presentar políticas comerciales, objetivos y estrategias analizadas
- d) Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los procesos de ventas, crédito y cobranza.
- e) Determinar recomendaciones para mejorar los métodos operativos actuales de los procesos de ventas, crédito y cobranza.
- f) Rediseñar los flujos de procesos, manual de procedimientos y funciones actuales de los procesos de ventas, crédito y cobranza.

1.4. ALCANCE

El alcance del examen que permitirá elaborar un manual para el micro ciclo de la venta, comprenderá el análisis y estudio de la planificación, organización, dirección, control y desempeño de las actividades y operaciones que intervienen en el micro ciclo de una venta, así como los procedimientos y medidas de evaluación interna para llevar el correcto funcionamiento de la empresa.

1.5. MARCO LEGAL

- a) Normas de auditoría generalmente aceptadas.
- b) Principios contables.
- c) Principios administrativos.
- d) Código de trabajo.
- e) Estatutos y normativas internas de la empresa.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 242
--------------------	--	----------------

1.6. INFORMACIÓN Y DATOS EN REFERENCIA DE LA EMPRESA, ACTIVIDADES Y OPERACIONES EXAMINADAS.

1.6.1. IMPORTADORA “LA EMPRESA” S.A.

Es una organización con más de catorce años de trayectoria en el Ecuador, de origen Nacional. Distribuye productos importados de escritura y material complementario a nivel nacional, muchos de sus productos están en todo el Ecuador, ofrece también el servicio de publicidad para sus clientes otorgándoles a los mismo la posibilidad de darse a conocer por medio de los productos que compra, es decir, a dicho artículo se le puede agregar temas publicitarios que el cliente desee. Además brindan a sus clientes, capacitaciones y asesorías sobre todas las marcas que comercializan.

1.6.2. MISIÓN

Representación, importación y comercialización de marcas con reconocimiento internacional de forma exclusiva, de artículos de escritura, publicidad, y escolar con el objetivo de brindar al mercado ecuatoriano productos destacados por su calidad, precio y servicio al cliente excelente.

1.6.3. VISIÓN

Ser líderes en innovación y calidad, logrando alcanzar el reconocimiento de las marcas a nivel nacional, cumpliendo con los estándares de calidad más altos en productos de publicidad, escritura y escolar.

1.6.4. VALORES

Integridad, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Servicio, Liderazgo, Innovación

1.6.5. DISTRIBUCIÓN

Su principal cede se encuentra en la ciudad de Guayaquil, siendo este lugar el encargado de distribuir a todo la zona sur del país entre las provincias que se destacan se encuentran las siguientes:

- Guayas, Santa Elena, El oro, Los Ríos, Azuay, Cañar.

Entre los principales cantones de comercio de la zona sur se encuentran los siguientes:

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 243
--------------------	--	-------------

- Milagro, Daule, El empalme, Durán, El Triunfo, entre otros.

Cuenta con oficinas ubicadas en la ciudad de Quito, encargándose estas de la distribución de la denominada zona Norte, entre las cuales se encuentran las siguientes ciudades:

Ibarra, Tulcán, Guaranda Riobamba, Ambato, Baños, Esmeraldas y la zona de la región del Oriente en general.

Como se puede observar la empresa distribuye sus productos a toda la zona nacional que así lo solicite, siempre buscando nuevos clientes y nuevas zonas que atraer.

1.6.6. SERVICIOS

La empresa además de su actividad principal de importación y venta, ofrece un servicio adicional que es el de publicidad, es decir, a ciertos productos, como bolígrafos, marcadores, etc. Se le puede agregar elementos de publicidad del cliente que lo desee. Para ello interviene un tercero en dicho procedimiento lo que significa que el empresa sirve como intermediario entre el cliente y la empresa que elabora la publicidad otorgada al producto, ganando por este servicio una comisión.

1.6.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de "LA EMPRESA" S.A. está diseñada en concordancia al tamaño y tipo de empresa y negocio lo que proporciona un control confiable sobre sus operaciones.

El organigrama está compuesto de la siguiente forma

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

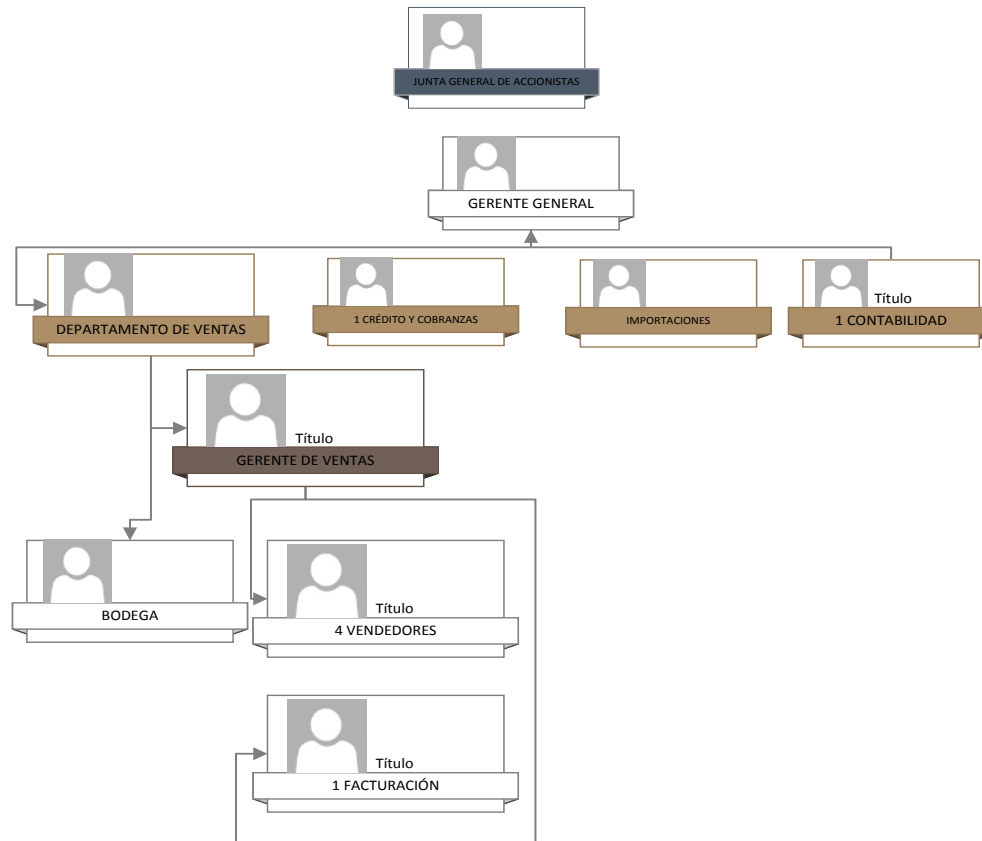


Ilustración 12 ORGANIGRAMA GENERAL ESTRUCTURAL

1.6.8. Objetivos de ventas

- e) Vender mayor cantidad de unidades de más productos.
- f) Lograr una rotación de clientes mínimas, es decir que los mismos regresen a comprar en menos tiempo.
- g) Importar y vender marcas nuevas.
- h) Aumentar el grado de participación en el mercado.

1.6.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

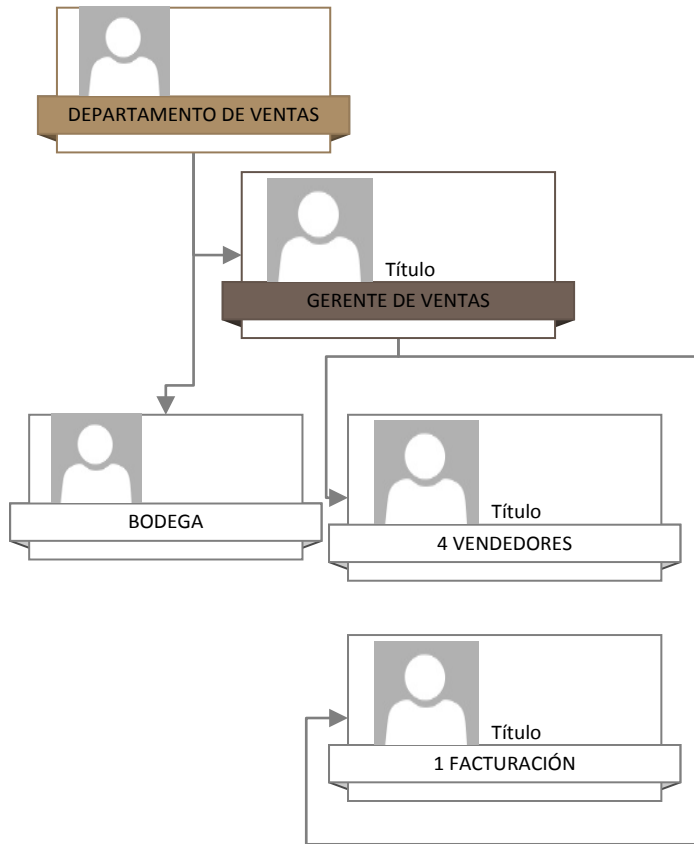


Ilustración 13 Organigrama del departamento de ventas.

1.7. ANÁLISIS FODA

1.7.1. DEBILIDAD

- Falta de documentación de los procedimientos
- Falta de segregación de funciones
- Falta de motivación la fuerza de venta
- Limitada línea de productos
- Exceso de tareas al personal
- Deficiente sistema
- Comunicación deficiente

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 246
--------------------	--	----------------

1.7.2. FORTALEZA

- Conocimiento de la competencia y mercado
- Estrategias y ventajas competitivas
- Buen ambiente laboral
- Personal Capacitado
- Buena calidad de productos en relación a sus competidores
- Buena capacidad de distribución y extensa cobertura geográfica
- Calidad de servicio al cliente
- Base de datos de clientes fijos

1.7.3. AMENAZAS

- Variabilidad en los requerimientos regulatorios
- Cambios en el gusto del cliente
- Aparición de nuevos competidores
- Aumento del poder de negociación del cliente
- Control comercial cambiario de las diferentes fluctuaciones en países proveedores

1.7.4. OPORTUNIDADES

- Comercialización de productos en centro de distribución importantes
- Incremento constante del mercado
- Expandir la gama de línea de productos
- Nuevos segmentos de mercados
- Aceptación de productos importados

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS.

El manual de gestión de venta es un documento o serie de documentos dónde queda plasmado las directrices a seguir que debería tener la organización en todos los aspectos que puede atender a la actividad diaria del equipo de ventas y las tareas que se relacionan con las acciones de ventas

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 247
--------------------	--	----------------------

específicamente, crédito y gestión de cobranzas. Por lo que este manual se podría determinar como la guía del equipo de ventas que ayuda a estar siempre orientados respecto a todas las acciones a tomar.

2.2. MICRO CICLO DE LA VENTA.

El micro ciclo de la venta es una serie de pasos a seguir de manera secuencial, las principales áreas, pasos y actividades son: toma de pedido, verificación de stock, verificación de crédito, despacho, facturación, crédito y cobranza.

2.3. GESTIÓN POR PROCESOS.

La gestión de un proceso es un conjunto de partes o fases que se deberán seguir sistemáticamente para dar solución a un problema de un proceso o un problema administrativo, pueden ser estos problemas de organización, que para darle solución se deberá contar con una buena planeación, un estudio hecho con anterioridad y poseer los objetivos claros para realizar el proceso lo menos complicado posible.

Entre los puntos para que se realice la gestión de un proceso se deben seguir de forma sistemática cinco etapas muy importantes:

5. Planificación
6. Organización
7. Dirección
8. Control

2.4. PLANEACIÓN DE VENTAS



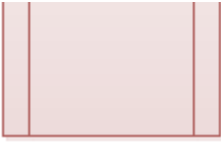






Anzola (1999) dice: Toda venta deberá empezar por una planificación de ventas. La planeación de ventas es la base para utilizar el tiempo y recursos de una forma eficaz. Para el administrador un punto importante de su planificación es elaborar una programación de actividades durante un tiempo específico y determinar las citas necesarias para

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

2.5. INDICADORES FINANCIEROS

Son razones o ratios financieros que analizan el estado actual y anterior o a través del tiempo de una compañía desde un punto de vista comparativo, con años anteriores de la misma empresa o con otras organizaciones que se desenvuelven en el mismo mercado.

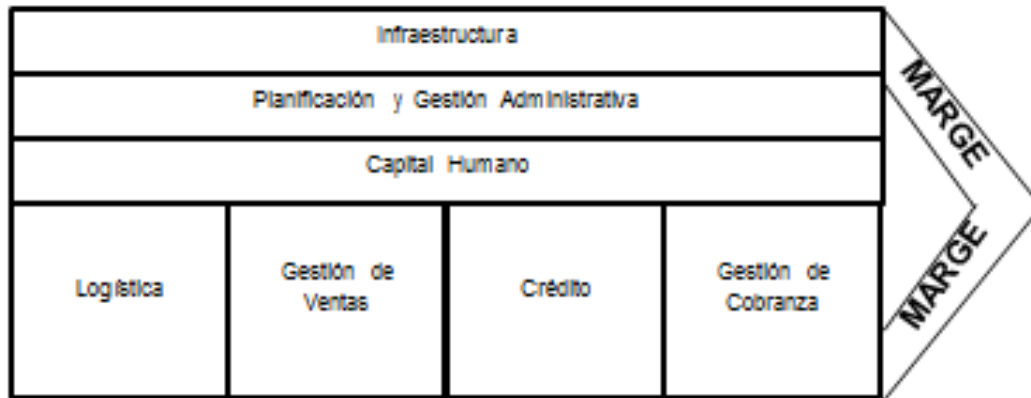
2.6. SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJOS.

Simbología	Nombre	Significado
	INICIO	Indica el inicio o fin del flujo de procedimiento.
	ACTIVIDAD	Indica una actividad dentro del proceso.
	SUBPROCESO	Indica un subproceso dentro de procedimiento.
	DECISIÓN	Indica cuando se toma una decisión.
	DOCUMENTO.	Indica documentos que intervienen dentro de un procedimiento.
	DATOS.	Son datos que se transforman en información.
	BASE DE DATOS	Guarda información en la base de datos de un sistema.
	CONECTOR	Conecta páginas o secuencias, para no poder el flujo
	FLECHA	Conecta toda la simbología, indica entradas o salidas

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

3. GESTIÓN POR PROCESOS

3.1. CADENA DE VALOR



La importadora tiene procesos de apoyo que facilitan a ejecutar las actividades primarias que se realizan en la empresa, las cuales son las siguientes:

1. **Infraestructura:** Asegura la correcta utilización de las instalaciones, de esta manera procura la disponibilidad de equipos y el espacio de trabajo. Por lo tanto, una buena infraestructura certifica que los productos cumplan con los requisitos de una organización.
2. **Planificación y Gestión Administrativa:** Organiza, controla y distribuye los recursos económicos, en este proceso el líder planifica con antelación metas que son elaboradas con lógica y algún método, luego organiza y distribuye el trabajo siempre supervisando que se realicen las tareas y motivando para obtener los mejores resultados. Así, la gestión administrativa controla las actividades planificadas y vela porque se lleguen a estas metas.
3. **Capital Humano:** Motiva y capacita al personal, además de proporcionarles las herramientas necesaria alcanzando a través del talento humano una productividad eficaz y efectiva.
4. **Logística:** Controla y organiza las actividades de bodega, además la rotación de inventario, control de stock y operaciones relaciones con la salida y la entrada de mercadería. El proceso de logística cuenta con los subproceso de almacenamiento.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 250
--------------------	--	-------------

5. **Gestión de Ventas:** Se encuentra constituido por un equipo de trabajo donde realizan las actividades de comercialización y de esta manera buscan concretar el mayor número de ventas. Todos los empleados tienen que saber presentar el producto, identificarlo y mostrar las ventajas y beneficios del mismo para que el cliente escoja entre sus prioridades. Venta mayorista, venta minorista, ventas de consumo y ventas de productos para publicidad.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS QUE INTERVIENEN EN EL CICLO DE LA VENTA

CLASIFICACIÓN	PROCESO	SUB-PROCESOS
Procesos estratégicos	Planificación de ventas.	Planificación de ventas.
	Organización.	Asignación de zonas
		Ejecución de la ruta.
Dirección.	Motivación de la fuerza de ventas.	
Procesos claves	Ventas.	Venta a crédito mayoristas
		Venta a crédito de minoristas
		Venta por concepto de publicidad
	Despacho.	Despacho a clientes fuera de zona.
	Crédito	Crédito personas jurídicas.
		Crédito personas naturales
Cobranzas	Cobranzas de cheques.	
	Cobranzas de cuentas vencidas con días de exceso.	
Control	Control de rutas	
Técnicas de actividades dentro de la ruta.	Técnicas de venta.	Merchandising

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 251
--------------------	--	----------------

3.2.1. PROCESOS ESTRATEGICOS.

3.2.1.1. PLANIFICACIÓN DE VENTAS.

3.2.1.1.1. INTRODUCCIÓN.

La planificación de ventas empieza con los datos estadísticos obtenidos en años anteriores por lo que este proceso se encarga de determinar cuánto es lo estimado de ventas, para el periodo en curso, para ello, el encargado de la elaboración de los datos estadísticos, determina un archivo donde muestra todas las cantidades estimadas de ventas en dólares y productos para la planificación.

3.2.1.1.2. ENTRADAS.

- Datos estadísticos de al menos 5 años anteriores al periodo planificado, que provienen de la recopilación de ventas en dólares y artículos de cada mes de los años analizados.
- Se debe actualizar el documento para elaborar el final cada trimestre del año.

3.2.1.1.3. SALIDAS

- Archivo de planificación de ventas para el periodo correspondiente.

3.2.1.1.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa.

3.2.1.1.5. POLÍTICAS.

A. De las responsabilidades de la gerencia

El gerente de ventas en conjunto con la gerencia general, deberán revisar la planificación de ventas elaborada por el factorador y determinar la aprobación del mismo.

B. De las responsabilidades del factorador

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 252
--------------------	--	----------------

El archivo final para estimar la planificación de ventas se lo realiza de modo anual, con actualización de intervalos trimestrales, debido que cada tres meses se realizan pedidos de importaciones basándose en las previsiones de ventas.

I. Reportes mensuales:

a) Diario general de venta por cada vendedor:

Cada fin de mes deberá realizar el reporte de las ventas y entregarlo en un plazo no mayor a los primeros 5 días del siguiente mes.

II. Reportes trimestrales:

b) Los reportes se los hace mensualmente para evitar acumulación de trabajo, sin embargo se entrega de forma trimestral a gerencia.

c) Balances de mercadería: Los balances de mercadería consiste en ir registrando el inventario existente, el vendido y el solicitado y recibido por medio de importaciones. Esto se realiza con el fin de tener un control de mercadería, para saber en qué fecha estimada se podrán quedar sin stock para poder realizar la adquisición por medio de importaciones de manera oportuna.

d) Estadística de ventas por productos

En este apartado se deberá controlar los productos adquiridos por cliente, vendedor y zona. Con el fin de determinar qué artículos tienen mayor acogida por ciertos clientes, zonas y que vendedor vende más o menos de un artículo determinado.

Cada mes se debe introducir las ventas mensuales identificando los productos vendidos, las ventas de los mismos por cada vendedor, región y cliente. Con el fin de controlar que producto se vende más en un determinada fecha, que cliente compra más de cierto producto, en qué región se ha inclinan las ventas o si se mantienen equitativas en todas las zonas y determinar cantidades de artículos vendidos que gestiona cada vendedor.

e) Estadística de ventas en dólares

En este apartado en cambio se tratará el mismo control que para la estadística por producto, pero se analizará en términos de utilidad monetaria, ya que se puede dar el caso que un vendedor, cliente o una región adquiera en cantidad de artículos más que algún otro, sin

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 253
--------------------	--	-------------

embargo está cantidad de artículos en cuestión de dinero no representa una valor de importancia y también se puede otro caso que un vendedor, cliente o región compre en artículos menor cantidad que algún otro, sin embargo representa en cuestión de dinero un valor de gran importancia para la empresa.

- f) Cada mes se debe introducir las ventas mensuales identificando la cantidad en dólares vendida, las ventas de los mismos por cada vendedor, región y cliente. Con el fin de controlar que región está generando una mayor utilidad, así como el cliente que compra más en términos de dinero, en qué región se ha inclinan las ventas o si se mantienen equitativas en todas las zonas y determinar que vendedores están generando una mayor utilidad.

g) **Planificación de ventas**

Se deberá resumir los reportes trimestrales con el fin d planificar las ventas para el próximo año. Estas deben ser revisadas por la gerencia general, gerencia de ventas e importaciones en una reunión anual, a fin de cada año. Cada tres meses se deberán reunir para actualizar dicha planificación

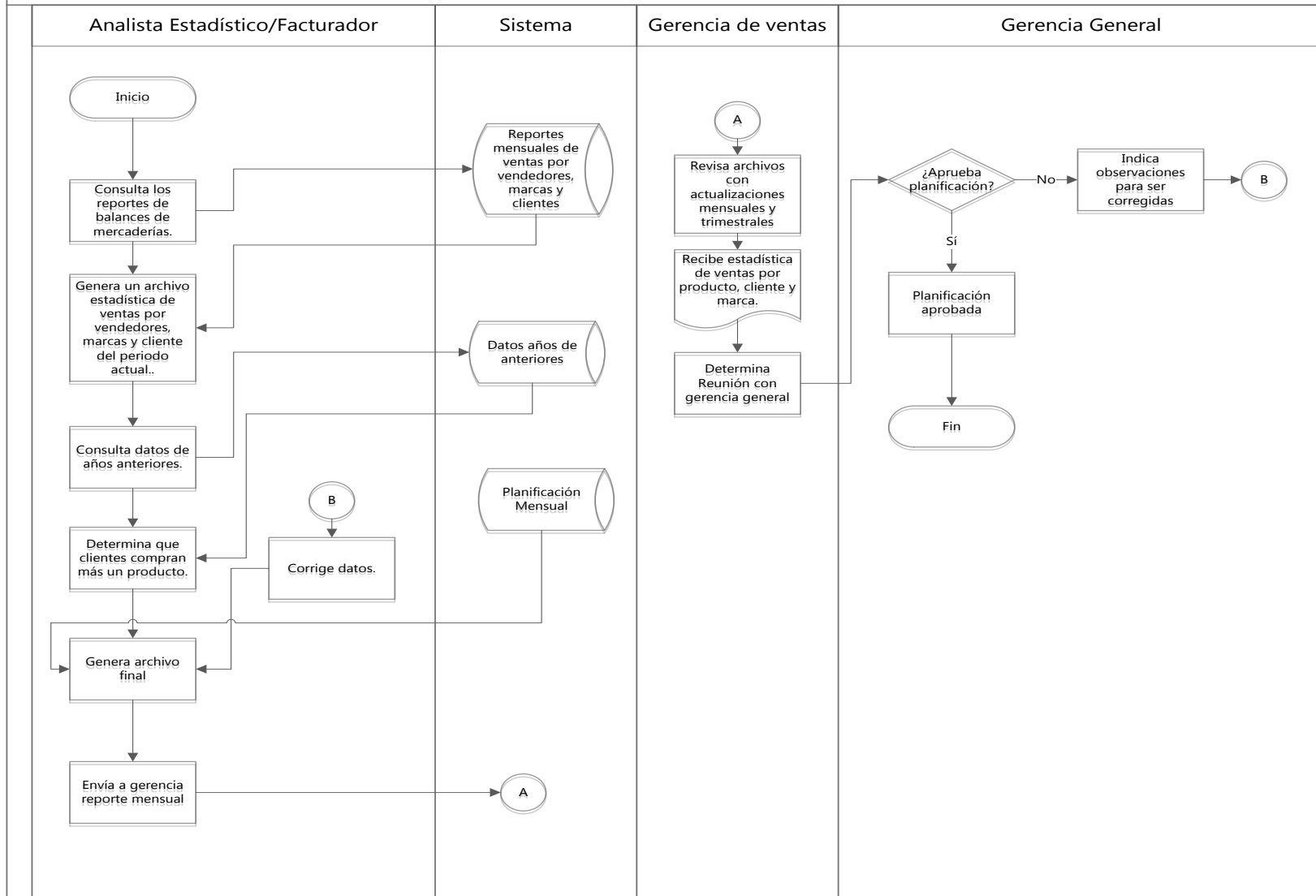
3.2.1.1.6. CONTROLES.

- a) Actualizar cada tres meses el archivo final de la planificación.
b) Supervisar que los datos estadísticos estén de acuerdo a los objetivos de ventas.

3.2.1.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

PLANIFICACIÓN DE VENTAS



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES

PROCESO:	Planificación	
SUBPROCESO:	Planificación de ventas	Página 1 de 2
OBJETIVO:	Determinar las responsabilidades de la elaboración de un plan de ventas. Determinar los pasos y acciones a seguir para la planificación de ventas.	

No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Estadística de ventas por zona	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Cada mes se debe introducir las ventas mensuales identificando los productos por cada vendedor su región y el respectivo cliente. Con el fin de controlar que producto se vende más por un vendedor determinado en una zona. 	Analista estadístico
2	Estadística de ventas en dólares	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Cada mes se debe introducir las ventas mensuales identificando la cantidad en dólares vendida, las ventas de los mismos por cada vendedor, región y cliente. Con el fin de controlar que región está generando una mayor utilidad, así como el cliente que compra más en términos de dinero, en qué región se ha inclinan las ventas o si se mantienen equitativas en todas las zonas y determinar que vendedores están comercializando en dicha zona. 	Analista estadístico
3	Estadística por productos vendidos	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Obtener datos de ventas mensuales por cada vendedor, por marca, y por cliente. Determinar los ítems que se venden más y las características de las ventas mayoritarias 	Analista estadístico

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES

PROCESO:	Planificación
SUBPROCESO:	Planificación de ventas Página 2 de 2
OBJETIVO:	Determinar las responsabilidades de la elaboración de un plan de ventas. Determinar los pasos y acciones a seguir para la planificación de ventas.

No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
3	Estadística por productos vendidos	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Enviar el reporte a importaciones y gerencia cada tres meses. Identificar los clientes que más compran ciertos ítems. 	Analista estadístico
4	Balances de mercadería	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Ver que las importaciones que llegaron sean los mismos ítems y cantidades que están anotadas en el balance; sacar las ventas una vez que haya pegado el stock. Revisar las ventas para ver que ítems se han vendido mayoritariamente. Si se hizo alguna venta inesperada que nos deje con poco stock, avisar a importaciones para que aumente el pedido al proveedor. 	Analista estadístico
5	Planificación de ventas	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> A fin de año Cuando se realice los archivos elaborados de manera trimestral, el facturador deberá unificar o resumir en un solo archivo en Excel las ventas potenciales planificadas para el siguiente año. Presentando las ventas potenciales por región, cliente y un resumen de las ventas por vendedor. 	Gerente de ventas, Gerente General
6	Decisión final	Planificación.	<p>Si gerencia general y de ventas aprueba el archivo presentado por el facturador, se deberá empezar con el pedido para el primer trimestre de forma inmediata, si no están de acuerdo, el facturador deberá generar las modificaciones que le indiquen.</p> <p>Cada tres meses se deberá actualizar dicha información con el fin de determinar ventas imprevistas que dejen sin stock a ciertos productos para el resto del periodo o determinar si se deja de pedir ciertos ítems por falta de venta a la planificada.</p>	Gerente de ventas, Gerente General

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 257
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO			
PROCESO:	Planificación		
SUBPROCESO:	Planificación de ventas		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A.		
ÁREAS DE APLICACIÓN	a) Gerencia de ventas. b) Gerencia general. c) Facturación/marketing.		
OBJETIVO:	a) Determinar las responsabilidades de la elaboración de un plan de ventas. b) Determinar los pasos y acciones a seguir para la planificación de ventas.		
RECURSO			
FISICOS:	Instalaciones de la oficina central	SOFTWARE	Excel/ Sistema de información
EQUIPOS:	Computadores	TALENTO HUMANO	Facturador. Gerente de ventas. Gerencia General
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estadística de ventas por zona. 2. Estadística de ventas en dólares 3. Estadística por productos vendidos 4. Balances de mercadería 5. Planificación de ventas 6. Decisión final 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Encargado de planificación de datos estadísticos-		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de ventas 2. Gerente General. 	
ENTRADA		SALIDA	
Datos estadísticos de años anteriores, y datos de al actual periodo.		Archivo final de planificación de ventas.	
INDICADORES		CONTROLES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas en dólares por vendedor 2. Ventas en dólares por zona. 3. Ventas por productos por vendedor. 4. Ventas por productos por zona. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la planificación durante el periodo en intervalos mensuales y trimestrales. 	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 258
--------------------	--	----------------

3.2.1.2. ASIGNACIÓN DE ZONAS.

3.2.1.2.1. INTRODUCCIÓN.

La división del trabajo o gestión de ventas se da por zonas geográficas, es decir, a cada vendedor se le atribuyen zonas del país como provincias y ciudades específicas para que estos se manejen y vendan en las mismas.

La organización de la fuerza de ventas se realiza una vez al año, con actualizaciones según el comportamiento del mercado y necesidades de los clientes y la empresa. Esta se da en base a la planificación de ventas anual y los datos estadísticos obtenidos en la misma, sabiendo las ventas que se dan más en ciertas regiones, que vendedores se desenvuelven mejor en determinadas zonas y con determinados clientes.

La ruta de ventas debe ser organizada y diseñada por el gerente de ventas en conjunto con el vendedor, para complementar los conocimientos profesionales con los de campo.

3.2.1.2.2. ENTRADAS.

- Archivo de planificación de ventas.
- Reporte de ventas del periodo actual y anterior de cada vendedor, por zona y por cliente.
- Zonas del país donde se distribuye la empresa.

3.2.1.2.3. SALIDAS

- Zonas Asignadas para cada vendedor.

3.2.1.2.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa y edita el archivo final en Excel.

3.2.1.2.5. POLÍTICAS.

A. De las responsabilidades.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 259
--------------------	--	----------------

El gerente de ventas es quien se encargará de analizar el territorio establecido para la ventas y generan un a distribución geográfica conforme las capacidades del agente de ventas designado.

B. Del periodo de actualización

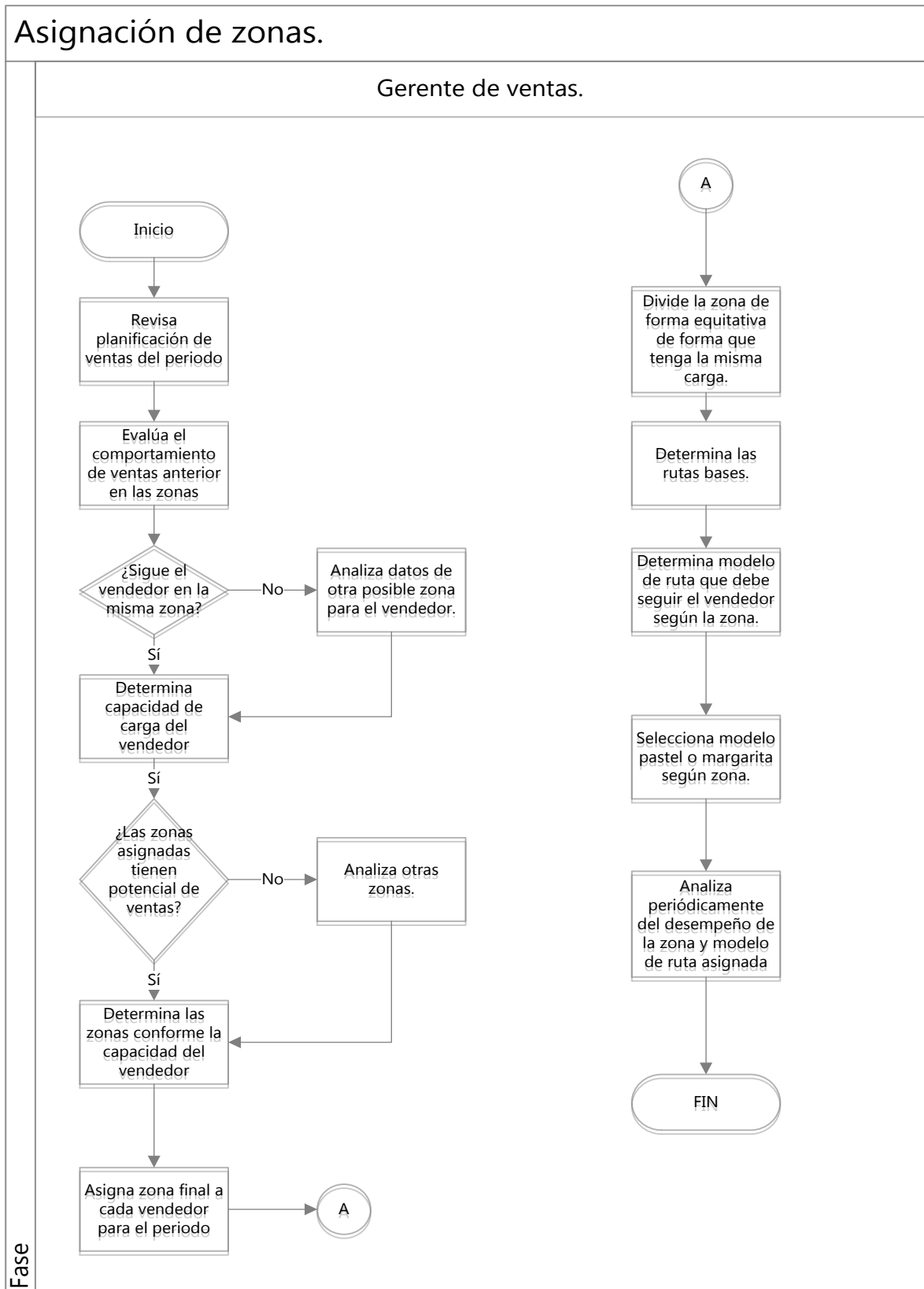
Se deberá actualizar las zonas y revisar el estado de las mismas cada tres meses o antes de empezar la temporada de ventas de cada región.

3.2.1.2.6. CONTROLES.

- Revisar reportes de ventas por vendedor, por producto y por zona.
- Revisión de hojas de ruta de cada vendedor.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
---------------	---	--------------------------

3.2.1.2.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES

PROCESO:	Organización	
SUBPROCESO:	Asignación de las zonas.	Página 1 de 2
OBJETIVO:	Describir las responsabilidades y actividades a seguir para una correcta asignación de zonas y diseño de una de ventas para un vendedor.	

No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Consultar lista de zonas. Revisión, análisis de datos estadísticos-	Organización	<ul style="list-style-type: none"> El gerente de ventas recibe el archivo con datos estadísticos por productos y dinero por clientes, región geográfica y vendedores. Analiza dichos datos y según el comportamiento de los vendedores en las zonas geográficas en las cuales cada una se desarrolló en los últimos años, les asigna a los vendedores las mismas zonas o los cambia. 	Gerencia de ventas.
2	Análisis de Capacidad del vendedor	Organización	El análisis dependerá de que zona geográfica está brindando una mayor utilidad a la empresa y que zona geográfica no lo está haciendo, así mismo analizará si el vendedor sigue con las mismas zonas o si se le aumenta o disminuye según su capacidad de repuesta anterior.	Gerencia de ventas.
3	Análisis de la zona	Organización	La zona debe ser analizada para saber si tiene suficiente potencial, es decir, no se debe tratar de sobrevalorarla, debido a que a veces se puede caer en el pensamiento de que una zona rendirá frutos en cierto momento pero resulta que no es así. El gerente de ventas deberá analizar si la zona conviene o no, para no incurrir en gastos innecesarios.	Gerencia de ventas.
4	Análisis de Relación entre el tamaño y productividad	Organización	El tamaño de la zona deberá ser rentable respecto al tiempo de desplazamiento.	Gerencia de ventas.
5	Asignar Zona adecuada	Organización	Se deberá procurar que el vendedor asignado a una determinada zona del país tenga pleno conocimiento del lugar donde se desenvuelve	Gerencia de ventas.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 262
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES

PROCESO: Organización

SUBPROCESO: Asignación de las zonas. **Página 2 de 2**

OBJETIVO: Describir las responsabilidades y actividades a seguir para una correcta asignación de zonas y diseño de una de ventas para un vendedor.

No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
6	División de la zona.	Organización	Dividir la zona de manera equitativa, de forma que tenga la misma carga de clientes en cada división	Gerencia de ventas.
7	Ruta base	Organización	En cada día de visita se deben planificar en la zona los clientes mayoristas, quienes son los representan mayores ingresos y conforme se visita dichos clientes mayorista, se planifica los minoristas que se encuentren en dicha distribución.	Vendedor
8	Modelos de ruta	Organización	Para ejecutar una ruta se deberá seleccionar el modelo que más convenga a la empresa y al agente de ventas, para el efecto el modelo que más conviene según el tipo de negocio que involucra una única oficina central en la ciudad de Guayaquil, donde el vendedor deberá partir y regresar al final de la jornada después de terminar la ruta.	Gerencia de ventas.
9	Seleccionar el modelo de ruta que convenga cada zona	Organización	Seleccionar el modelo pastel o modelo margarita. (Ver explicación marco teórico de este manual.)	Gerencia de ventas
10	Situación del vendedor.	Organización	Analizar periódicamente la zona del vendedor para saber si está rindiendo en la misma como se espera	Gerencia de ventas

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 263
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO			
PROCESO:	Organización		
SUBPROCESO:	Asignación de las zonas.		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Gerencia de ventas. Vendedor		
OBJETIVO:	Describir las responsabilidades y actividades a seguir para una correcta asignación de zonas y modelo de una de ventas para un vendedor.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Sistema de información
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Gerente de ventas. Vendedor
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultar lista de zonas. Revisión, análisis de datos estadísticos- 2. Análisis de Capacidad del vendedor 3. Análisis de la zona 4. Análisis de Relación entre el tamaño y productividad 5. Asignar Zona adecuada 6. División de la zona. 7. Ruta base 8. Modelos de ruta 9. Seleccionar el modelo de ruta que convenga cada zona 10. Situación del vendedor. 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Facturador-Reportes de ventas por zona.		Vendedores	
ENTRADA		SALIDA	
Reportes de ventas por zona. Planificación de ventas.		Asignación de zonas. Asignación de rutas.	
INDICADORES		CONTROLES	
Total de tiempo invertido en la ruta. Tiempo total de jornada laboral del trabajador		<ul style="list-style-type: none"> • Revisar reportes de ventas por vendedor, por producto y por zona. • Revisión de hojas de ruta de cada vendedor. 	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 264
--------------------	--	----------------

3.2.1.3. SELECCIÓN DE UNA RUTA EFICIENTE.

3.2.1.3.1. INTRODUCCIÓN.

Deberá estar definido la cantidad de visitas por la ruta, el volumen de ventas, los gastos incurridos y los tiempos de interacción y desplazamiento por cada cliente dependiendo de la actividad realizada por el mismo, las cuales pueden ser merchandising, renovación de pedido, cobro, atención a reclamos, ofrecimiento de un nuevo producto, entre otros aspectos de importancia.

3.2.1.3.2. ENTRADAS.

- Cantidad de clientes
- Tipos de clientes.
- Zona de cada cliente.
- Tiempo de desplazamiento.
- Actividades por periodo de ruta

3.2.1.3.3. SALIDAS

- Ruta eficiente para un periodo determinado.
- Selección de una ruta eficiente.

3.2.1.3.4. RECURSOS

- Físicos: Instalaciones de la oficina central
- Equipos: Computador
- Sistemas: Software s de cálculo de rutas.

3.2.1.3.5. POLÍTICAS.

A. De los Viajes o visitas a realizar

B. Cuando el vendedor ya obtiene la lista de clientes suministrada por el gerente de ventas y además tiene la lista de sus propios clientes, deberá planificar sus visitas y viajes según las necesidades de la empresa respecto a los clientes, éstas son: ventas, renovación de pedido, merchandising, cobro, seguimiento de novedades y entrega de productos (si aplica).

C. De los motivos de la compra de clientes

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 265
--------------------	--	----------------

- D. Este punto se refiere a tener claro si el cliente compra los producto que ofrece la empresa por a algún motivo en especial, por lo que el vendedor deberá ir preparado para la situación presentada que ya son parte de la empresa, además deberá agregar a la planificación, la visita a clientes potenciales, esta búsqueda para que resulte eficiente, no debe afectar las visitas de los clientes ya agregados, si no que el vendedor conforme va acudiendo a atender una cuenta existente, aprovechará la ocasión de asistencia a la zona, para entrevistarse con un posible cliente y concretar una venta o conseguir una promesa de nuevas visitas al mismo para lograr cerrar un negocio en futuras reuniones.
- E. **Del Trabajo de escritorio:** El agente de ventas deberá planificar además cuanto trabajo de escritorio tendrá que realizar en el periodo en que está diseñando el programa de trabajo.
- F. **Del tiempo de transporte:** las condiciones óptimas de una ruta de trabajo deberá ser como máximo el 20% del tiempo disponible del vendedor en desplazamiento versus el 80% mínimo de interacción con el cliente, por lo que la empresa deberá estimar si el tiempo perdido en desplazarse, genera que un vendedor logre vender menos, lo que a la larga resultará en baja utilidad para la empresa por las ventas perdidas.
- G. **De Concretar citas:** el agente de ventas debe identificar a aquellos clientes que necesitan una confirmación de visita previa, con el fin de no perder tiempo en acudir donde dicho cliente y correr el riesgo de no ser atendido y perder tiempo.
- H. **De Hábitos de compra de los clientes:** En este punto el agente de ventas debe conocer la periodicidad de compra de ciertos productos y la cantidad que adquiere, con el fin de planificar y ponerse objetivos de ventas.
- I. **De la búsqueda de clientes nuevo:** El agente de ventas no solo deberá planificar visitar a clientes **Actividades realizadas dentro de las visitas del agente de ventas.**

Según el modelo de negocio de la empresa, esta necesita de las siguientes actividades a realizar dentro de las visitas de cada vendedor, y el uso de las mismas dependerá de la necesidad y del tipo de cliente y de la compañía:

1. Ventas de productos a clientes existentes y nuevos.
2. Renovación de pedidos anteriores.
3. Merchandising.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 266
--------------------	--	----------------

4. Gestión de cobro.
5. Atención a reclamos o novedades.

J. Fichas de clientes.

Siguiendo dichos procedimientos, respetando las mismas descritas en los mismos se tendrá una ruta correctamente diseñada. Además para complementar la eficiencia del trabajo del vendedor, deberá llevar una ficha de cada cliente que visite y consultarla antes de programar una visita. Esta ficha consiste en una información actualizada de los clientes, que permitirá ser proactivos en cuanto al servicio y atención al mismo.

- A. **Actualización:** La ficha deberá ser actualizada cada vez que se realice una visita.
- B. **Beneficios:** entre los beneficios más importantes de utilizar una ficha, se encuentran:
 1. Se puede obtener toda la información relevante actualizada de un cliente.
 2. El vendedor puede establecerse metas en cuanto a la venta de cierto inventario, ya que sabiendo que tipo de producto compra un determinado cliente, pondrá más énfasis en vender dicho producto y planificarse para tal situación.
 3. Si se da el caso de que un vendedor salga de la empresa, es decir, ya no trabaje con la compañía, al momento de entrar uno nuevo conocerá todo lo referente a los datos del cliente, y podrá empezar su plan de acción de manera inmediata.
- C. **Recomendación:** actualizar una ficha de cada uno de los clientes es un trabajo que involucra detalles de cada información, por lo que se puede incurrir en inversión de bastante tiempo realizando esta gestión, por lo que se recomienda las siguientes dos situaciones:
 1. Al momento de revisar las fichas solo actualizar los campos de las fechas últimas visitas realizadas, que son aquellos que necesitan cambio, debido a que los otros casilleros, por lo general representan información constante.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 267
--------------------	---	-------------

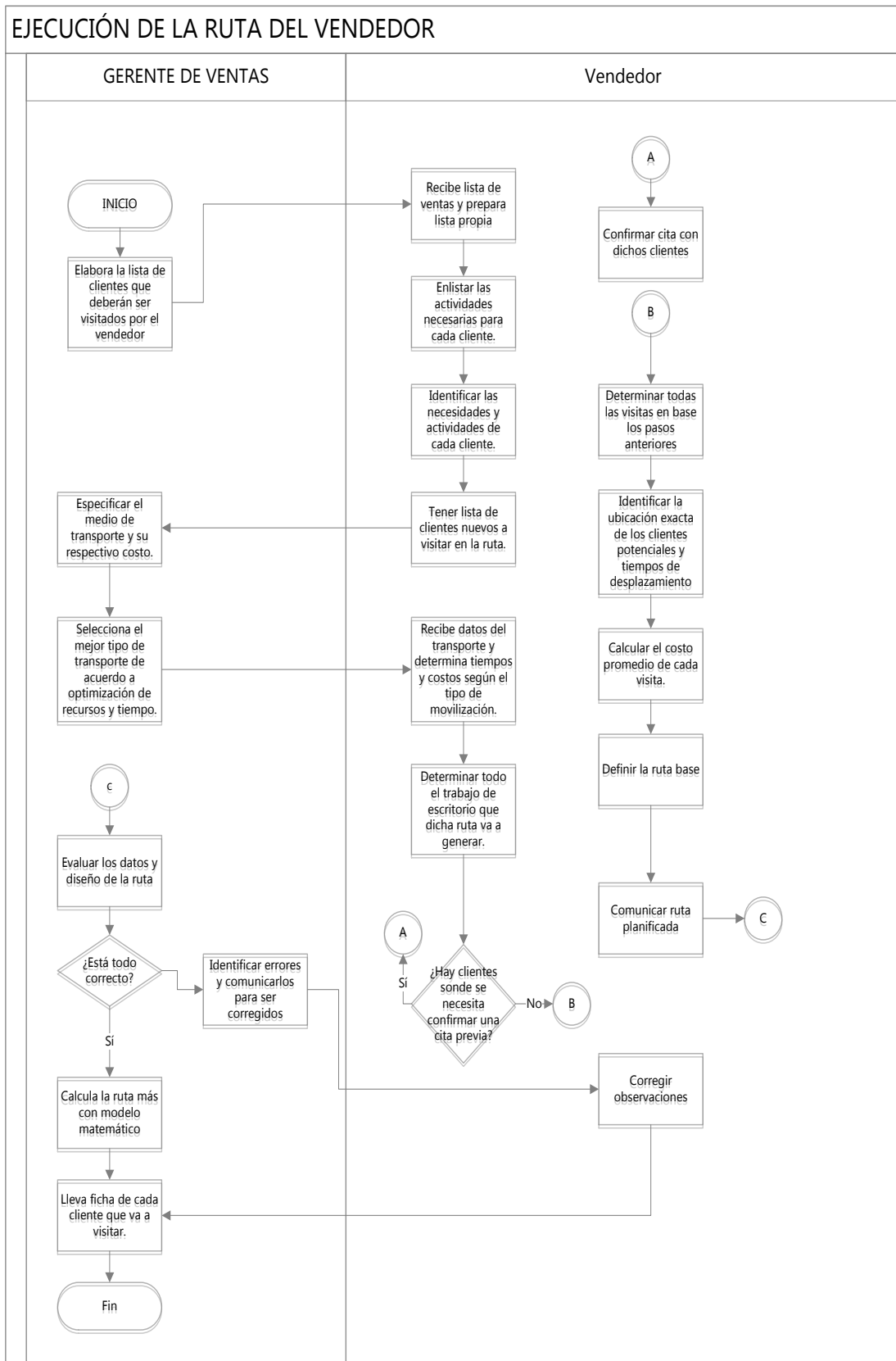
2. Obtener una herramienta tecnológica que cargue automáticamente los datos, a una ficha electrónica, esta recomendación se hará según las posibilidades de la empresa.

3.2.1.3.14. CONTROLES.

1. Evaluación de la ruta base.
2. Revisión de actividades planificadas con los clientes
3. Utilizar algoritmo de cálculo para la ruta eficiente.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
---------------	---	--------------------------

3.2.1.3.15. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES	
PROCESO:	SELECCIÓN DE UNA RUTA EFICIENTE.
SUBPROCESO:	SELECCIÓN DE UNA RUTA EFICIENTE. Página 1 de 3
OBJETIVO:	Determinar las acciones a seguir para efectuar y escoger la ruta más eficiente de todas las disponibles.

No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Consultar lista de clientes.	Ventas	En esta etapa el gerente de ventas, encargado de suministrar la lista de clientes que deberá visita el vendedor y que deben ser cubiertos o determinada zona geográfica. En la ciudad, para dar seguimiento conforme los objetivos organizacionales de las rutas, donde se refiere a las condiciones del contenido de las visitas por cada tipo de cliente.	Gerente de ventas.
2	Distribución de las visitas entre los distintos tipos de cliente.	Ventas	En este paso se deberá distribuir según la necesidad del cliente y la empresa los tipos de clientes para visitar, estos son clientes mayoristas, minoristas y de consumo, para lo cual se deberá hacer una distribución de los mismos para que el vendedor logre cubrir todo lo necesario respectos a ellos.	Gerente de ventas.
3	Medio de transporte y el costo.	Ventas	Según sean las posibilidades de la empresa, deberá analizar qué tan rentable sea que un vendedor se desplace en un transporte público que involucra menos costo y mayor tiempo en desplazamiento	Gerente de ventas.
4	Trabajo de escritorio:	Ventas	Dentro de las funciones del agente de ventas también están realizar tareas administrativas en oficina, es decir, según las políticas, este deberá realizar reportes de sus hojas de ruta, ingresar clientes	Vendedor

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 270
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		ORGANIZACIÓN		
SUBPROCESO:		Ejecución de la ruta del vendedor		Página 2 de 3
OBJETIVO:		Determinar las acciones a seguir para efectuar y escoger la ruta más eficiente de todas las disponibles.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
4	Trabajo de escritorio:	Ventas	Elaborar herramientas de trabajo como obtención de cuentas por cobrar vencidas que deberá hacerla efectiva a sus clientes y obtener reportes de stock para vender. Debido a lo mencionado el agente de ventas deberá planificar además cuanto trabajo de escritorio tendrá que realizar en el periodo en que está diseñando el programa de trabajo	Vendedor
5	Confirmación de citas con clientes	Ventas	Clientes que han confirmado la visita y la ubicación con su respectivo tiempo de desplazamiento.	Vendedor
6	Determinar tareas y orden y costo promedio por cada visita.	Ventas	Con los datos de clientes existentes y potenciales, y el respectivo trabajo de escritorio, deberá determinar en un orden las actividades para cada tipo de cliente y las de trabajo administrativo, con el fin de determinar tiempos y fechas de cada una.	Vendedor
7	Determinar tareas y orden y costo promedio por cada visita.	Ventas	Determinar el costo promedio de cada visita. y la ubicación de los clientes potenciales con su respectivo tiempo de desplazamiento	Vendedor
8	Ruta base	Ventas	La ruta base deberá tener como primer punto de visita los clientes que generen mayor rentabilidad para la empresa, lo que en el caso específico son los clientes mayoristas quienes generan mayores ingresos, por lo que le vendedor basándose en estos clientes, versus su ubicación y la cantidad de clientes mayoristas, elaborará un ajuste que permite combinar las visitas entre clientes minoristas y de consumo.	Vendedor

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 271
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		ORGANIZACIÓN		
SUBPROCESO:		Ejecución de la ruta del vendedor		Página 3 de 3
OBJETIVO:		Describir las responsabilidades y actividades a seguir para una correcta asignación de zonas y diseño de una de ventas para un vendedor.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
9	Ruta Eficiente.	Ventas	<p>Seleccionar la ruta eficiente con los siguientes pasos:</p> <p>Con la ruta base definida deberá calcularse las posibles rutas del vendedor con esos clientes, determinando sus tiempos de desplazamiento.</p> <p>Determinar según el algoritmo de cálculo detallado en el marco teórico de este manual, la ruta más eficiente respecto al tiempo mínimo.</p>	Vendedor
10	Ficha de clientes	Ventas	<p>Actualizar los datos más importantes de la ficha de clientes y llevarla en cada ruta donde se visite al mismo</p>	Vendedor

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 272
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO.		
PROCESO:	Organización.	
SUBPROCESO:	Ejecución de la ruta del vendedor.	
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A	
ÁREAS DE APLICACIÓN	Vendedor, Gerente de ventas, planificación.	
OBJETIVO:	Determinar las acciones a seguir para efectuar y escoger la ruta más eficiente de todas las disponibles.	
RECURSO		
Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Algoritmo de cálculo de la ruta más corta.
Computador	TALENTO HUMANO	Gerente de ventas. Vendedor.
PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultar lista de clientes. 2. Distribución de las visitas entre los distintos tipos de cliente. 3. Medio de transporte y el costo. 4. Trabajo de escritorio: 5. Confirmación de citas con clientes 6. Determinar tareas y orden y costo promedio por cada visita. 7. Determinar tareas y orden y costo promedio por cada visita. 8. Ruta base 9. Ruta Eficiente 10. Ficha de clientes 		
PROVEEDORES	CLIENTES	
Vendedor.	Clientes de la empresa	
ENTRADA	SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes • Tipos de clientes. • Zona de cada cliente. • Tiempo de desplazamiento. • Actividades por periodo de ruta 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta eficiente para un periodo determinado. • Selección de una ruta eficiente. 	
INDICADORES	CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes por zona. • Clientes atendidos. • Cantidad de planificados. • Porcentaje de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la ruta base. • Revisión de actividades planificadas con los clientes • Utilizar algoritmo de cálculo para la ruta eficiente. 	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

FICHAS DE CLIENTES									
Datos Generales									
Nombre/ Razón Social:									
Nombre de la persona que realiza el trato:									
Teléfono:									
Celular:									
Correo:									
Otro tipo de contacto:									
Dirección del local principal:									
Cantidad de locales:									
Dirección de locales o sucursales:		Local 1							
		Local 2							
Método de transporte		Público		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Propio</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Empresa</td> </tr> </table>			Propio		Empresa
	Propio		Empresa						
Tiempo de traslado desde la oficina central hasta el punto de venta (horas)									
Necesita Confirmación de Visita:		Sí		No					
						Correo			
						Teléfono			
						Celular			
		Otros							
Clasificación de Cliente		Minorista							
		Mayorista							
		De Consumo							
Datos Comerciales									
Frecuencia de Visitas		Semanal							
		Mensual							
		Trimestral							
		Anual							
Tiempo promedio de una visita		15 minutos							
		30 minutos							
		Una hora							
		Más							
		Otros							
Formas de Pago:		Crédito		Contado					
						30			
						60			
		90							
Volumen de productos pedidos el año anterior (cantidad en dólares)									
Volumen de ventas previstos para el periodo (cantidad en dólares)									
Gama de productos con la que trabaja		De oficina							
		De publicidad							
		Escolares							
		Maletas							
		Cartucheras							
Fecha de la última venta									

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

3.2.1.4. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

3.2.1.4.1. INTRODUCCIÓN.

Motivar a la fuerza de ventas consiste determinar medios de incentivos para esforzar su trabajo central de ventas, esto se logra por medio de bonificaciones y comisiones por las ventas traídas a la empresa, contando un porcentaje de participación mínimo que dependerá de la gestión y nivel de precios, descuentos y artículos que logren comercializar.

3.2.1.4.2. ENTRADAS.

- Ventas realizadas en el periodo que puede ser mensual.
- Cobros realizados en el período.
- Porcentaje de comisiones por ventas en artículos o cantidad de dinero.

3.2.1.4.3. SALIDAS.

Cantidad de los vendedores participación por ventas y cobros.

3.2.1.4.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa

3.2.1.4.5. POLÍTICAS.

A. De los porcentajes de comisiones por ventas.

Existen cinco niveles de precios, por los cuales el vendedor realiza su gestión de comercialización. En base a los mismos dependerá el nivel de ganancia que obtenga.

Tabla 85 Niveles de precios y porcentajes de comisión por venta.

Niveles de precios	Porcentaje de participación de ventas del vendedor	Porcentaje de margen de ganancia de la empresa.
1	5%	60%

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 275
--------------------	--	----------------

2	4%	55%
3	3%	50%
4	2%	45%
5	1,5%	40%

B. De los porcentajes de comisiones por cobro.

Los vendedores deberán comisionar por los cobros realizados los siguientes porcentajes, según el nivel de precios que hayan efectuado.

Tabla 86 Niveles de precios y porcentaje de comisión por cobros.

Niveles de precios	Porcentaje de participación de ventas del vendedor
1	3%
2	2,5%
3	2%
4	1,5%
5	1%

Para comisionar por cobros efectuados deberán cumplir las siguientes condiciones:

- a) Los cobros deberán ser registrados en el departamento de cobranzas después de máximo 15 días de vencimiento.
- b) Los cobros deberán constar del al menos el 50% del valor total de la deuda.
- c) Si se trata de registro de cheques postfechados, el vendedor comisionará al momento de hacerse efectivo el cobro del cheque.

C. De las límites de comisiones

- a) El vendedor no tendrá límites de comisiones por ventas y cobros, siempre y cuando se cumplan todas condiciones, estipuladas en cuanto a ventas y cobranzas.

D. De los pagos de comisiones.

1. Las comisiones serán canceladas en el mes en que gestionó y registró la venta.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 276
--------------------	--	----------------

2. En el caso de los cobros deberá cumplir las condiciones estipuladas para que se le efectuó el pago.

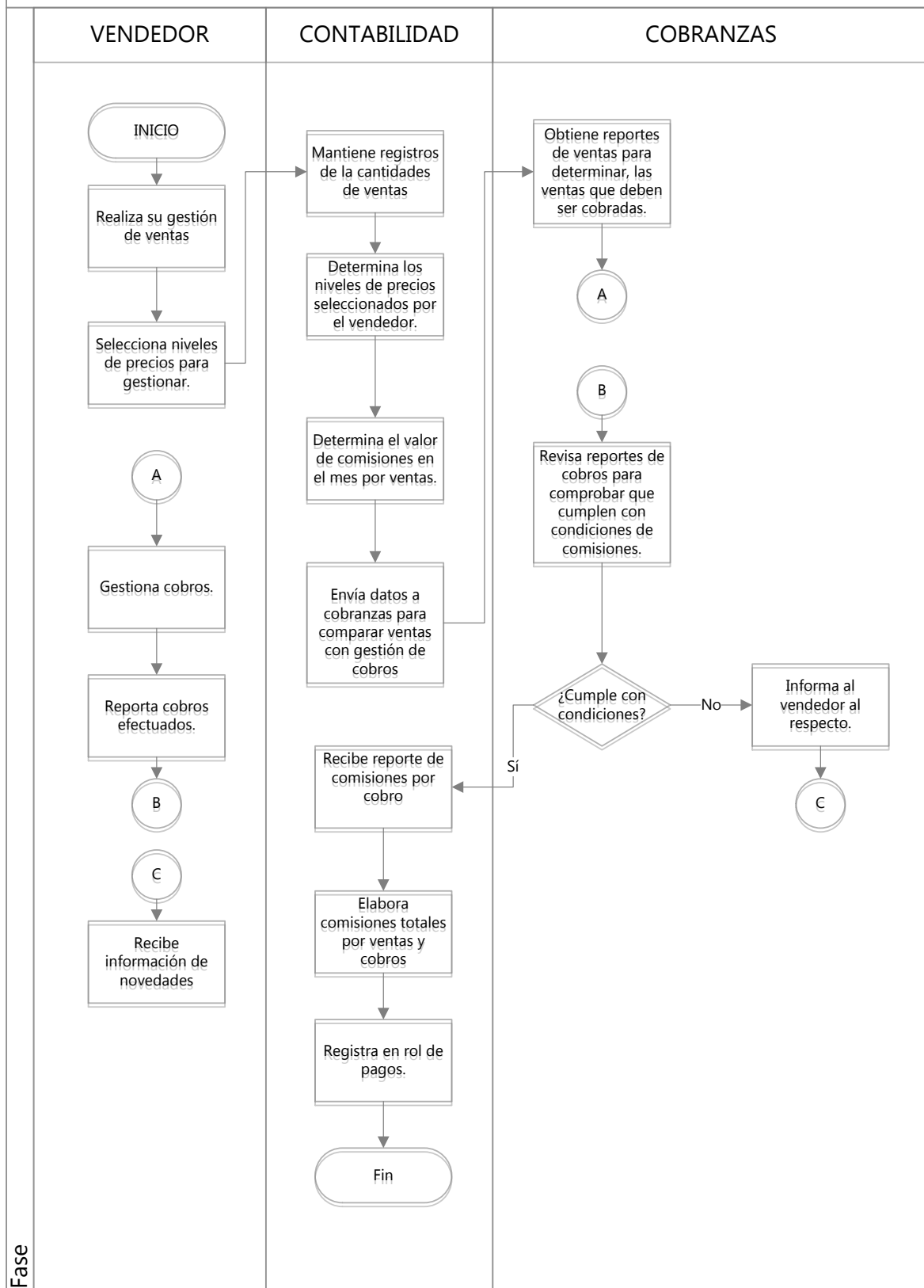
3.2.1.4.6. CONTROLES.

- Evaluar las ventas por cada vendedor.
- Evaluar la gestión de cobros de las ventas y sus respectivas fechas de vencimiento.

3.2.1.4.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS



Fase

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 278
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		DIRECCIÓN		
SUBPROCESO:		MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	Página 1 de 1	
OBJETIVO:		Determinar los porcentajes de participación de un vendedor en cuanto las ventas y cobros efectuados		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Reportes de ventas	Ventas	El vendedor reporta todas sus ventas para que sean comparados en contabilidad.	Vendedor.
2	Comprobación de niveles de precios.	Contabilidad.	Compara datos de ventas con sus respectivos niveles de precios.	Contador.
3	Determina reporte de ventas actualizado	Contabilidad	Elabora y envía a cobranzas el reporte de ventas con sus respectivos niveles de precios y comisiones por las ventas del vendedor.	Contador.
4	Revisión y registro de ventas a crédito.	Cobranzas	Registra las ventas estipuladas como crédito para determinar fechas de cobranzas.	Asistente de cobranzas.
5	Gestiona los cobros de sus ventas a crédito.	Ventas	Elabora reporte de cobros con el registro de los cheques y recibos respectivos y entrega a cobranzas.	Vendedor.
6	Revisión de condiciones de comisiones de cobro.	Cobranzas	Revisa que los cobros efectuados por el vendedor cumplan con las condiciones respectivas.	Asistente de cobranzas.
7	Reporte de comisiones de cobro.	cobranzas	Reporta a contabilidad las comisiones por cobro.	Asistente de cobranzas.
8	Generan comisiones finales del periodo.	Contabilidad	Genera las comisiones respectivas por cobro y ventas y registra fecha de pago al vendedor	Contador

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 279
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO.			
PROCESO:	Dirección		
SUBPROCESO:	Motivación de la fuerza de ventas		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Ventas, Contabilidad, Cobranzas.		
OBJETIVO:	Determinar los porcentajes de participación de un vendedor en cuanto las ventas y cobros efectuados		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Sistema de información de la empresa.
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Vendedor Asistente de cobranzas. Contabilidad.
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de ventas. 2. Comparación ente el reporte y lo real y niveles de precios. 3. Generar reporte final para cobranzas. 4. Revisar las ventas a crédito y determinar montos y días de vencimiento. 5. Determinar comisiones por cobros. 6. Reportar cobros del periodo. 7. Comparar que los cobros cumplan con las condiciones de comisiones por cobranzas. 8. Generar comisiones totales por cobros. 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Contabilidad. Cobranzas.		Vendedor.	
ENTRADA		SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas realizadas en el periodo que puede ser mensual. • Cobros realizados en el período. • Porcentaje de comisiones por ventas en artículos o cantidad de dinero. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de los vendedores participación por ventas y cobros. 	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas al mes por nivel de precio. • Cobros realizados. • Cobros con cheques postfechados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las ventas por cada vendedor. • Evaluar la gestión de cobros de las ventas y sus respectivas fechas de vencimiento. 	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 280
--------------------	--	----------------

3.2.2. PROCESOS CLAVES.

Los procesos claves de micro ciclo de la venta, son aquellos que intervienen directamente y que afectan al ciclo, por medio de los mismos se generan las ganancias respectivas de la empresa.

3.2.2.1. VENTAS A CRÉDITO MAYORISTAS.

3.2.2.1.1. INTRODUCCIÓN.

Son aquellas ventas otorgadas a las personas jurídicas que forman parte de la empresa como clientes importantes y el procedimiento a seguir es diferente, que para las ventas a crédito de minoristas, debido al tamaño y complejidad de sus compras.

En este apartado se explica la gestión documental con clientes con un trato diferente al ordinario. Este procedimiento se da diferentes formas para este tipo de cliente, a continuación, se presenta la descripción del mismo.

Ingreso de pedido y venta a crédito a clientes con gestión documental diferente: Por temporada, Cliente (febrero, marzo y abril – Junio, Julio y agosto).

3.2.2.1.2. ENTRADAS.

- Negociación del vendedor.
- Pedido de ventas.

3.2.2.1.3. SALIDAS.

- Factura.
- Productos entregados.
- Registro de cuentas por cobrar.

3.2.2.1.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 281
--------------------	--	----------------

3.2.2.1.5. POLÍTICAS.

A. De la responsabilidad del vendedor

El responsable del trato y la negociación con clientes mayoristas especiales, que son aquellos que cuentan con varias sucursales o locales a nivel nacional, es el gerente de ventas.

B. De la negociación con el cliente

La negociación con el cliente se dará por temporadas de ventas o cuando la empresa así lo requiera, se deberá tratar por medio de reuniones con la administración del cliente, y en la misma se mostrarán los productos con sus respectivos catálogos y muestras y los códigos correspondientes para cada artículo, con el fin de que al momento de que el cliente esté listo para comprar, este enviará la orden de compra con el respectivo código.

C. De las responsabilidades del facturador.

- a) **Modificación de órdenes de compra de cliente:** Modificar órdenes de compra de acuerdo a especificaciones del cliente
- b) **Ingresar nota de pedido:** el facturador deberá registrar el mismo en una nota de pedido con las siguientes especificaciones:
- c) **Encabezado:** Código del cliente, fecha en la que se tomó el pedido, fecha de despacho, Medio de transporte por el cual se va despachar, nombre de la persona que nos hizo el pedido o número de la orden de compra si lo hubiera, datos del cliente como nombre, dirección, teléfono, condiciones de pago y ciudad de donde es **el cliente**.
- d) **Cuerpo de la nota de pedido:** Debe estar claro y correctamente escrito, los códigos de los Ítems, las cantidades, la descripción, la lista de precio que se le otorga y el precio, y el pedido debe estar totalizado, la firma del vendedor y cliente que está de acuerdo con el pedido.
- e) Documentos válidos para facturar: El único documento válido para poder facturar es, la nota de pedido, cotización, proforma o pedido pendiente realizado en el sistema y nota de pedido enviada por foto e impresa.
- f) Secuencia numérica: verificar que el mismo número de factura que indica el sistema sea el que esté físicamente ya que se debe seguir las secuencias numéricas.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 282
--------------------	--	----------------

- g) **Producción y ensamble de artículos:** Esto nos sirve para ensamblar las unidades en juegos para lo cual se crea el código y compuesto y ensamblado en el maestro de artículos o ítems.
- h) **Inventario descuadrado:** Si al facturar encontramos ítems que en el sistema aparecen con stock, pero en bodega no hay, se realizará la no conformidad y se pasará a contabilidad y Gerencia para tomar los correctivos necesarios.
- i) **Datos de transporte:** Poner en factura el nombre del transportista que realizará el despacho. De ser necesario poner el valor del flete.

j) **Copias de facturas:**

Se cuenta con la factura original y 4 copias las cuales se distribuirán de la siguiente manera de acuerdo a los colores:

- i. Color amarillo: Cuentas por cobrar
 - ii. Color Rosado: Archivo de sustento para el Servicio de Rentas Internas.
 - iii. Color Celeste: Sustento para el vendedor para proceder a la cobranza-
 - iv. Color verde: Archivo para bodega.
- k) **Informar novedades a cobranzas:** Se deberá informar a cobranzas sobre la venta para información de posibles valores vencidos.

D. De la venta de mercadería en tránsito:

La empresa maneja las importaciones que realiza por medio de precios FOB, lo que significa que la misma asume los riesgos del inventario cuando las mercancías pasan la borda del transporte marítimo en el puerto que se embarque.

De esta forma la empresa procede a registrar la mercadería en el sistema y podrán venderla sus clientes cuando ya tenga una fecha estimada de llegada y sepa todos los valores exactos que la importación trae consigo para poder establecer el costo de cada producto.

Elaboración de guía de remisión: La guía de remisión se utiliza para el libre transporte de la mercadería que va dirigida al cliente, con el objeto de entregar un documento legal válido que permita sustentar la carga de dicho inventario. Se debe considerar los siguientes puntos para llenar una guía de remisión.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 283
--------------------	--	----------------

E. De las responsabilidades de bodega y despacho:

Recibe orden de compra ya confirmada: con el objeto de agilizar el despacho de producto, no se espera que se termine de ingresar la nota de pedido y facturar.

El cliente solicita que el producto que es enviado hacia su matriz esté etiquetado de acuerdo a códigos por unidad, docena o cajas.

Etiquetas para productos.

El encargado de solicitar las etiquetas para los productos del cliente mayoristas deberá ser el bodeguero.

F. De los tipos de transporte y entrega:

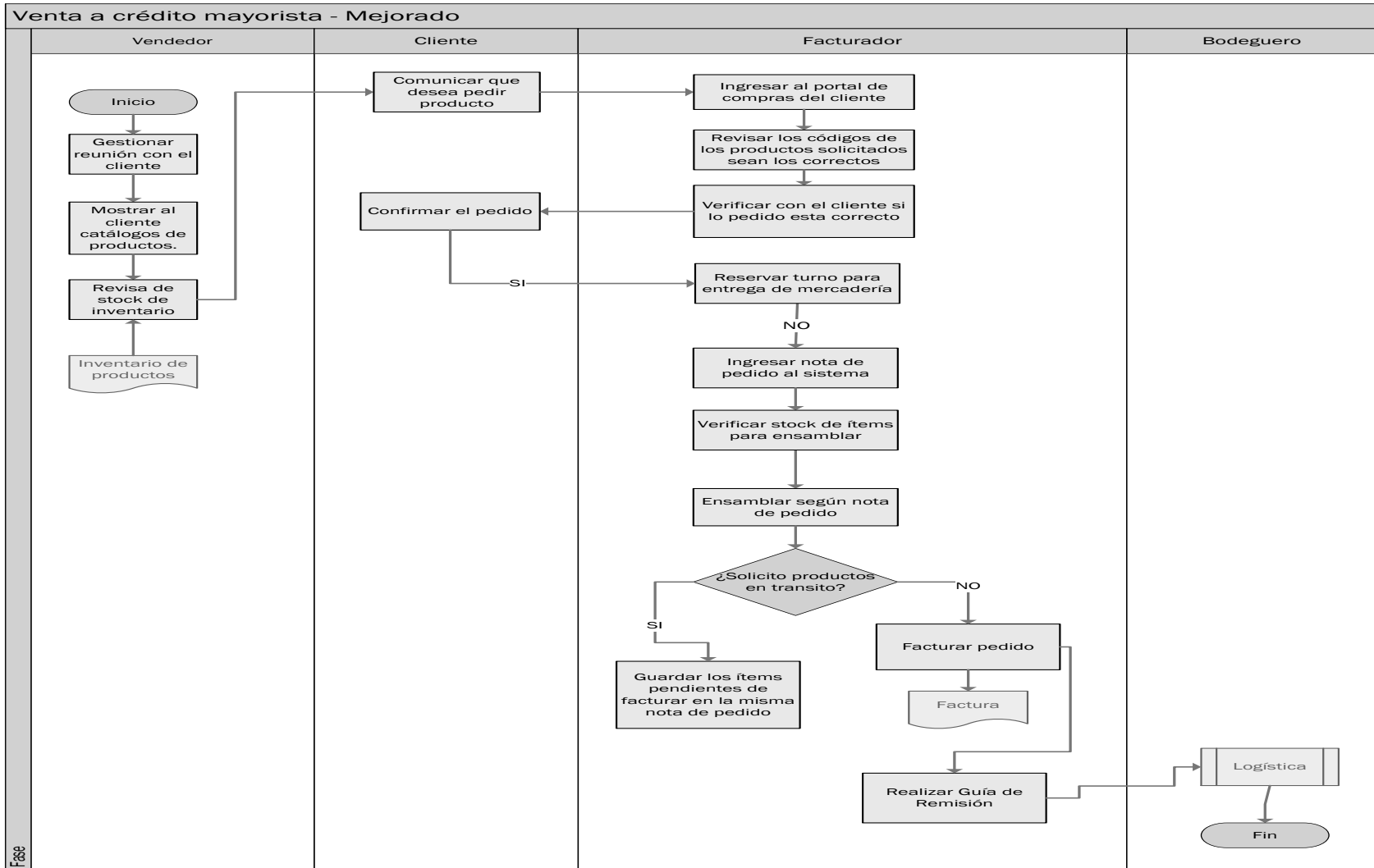
Se deberá enviar el producto mediante transporte de la empresa o transporte contratado dependiendo el lugar. La empresa cubre transporte local sin costo para el cliente dentro de la ciudad de Guayaquil, Cantón Durán, y Vía Samborondón. Si el transporte se da fuera de esta zona, la mercadería será enviada por un tercero (compañías de transporte), que acude al final de cada día laborable a la empresa para recoger los productos con la factura y los datos del cliente.

3.2.2.1.6. CONTROLES.

- a) Revisión de orden de compra del vendedor.
- b) Confirmación de pagos.
- c) Confirmación de despacho.

3.2.2.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha: Agosto del 2016
----------------------	--	----------------------------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		VENTAS		
SUBPROCESO:		Ventas a crédito mayoristas.	Página 1 de 3	
OBJETIVO:		Describir las acciones de la venta a crédito para un cliente mayorista.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Negociación	Ventas	El vendedor realiza la gestión de negociación: Para concretar una venta el vendedor deberá mostrar los productos ofertantes de la empresa, describiendo, características, ventajas, descuentos, promociones, etcétera.	Vendedor:
2	Revisión de stock de inventario	Ventas	Consulta stock de productos en la herramienta tecnológica que muestra el stock actualizado en tiempo real.	Vendedor:
3	Análisis de pedido	Ventas	Con los productos ofertados por el vendedor, decide cuál de ellos solicitará para la temporada y después de la visita se comunica con las oficinas de la empresa	Cliente
4	Solicitud de pedido	Ventas	Una vez que el cliente desea el pedido se comunica mediante correo o por teléfono indicando que la orden de compra está en el portal de proveedores de ellos.	Cliente
5	Información de Orden de compra	Facturación	Ingresar al portal de proveedores del cliente Consultar órdenes de compra, revisar precios o códigos. En este apartado se confirma que los códigos de los productos solicitados sean los correctos, es decir que estén bien escritos o que no se omita ninguno.	Facturador
6	Modificar e Ingreso de Orden de compra	Facturación	Activación del portal: Email o llamada para comprobar que lo pedido es lo correcto ya que una vez que se envía la orden ya aprobada no hay opción a cambio o se procederá a una multa por el error cometido	Facturador

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 286
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		VENTAS		
SUBPROCESO:		Ventas a crédito mayoristas.	Página 2 de 3	
OBJETIVO:		Describir las acciones de la venta a crédito para un cliente mayorista.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
7	Reservación de turno:	Facturación	El cliente da la opción de reservar turnos para que se proceda con la entrega de mercadería, el facturador deberá seleccionar la orden de compra ya ingresada al sistema del cliente, ver la disponibilidad de tiempo, seleccionar el día y confirmación. Imprimir reservación de turno.	Facturador
8	Ensamble de productos	Facturación	Poner el código del cliente luego se digita el ítem que se desea ensamblar, una vez digitado aparece la cantidad y los ítems que componen el juego a ensamblar y se debe verificar el stock de cada ítem para ver si se puede o no realizar el ensamble.	Facturador.
9	Elaboración de orden de compra del cliente	Facturación.	Existen especificaciones para el ingreso de orden de compra al sistema del cliente para que se efectúe la venta con la empresa. Cuando la orden es bajada del portal de proveedores del cliente, el facturador elaborará un archivo en Excel ya que las órdenes de se bajan con un código individual por producto y el cliente requiere que se ingrese con código por agrupaciones por producto,	Facturador.
10	Mercadería en tránsito.	Facturación.	Si encuentra el caso de que el cliente solicitó productos que están en tránsito, deberá guardar dichos ítems en la misma nota de pedido ingresada al sistema para ser facturada posteriormente cuando llegue la mercancía a las instalaciones de la empresa.	Facturador.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		VENTAS		
SUBPROCESO:		VENTAS A CRÉDITO MAYORISTAS.	Página 3 de 3	
OBJETIVO:		Describir las acciones de la venta a crédito para un cliente mayorista.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
11	Facturación	Facturación.	Una vez registrada la cotización se procederá a llamar a esa cotización del sistema de información y generar la factura en el sistema de información.	Facturador.
12	Guía de remisión	Facturación	Se procede a imprimir la guía de remisión en el mismo módulo para facturación que se está en el sistema se debe imprimir la sección de formato de guía de remisión. Es importante que conste el nombre del transporte que va a realizar la entrega al cliente, nombre y dirección del cliente.	Facturador
13	Registro en cuentas por cobrar	Cobranzas	Se genera automáticamente la cuenta por cobrar correspondiente a la transacción	Sistema de información
14	Despacho	Bodega	Despacho de productos (Ver Procedimientos de Despacho y Distribución)	Bodeguero

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 288
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO.			
PROCESO:	Ventas		
SUBPROCESO:	Ventas a crédito mayoristas		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Ventas, Facturación, Cobranzas, Despacho.		
OBJETIVO:	Determinar las acciones a seguir para la venta a crédito de un cliente mayorista.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Sistema administrativo de la empresa. Excel.
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Vendedor Facturador Asistente de cobranzas. Bodeguero.
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación 2. Revisión de stock de inventario 3. Análisis de pedido 4. Solicitud de pedido 5. Información de Orden de compra 6. Modificar e Ingreso de Orden de compra 7. Reservación de turno: 8. Ensamble de productos 9. Elaboración de orden de compra del cliente 10. Mercadería en tránsito. 11. Facturación 12. Guía de remisión 13. Registro en cuentas por cobrar. 14. Despacho 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Vendedor		Cliente	
ENTRADA		SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación del vendedor. • Pedido de ventas. • artículos o cantidad de dinero. 		<ul style="list-style-type: none"> • Factura. • Productos entregados. • Registro de cuentas por cobrar 	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Compras del cliente por periodo. • Productos que compra el cliente. • Ventas realizadas con éxito 		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las ventas por cada vendedor. • Evaluar la gestión de cobros de las ventas y sus respectivas fechas de vencimientos 	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 289
--------------------	--	----------------

3.2.2.2. VENTAS CON SERVICIO DE PUBLICIDAD

3.2.2.2.1. INTRODUCCIÓN.

La empresa además de su actividad principal de importación y venta, ofrece un servicio adicional que es el de publicidad, es decir, a ciertos productos, como bolígrafos, marcadores, borradores, etc. Se le puede agregar elementos de publicidad del cliente que lo desee. Para ello interviene un tercero y dicho procedimiento.

3.2.2.2.2. ENTRADAS.

- Negociación del vendedor.
- Pedido de ventas.
- Pedido de servicio de publicidad.

3.2.2.2.3. SALIDAS.

- Factura.
- Productos entregados con publicidad descrita.
- Registro de cuentas por cobrar.

3.2.2.2.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa.

3.2.2.2.5. POLÍTICAS.

A. De las responsabilidades del vendedor:

- a) **Ofrecer servicio de publicidad:** El vendedor además de ofrecer los productos de la empresa a un cliente, este deberá comunicarle sobre el servicio de publicidad que puede agregarse a ciertos productos que compra.
- b) Deberá indicarle el proceso, formas de pago y mostrarle como son las opciones de la publicidad.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 290
--------------------	--	----------------

c) La publicidad consiste en agregar al producto alguna descripción específica del cliente, por lo general son los datos del cliente que van incluidos en el producto, por ejemplo datos impresos en un bolígrafo para otorgar cuando se efectuó una venta el cliente o sirva como objeto para identificar al cliente en su empresa.

- i. **Encabezado:** Código del cliente, fecha en la que se tomó el pedido, fecha de despacho, Medio de transporte por el cual se va despachar, nombre de la persona que nos hizo el pedido o número de la orden de compra si lo hubiera, datos del cliente como nombre, dirección, teléfono, condiciones de pago y ciudad de donde es el cliente.
- ii. **Cuerpo de la nota de pedido:** Debe estar claro y correctamente escrito, los códigos de los Ítems, las cantidades, la descripción, la lista de precio que se le otorga y el precio, y el pedido debe estar totalizado, la firma del vendedor y cliente que está de acuerdo con el pedido.

B. De las responsabilidades del facturador:

a) **Elaboración de orden de marcaje**

b) El facturador recibe nota de pedido y debe elaborar la nota de marcaje, previo a la consulta de mercadería

c) El pedido de la publicidad se anotará en una orden de marcaje.

d) **Orden de marcaje:** La orden de marcaje será utilizada para la solicitud de productos que tendrán la publicidad impresa. Dicha orden deberá contener lo siguiente:

e) **Encabezado:** Fecha de pedido, código del cliente, Fecha de entrega, vía de despacho, Sello de bodega, Sello de Seri-grafista (empresa de publicidad) nombre del cliente y Ciudad.

f) **Cuerpo de la orden:** Código, Cantidad, Descripción, Color de la pieza, Color del texto, Datos del marcaje, es decir, el texto que el cliente desea en la pieza, tamaño del texto y tipo de letra.

C. **Documentos válidos para facturar:** El único documento válido para poder facturar es, la nota de pedido, cotización, proforma o pedido pendiente realizado en el sistema y nota de pedido enviada por foto e impresa.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 291
--------------------	--	----------------

- a) **Secuencia numérica:** verificar que el mismo número de factura que indica el sistema sea el que esté físicamente ya que se debe seguir las secuencias numéricas.
- b) **Inventario descuadrado:** Si al facturar encontramos Ítems que en el sistema aparecen con stock, pero en bodega no hay, se realizará la no conformidad y se pasará a contabilidad y Gerencia para tomar los correctivos necesarios.
- c) **Datos de transporte:** Poner en factura el nombre del transportista que realizará el despacho. De ser necesario poner el valor del flete.
- d) **Copias de facturas:** Se cuenta con la factura original y 4 copias las cuales se distribuirán de la siguiente manera de acuerdo a los colores:
 - i. Color amarillo: Cuentas por cobrar
 - ii. Color Rosado: Archivo de sustento para el Servicio de Rentas Internas.
 - iii. Color Celeste: Sustento para el vendedor para proceder a la cobranza-
 - iv. Color verde: Archivo para bodega.
- a) **Elaboración de guía de remisión:** La guía de remisión se utiliza para el libre transporte de la mercadería que va dirigida al cliente, con el objeto de entregar un documento legal válido que permita sustentar la carga de dicho inventario. Se debe considerar los siguientes puntos para llenar una guía de remisión.

Cada factura debe tener su guía de remisión excepto, las facturas que se realice para que el cliente acuda a oficina a retirar la mercadería
- b) **Informar a cobranzas novedades:** Se deberá informar a cobranzas sobre la venta para información de posibles valores vencidos.

D. De la venta de mercadería en tránsito:

La empresa maneja las importaciones que realiza por medio de precios FOB, lo que significa que la misma asume los riesgos del inventario cuando las mercancías pasan la borda del transporte marítimo en el puerto que se embarque.

De esta forma la empresa procede a registrar la mercadería en el sistema y podrán venderla sus clientes cuando ya tenga una fecha estimada de llegada y sepa todos los valores exactos que la importación trae consigo para poder establecer el costo de cada producto.

E. De las responsabilidades de Bodega y despacho de productos:

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 292
--------------------	--	----------------

La factura original debe ser recibida por el bodeguero junto con una copia para archivo. Este despachará el producto y revisará el tipo de transporte si es local o fuera de zona.

Distribuir copias:

- a) Copias de orden de marcaje
- b) Blanca: Serigrafista
- c) Amarillo: bodega
- d) Verde: Facturación
- e) Celeste: Contabilidad

F. De las Verificación de facturas vencidas

En el caso de que si exista facturas vencidas se comunicará a cobranzas para el procedimiento respectivo:

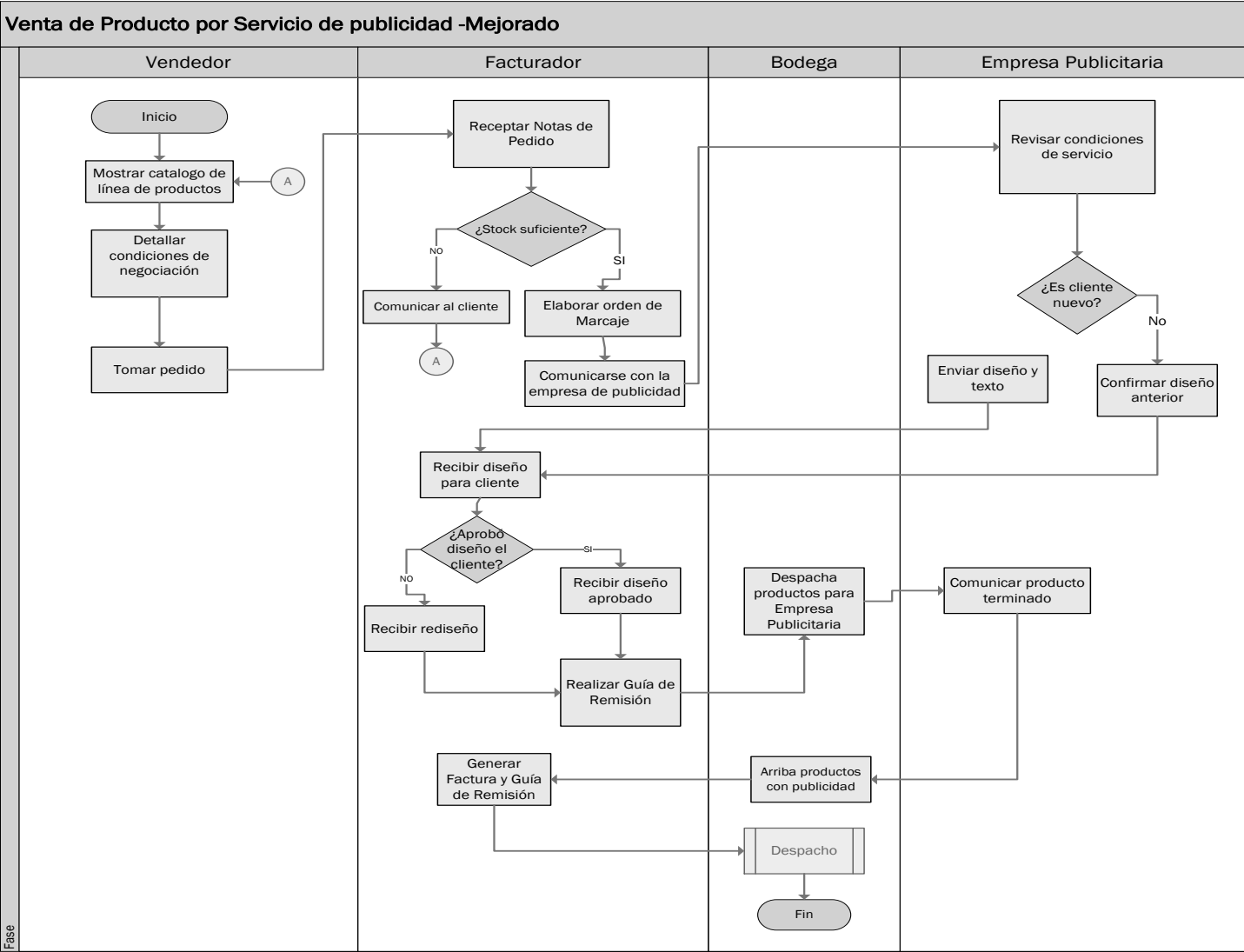
- i. Si el cliente tiene cheques post fechados (Ver en el Sistema)
- ii. Si el vendedor ya realizo el cobro verificar con cuentas por cobrar en la bitácora de cobros para elaborar orden de marcaje, caso contrario comunicar al vendedor que el cliente tiene facturas vencidas.
- iii. Pedir el visto bueno a Jefe de Cuentas por Cobrar o Gerencia para poder facturar. (se debe anotar en la nota de pedido: valor vencido, el número de las facturas que debe, fecha en que se facturo y fecha en que venció) y si se aprueba para elaborar orden de marcaje

3.2.2.3.6. CONTROLES.

- Verificación de pedido con stock.
- Verificación de avance del servicio de publicidad.
- Verificación de entrega del producto.

3.2.2.3.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		VENTAS		
SUBPROCESO:		VENTAS CON SERVICIO DE PUBLICIDAD.	Página 1 de 2	
OBJETIVO:		Determinar cómo es el procedimiento cuando a un producto se le agrega el servicio de publicidad.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Negociación, publicidad	Ventas	<p>Ofrece la opción de publicidad al cliente explicándole las opciones de productos que tiene para agregar dicho servicio. Las opciones son diseño, cantidad de caracteres que incluye, precio adicional a cancelar, plazo de entrega.</p> <p>Debe poseer la herramienta tecnológica donde pueda consultar el stock de inventario en tiempo real</p> <p>Cuando el cliente acepte el servicio, este indicará al vendedor que productos desea con la publicidad y la cantidad, luego el vendedor detalla condiciones de negociación y registra el pedido en la nota de pedido.</p>	Vendedor:
2	Registro de nota de marcaje-	Ventas	Recepción de nota de pedido que el vendedor entrega directamente al facturador y se registrará en la bitácora respectiva, indicando que los productos para solicitar el diseño que serán utilizados para la publicidad deseada del cliente.	Facturador:
4	Contacto con el Seri grafista (empresa publicitaria)	Facturación	El facturador deberá contactarse con la empresa de publicidad mediante teléfono e indicar que desea el servicio. Enviar la orden de marcaje por Fax o enviará por correo.	Facturador:
5	Consulta del diseño	Cliente	Recibe el diseño y determina si aprueba el diseño o solicita rediseño.	Cliente
6	Diseño aprobado	Cliente	Indica que el diseño es de su agrado	Cliente

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 295
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES		
PROCESO:	VENTAS	
SUBPROCESO:	VENTAS CON SERVICIO DE PUBLICIDAD.	Página 2 de 2
OBJETIVO:	Determinar cómo es el procedimiento cuando a un producto se le agrega el servicio de publicidad.	

No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
7	Guía de remisión	Facturación	Una vez realizado la petición de marcaje se procede a imprimir la guía de remisión. Es importante que conste el nombre del transporte que va a realizar la entrega al cliente, nombre y dirección del Serigrafista	Facturador
8	Envío de productos al Serigrafista y elaboración-	Facturación	Bodega recibe la orden de marcaje y guía de remisión que son entregadas al transportista que será entregada al El Seri grafista determina en la orden de marcaje la fecha de entrega y elabora el producto	Bodega
9	Despacho	Despacho	Bodega recibe el producto. Deberá archivar una muestra del trabajo.	Bodega
10	Registro de orden de marcaje-	Facturación	Registrar los productos ingresados a la bodega del cliente en el sistema con el concepto de productos por entregar al cliente.	Facturador
11	Ingreso de los ítems- Facturador.	Facturación	Una Vez revisado los puntos anteriores se elabora e ingresa una nota de pedido al Sistema de información y se egresa de la bodega del cliente. Se deben ingresar todos los ítems que están en la nota de pedido del vendedor a la nota de pedido del sistema.	Facturador:
12	Guía de remisión:	Facturación	Realizar la guía de remisión en el mismo módulo para facturación que se está en el sistema se debe imprimir la sección de formato de guía de remisión.	Facturador
13	Despacho y entrega de mercadería para el cliente	Despacho	El bodeguero recibe guía de remisión y copias de la factura y procede a despachar ver procedimiento respectivo	Bodega

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 296
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO.			
PROCESO:	Ventas		
SUBPROCESO:	Ventas con servicio de publicidad.		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Ventas, Facturación, Serigrafista, Cobranzas, Despacho.		
OBJETIVO:	Determinar cómo es el procedimiento cuando a un producto se le agrega el servicio de publicidad.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Sistema administrativo de la empresa. Excel.
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Vendedor Facturador Asistente de cobranzas. Bodeguero.
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación, publicidad 2. Registro de nota de marcaje- 3. Contacto con el Serigrafista (empresa publicitaria) 4. Consulta del diseño 5. Diseño aprobado. 6. Guía de remisión 7. Envío de productos al Serigrafista y elaboración- 8. Despacho 9. Registro de orden de marcaje 10. Ingreso de los ítems 11. Guía de remisión 12. Despacho y entrega de mercadería para el cliente 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Serigrafista Vendedor		Cliente	
ENTRADA		SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación del vendedor. • Pedido de ventas. • Artículos o cantidad de dinero. 		<ul style="list-style-type: none"> • Factura. • Productos entregados. • Registro de cuentas por cobrar 	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Productos que elige el cliente por concepto de publicidad. • Cantidad de productos pedidos en publicidad • Satisfacción del cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las ventas por cada vendedor. • Evaluar la gestión de cobros de las ventas y sus respectivas fechas de vencimiento. 	

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 297
--------------------	--	----------------

3.2.2.3. VENTAS A CRÉDITO CON PEDIDO ELECTRÓNICO.

3.2.2.3.1. INTRODUCCIÓN.

Por lo general el vendedor está fuera de oficina y se da el caso de que el mismo ha efectuado un cierre de venta donde el cliente requiere el despacho de la mercadería de forma inmediata.

El vendedor ingresa los datos del pedido en su herramienta que se conecta con el sistema de información para que sea generada la respectiva factura.

3.2.2.3.2. ENTRADAS.

- Pedido ingresado en el sistema por medio de la negociación del vendedor.

3.2.2.3.3. SALIDAS.

- Factura al cliente.
- Registro en cuentas por cobrar.
- Entrega del producto.

3.2.2.3.4. RECURSOS

- **Físicos:** instalaciones de la oficina central.
- **Equipos:** Computadores.
- **Software:** Sistema de información.

3.2.2.3.5. POLÍTICAS.

A. De las responsabilidades:

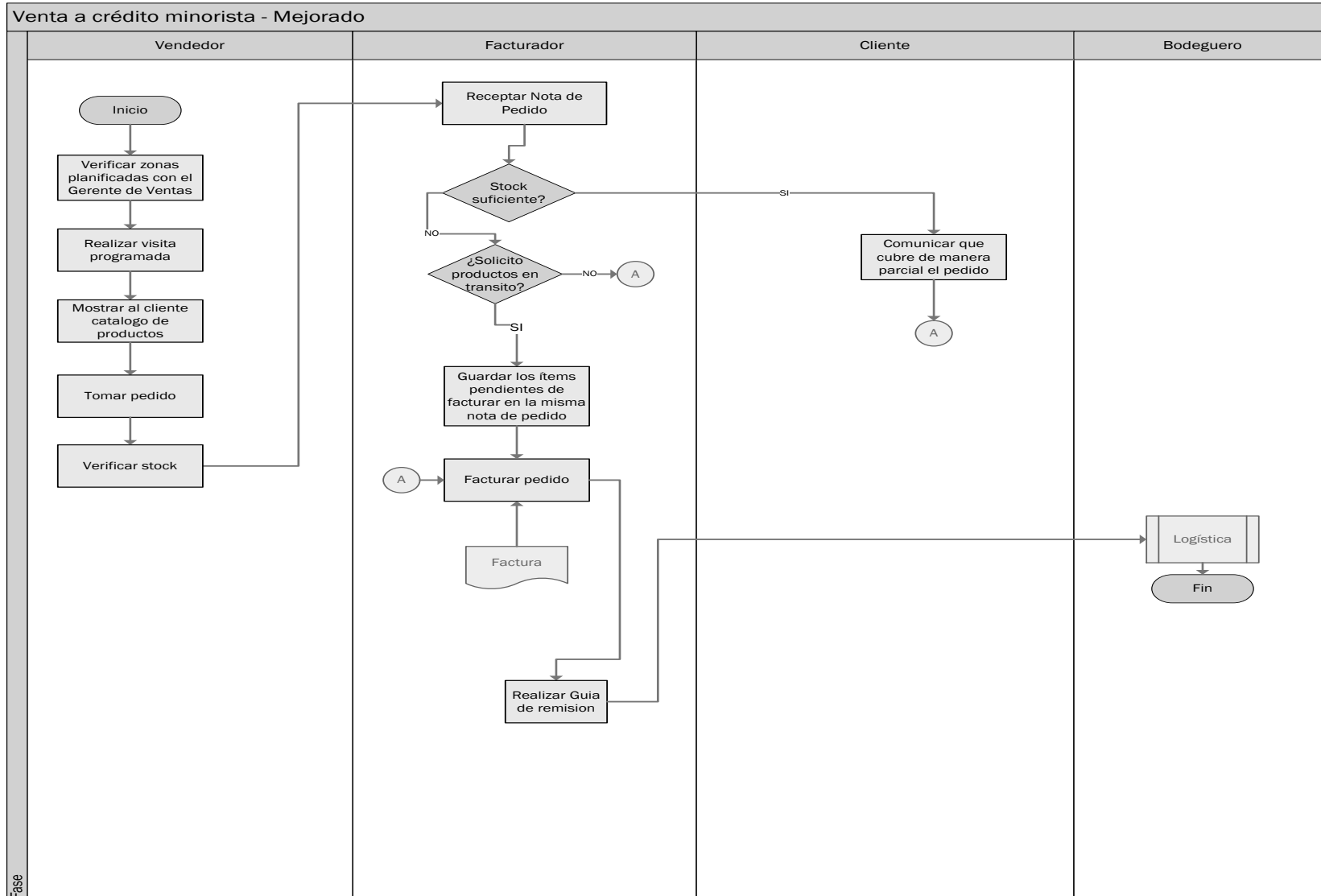
El vendedor deberá ingresar los datos respectivos de la negociación con el cliente en el sistema de información y se cargará automáticamente.

3.2.2.3.6. CONTROLES.

Verificación de datos correctos del cliente.

3.2.2.3.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha Agosto del 2016
----------------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 299
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		VENTAS		
SUBPROCESO:		VENTAS CON PEDIDO ELECTRONICO	Página 1 de 1	
OBJETIVO:		Presentar una visión de cómo es el procedimiento de una venta ordinaria a crédito pero que difiere en la entrega de la nota de pedido por parte del vendedor.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Verificar zonas planificadas con el gerente de ventas.	Negociación	En base a las ventas planificadas genera la ruta correspondiente.	Vendedor
2	Realizar visita programada	Negociación	Visita al cliente y procede con la etapa de negociación.	Vendedor
3	Negociación de productos.	Negociación	Determina y enseña los catálogos respectivos que el cliente requiere.	Vendedor
4	Registro de pedido	Negociación	Registra en la herramienta tecnológica respectiva los datos del pedido	Vendedor
5	Ingresa datos de transacción de facturación	Facturación	Facturación recibe nota en el sistema y consulta e ingresa los datos de la transacción respectiva.	Facturador
6	Genera Factura	Facturación	Con los datos previamente consultados generar la factura.	Facturador
7	Despacho	Despacho	Empieza la gestión de despacho.	Bodeguero

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 300
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO.			
PROCESO:	Ventas		
SUBPROCESO:	Ventas con pedido electrónico.		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Ventas, Facturación, Cobranzas, Despacho.		
OBJETIVO:	Presentar una visión de cómo es el procedimiento de una venta ordinaria a crédito pero que difiere en la entrega de la nota de pedido por parte del vendedor.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Sistema administrativo de la empresa.
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Vendedor Facturador Asistente de cobranzas. Bodeguero.
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar zonas planificadas con el gerente de ventas. 2. Realizar visita programada 3. Negociación de productos 4. Registro de pedido 5. Ingresar datos de transacción de facturación 6. Genera Factura 7. Despacho 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Vendedor		Cliente	
ENTRADA		SALIDA	
Negociación con el vendedor		<ul style="list-style-type: none"> • Factura emitida. • Registro en cuentas por cobrar. 	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas logradas 		<ul style="list-style-type: none"> • 	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 301
--------------------	--	----------------

3.2.2.4. DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA POR EMPRESA TRANSPORTISTA

3.2.2.4.1. INTRODUCCIÓN.

El presente manual de procedimientos es un instrumento que agrupa información sobre acciones y actividades secuenciales de operaciones relacionadas entre sí para elaborar una función o actividad y tareas específicas de la empresa.

3.2.2.4.2. ENTRADAS.

- Nota de pedido.
- Guía de remisión.

3.2.2.4.3. SALIDAS.

- Factura enviada al cliente.
- Productos despachados.
- Registro de salida de mercadería en kardex.

3.2.2.4.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa.

3.2.2.4.5. POLÍTICAS.

A. De las condiciones generales de despacho.

- a. Entrega de mercadería considerando los días hábiles de lunes a viernes con excepción de los marcados como días inhábiles.
- b. El encargado de bodega recibe la copia de factura verde.
- c. El stock debe darse de baja previo a despacho (Sistema).
- d. La empresa transportista deberá dar constancia de las entregas del producto al cliente, con las respectiva firma o sello según sea el caso, indicando la hora fecha, lugar de entrega y responsable de recibir la mercadería.
- e. El bodeguero deberá recibir constancia de la trayectoria del transportista.
- f. El transportista debe retirar la mercadería antes de 4pm a 6 pm de cada día.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

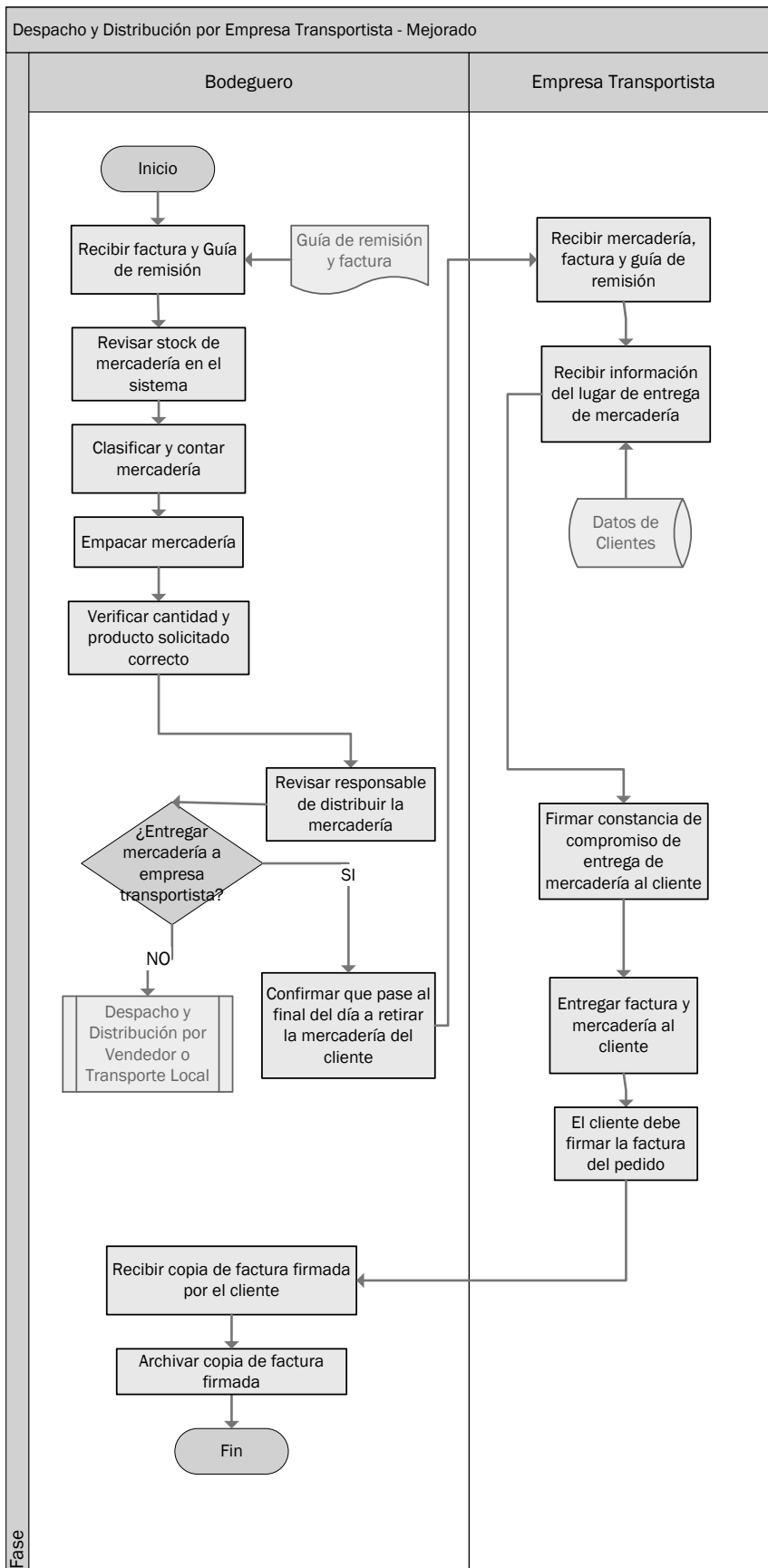
LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 302
--------------------	--	-------------

3.2.2.4.6. CONTROLES.

- a) Verificar que lo despachado se encuentre en la nota de pedido.
- b) Verificar que los productos llegaron a su destino.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

3.2.2.4.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO



Aprobado por:

Elaborado por:

Fecha

María Bajaña Vásquez
Martha Tovar Huacón

Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 304
--------------------	--	----------------

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES			
PROCESO:		DESPACHO	
SUBPROCESO:		Despacho y distribución de mercadería por empresa transportista	página 1 de 1
OBJETIVO:		Asegurar que la mercadería sea despachada correctamente según la información de los documentos correspondientes.	
No	Actividad		Responsable
1	Recibe Guía de remisión y pedido para despachar	Despacho.	Recepción copia de factura color verde y guía de remisión que entrega directamente el Facturador, el bodeguero revisa el stock de la mercadería solicitud en el sistema y al mismo tiempo da de baja en inventario, luego clasifica y cuenta la cantidad detallada de cada producto en la factura.
2	Revisada stock de mercadería	Despacho.	Verifica en la guía de remisión a quien debe entregar la mercadería, en caso de entregar la mercadería al vendedor o transportista local ver procedimiento respectivo.
3	Clasifica y controla la mercadería	Despacho.	Ordena los producto empacado tal y como indica la necesidad del cliente.
4	Retiro de mercadería	Despacho	Confirma a la empresa transportista que pase al final del día a retirar la mercadería del cliente, este recoge la mercadería en horarios asignados y recibe la información del lugar de entrega y datos adicionales del cliente que no se encuentran detallados en los documentos respectivos al igual que firma constancia de compromiso de entrega de mercadería al cliente.
5	Reporte de entrega de productos	Reportes	Entrega oportunamente el registro y constancia de la entrega del producto al cliente.
6	Recepción de copia de factura firmada.	Reportes	La Deberá entregar la copia de factura firmada por el cliente.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 305
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO.			
PROCESO:	DESPACHO		
SUBPROCESO:	V DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA POR EMPRESA TRANSPORTISTA		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Bodega, Empresa Transportista, Cliente		
OBJETIVO:	Asegurar que la mercadería sea despachada correctamente según la información de los documentos correspondientes.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Sistema de información
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Bodeguero.
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe Guía de remisión y pedido para despachar 2. Revisada stock de mercadería 3. Clasifica y controla la mercadería 4. Retiro de mercadería 5. Reporte de entrega de productos 6. Recepción de copia de factura firmada. 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Bodeguero		Cliente	
ENTRADA		SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción Copia de Factura • Empacado de mercadería • Entrega al transportista mercadería 		<ul style="list-style-type: none"> • Factura enviada al cliente. • Productos despachados. • Registro de salida de mercadería en kardex. 	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de despacho. 		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que lo despachado se encuentre en la nota de pedido. • Verificar que los productos llegaron a su destino. 	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 306
--------------------	--	----------------

3.2.2.5. ANÁLISIS DE CRÉDITO DE UNA PERSONA JURÍDICA.

3.2.2.5.1. INTRODUCCIÓN.

Cuando un cliente mayorista denominado persona jurídica solicita crédito a la empresa esta debería seguir una serie de pasos y análisis que le permitan determinar la capacidad de la empresa respecto al cumplimiento de sus obligaciones y su liquidez correspondiente.

3.2.2.5.2. ENTRADA.

Solicitud de crédito de una persona jurídica a la empresa.

3.2.2.5.3. SALIDA

Aprobación o negativa del crédito solicitado.

3.2.2.5.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones de la oficina central

Equipo: Computadoras de la organización

Sistemas: Se utiliza el sistema de información de la empresa.

3.2.2.5.5. POLÍTICAS.

a) De los factores importantes para el análisis del crédito

Se deberá tener los elementos siguientes elementos para empezar con la investigación crediticia de una persona jurídica que solicita crédito a la empresa:

1. Referencias Comerciales: Solicitar al cliente datos de al menos dos proveedores que posea.
2. Copia de la Escritura de Constitución de la compañía.
3. Copia del Nombramiento y Cédula de Ciudadanía del Representante Legal, Presidente y Gerente.
4. Copia del RUC.
5. Referencias bancarias: Deberán ser al menos una referencia bancaria a nombre de la empresa solicitante del crédito.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 307
--------------------	--	----------------

6. Consultar y obtener certificado de cumplimiento de obligaciones en la página web del IESS.
7. Datos de propiedades o activos a nombre de la empresa.
8. Solicitar al cliente: Número de expediente de la compañía solicitante, otorgado a la empresa por la Superintendencia de compañías.

b) Del procedimiento de análisis de crédito a personas jurídicas.

I. Análisis de datos generales de la empresa.

Se deberá obtener los siguientes datos.

1. Copia de la Escritura de Constitución de la compañía.
2. Copia del Nombramiento y Cédula de Ciudadanía del Representante Legal, Presidente y Gerente.
3. Copia del RUC.

Estos datos servirán para determinar la existencia real de la empresa, los representantes legales y responsables legales de la misma, y la actividad económica real que realiza mediante el ruc, así como datos referentes a establecimiento y dirección de la empresa.

II. Análisis de referencias comerciales.

Se deberá obtener información del cliente acerca del cumplimiento de sus obligaciones pasadas, las mismas deberán ser antecedentes financieros, contractuales, morales y legales.

Consultar, si es el caso, el historial de pagos anteriores de algún crédito previo obtenido, con el fin de corroborar intervalos, y promedios de tiempo en pagos de la deuda.

III. Análisis de referencias bancarias.

Se deberá obtener los siguientes datos.

1. Si posee una cuenta corriente o de ahorro activa en el banco.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 308
--------------------	--	----------------

2. Imagen del cliente solicitante ante el banco.

A través de estos datos se podrá tener una idea general de la solvencia del solicitante.

IV. Análisis de cumplimiento de obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.

Mediante este organismo se puede obtener un certificado de cumplimiento de obligaciones patronales, lo que permitirá determinar si el solicitante es responsable respecto al pago de cuentas pendientes con sus empleados y por ende indicará la solvencia del mismo.

V. Análisis de estados financieros.

- a) Los Estados Financieros son obtenidos por medio de la página web de la Superintendencia de Compañías con el número de expediente de la misma.
- b) Analizar Estados de situación financiera de al menos dos años, con el fin de determinar su capacidad de pago, mediante la aplicación de indicadores de gestión donde se predomine el análisis de liquidez y las razones de endeudamiento. Los estados financieros serán consultados en la página web de la Superintendencia de Compañías, seleccionando el último estado financiero otorgado en el sistema.
- c) Evaluar, si fuera posible, un análisis de deuda del solicitante en relación al capital contable que presenta en sus estados financieros.
- d) Obtener información acerca de los activos o propiedades de la empresa para determinar la solvencia del mismo
- e) Se deberá determinar los activos que el solicitante dispone para respaldar el crédito. El análisis deberá ser en base a los datos en el estado de situación financiera, y determinar la cantidad de activos disponibles de la empresa.
- f) El analista de crédito deberá determinar las condiciones económicas y ambientes en que se desenvuelva el negocio, el tratamiento será diferente para

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 309
--------------------	--	-------------

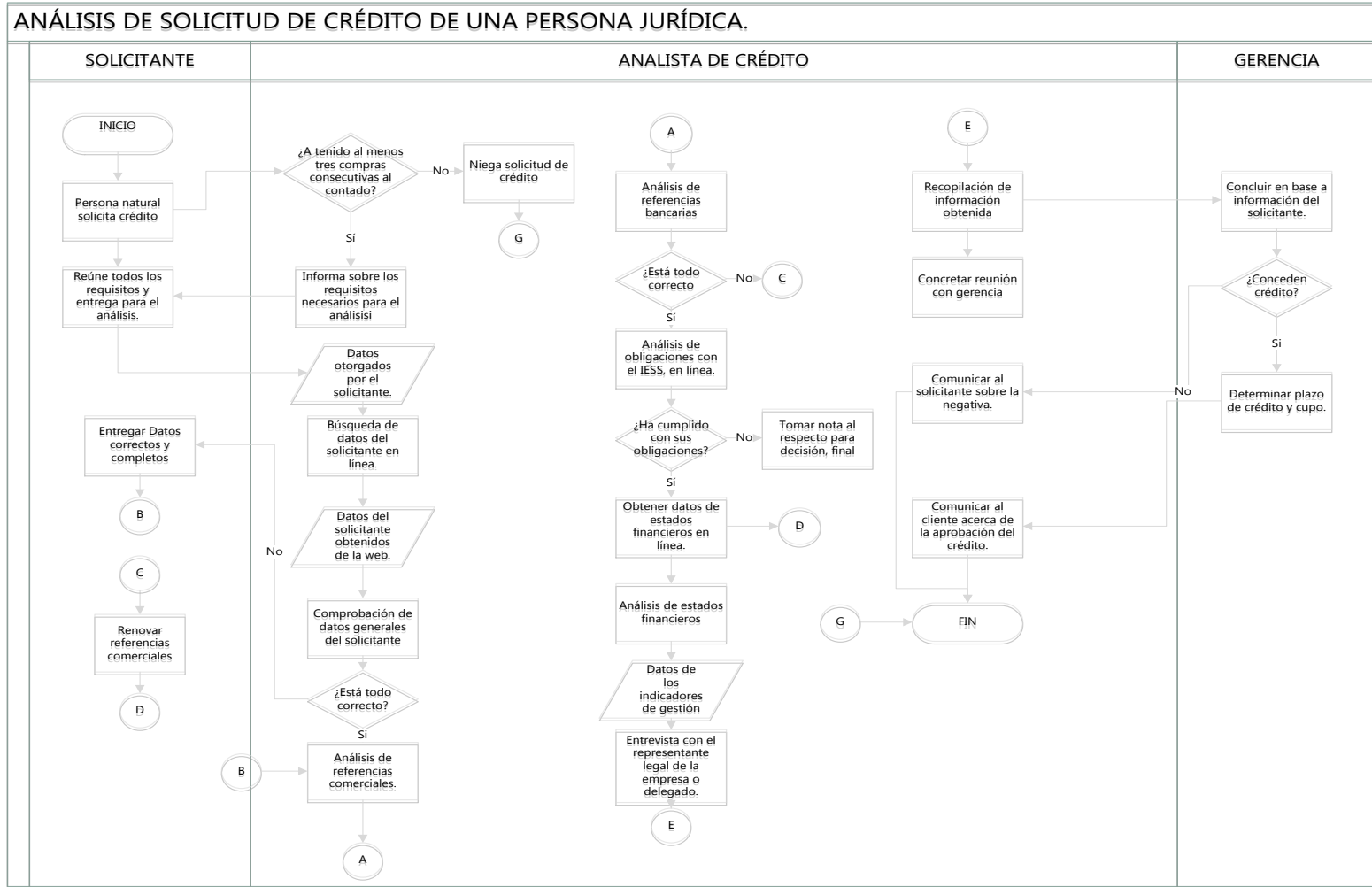
- a) cada época del año, es decir se deberá analizar si la empresa se encuentra fuera o dentro de la temporada de ventas altas. Analizar cualquier circunstancia extraordinaria que afecte a alguna de las partes de la concesión de crédito.

3.2.2.5.6. CONTROLES.

- c) Confirmación de datos en las páginas de consulta respectivas.
- d) Confirmación de las referencias entregadas.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

3.2.2.5.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO



Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Procesos claves		
SUBPROCESO:		Análisis de crédito de una persona jurídica		Página 1 de 3
OBJETIVO:		<p>Describir las acciones a seguir para conceder crédito a un apersona jurídica que lo solicite.</p> <p>Describir las condiciones y análisis de los respectivos requisitos.</p>		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Análisis de referencias comerciales	Crédito	<p>Se deberá constatar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el solicitante posee crédito con otros proveedores. • El cupo que le han otorgado. • El cumplimiento a tiempo de sus obligaciones. 	Analista de crédito
2	Análisis de referencias bancarias.	Crédito	Este punto permitirá observar o tener una visión general de la solvencia del solicitante, respecto al tipo de cuenta que tiene y los movimientos constantes que le dé a la misma, darán una visión de un negocio en marcha sin mayores problemas o con presunción de quiebra.	Analista de crédito
3	Comprobación de cumplimiento de obligaciones patronales.	Crédito	Este apartado tiene el objetivo de observar el grado de cumplimiento del solicitante respecto a las obligaciones básicas del negocio, es decir, si se encuentra con un solicitante que incumple con este tipo de obligaciones básicas dará como resultado pensar que no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad.	Analista de crédito
4	Análisis de los estados financieros Indicadores	Crédito	<p>Los indicadores de gestión permitirán tener una visión globalizada de la capacidad de pago o respuesta de una persona jurídica.</p> <p>Aplicar los indicadores que indica la ficha de proceso a los estados financieros del solicitante</p>	Analista de crédito
5	Metodología de análisis de indicadores.	Crédito	Se seleccionará una Persona Jurídica que actualmente es cliente de la empresa, para analizar sus estados financieros.	Analista de crédito

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES

PROCESO:	Procesos claves	
SUBPROCESO:	Análisis de crédito de una persona jurídica	Página 2 de 3
OBJETIVO:	<p>Describir las acciones a seguir para conceder crédito a un apersona jurídica que lo solicite.</p> <p>Describir las condiciones y análisis de los respectivos requisitos.</p>	

No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
6	Pasos para analizar los estados financieros mediante indicadores financieros o de gestión.	Crédito	<p>Se deberán obtener los datos de al menos los dos últimos años de los estados financieros de la empresa solicitante de crédito, de la página web de la Superintendencia de Compañías, según el número de expediente o nombre exacto de la compañía</p> <p>Se deberán aplicar los indicadores, según la necesidad de la investigación, dichos indicadores sirven para un análisis de capacidad de la empresa.</p> <p>Para complementar el concepto o la utilidad de cada indicador, se analizará los mismos con los datos resumidos y calculados según los indicadores de gestión.</p>	Analista de crédito

Aprobado por:**Elaborado por:****Fecha**María Bajaaná Vásquez
Martha Tovar Huacón

Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Procesos claves		
SUBPROCESO:		Análisis de crédito de una persona jurídica		Página 3 de 3
OBJETIVO:		<p>Describir las acciones a seguir para conceder crédito a un apersona jurídica que lo solicite.</p> <p>Describir las condiciones y análisis de los respectivos requisitos.</p>		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
7	Conclusión de resultados	Crédito	Según lo obtenido respecto a todos los requisitos el analista concluye acerca de la situación del solicitantes	Analista de crédito
8	Aprobación final	Crédito	Gerencia general aprueba o desaprueba la solicitud según el informe que presente el analista de crédito.	Gerencia general
9	Comunicación con el solicitante.	Crédito	Cuando se tome una decisión favorable o no favorable para el solicitante se deberá comunicar lo más pronto posible, según indiquen las políticas de crédito, al cliente respecto a la decisión final.	Analista de crédito

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 314
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO			
PROCESO:	Crédito.		
SUBPROCESO:	Análisis de crédito de una persona jurídica		
EMPRESA:	"LA EMPRESA"		
ÁREAS DE APLICACIÓN	a) Gerencia general b) Departamento de crédito c) Solicitante de crédito		
OBJETIVO:	a) Describir las acciones a seguir para conceder crédito a un apersona jurídica que lo solicite. b) Describir las condiciones y análisis de los respectivos requisitos.		
RECURSO			
FISICOS:	Instalaciones de la oficina central	SOFTWARE	Sistema de información
EQUIPOS:	Computadores	TALENTO HUMANO	Gerente de ventas Solicitante de crédito Analista de crédito
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de referencias comerciales 2. Análisis de referencias bancarias 3. Comprobación de cumplimiento de obligaciones patronales 4. Análisis de los estados financieros Indicadores 5. Metodología de análisis de indicadores. 6. Pasos para analizar los estados financieros mediante indicadores financieros o de gestión. 7. Conclusión de resultados 8. Aprobación final 9. Comunicación con el solicitante. 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Solicitante de crédito.		3. Analista de crédito	
ENTRADA		SALIDA	
Solicitud de crédito de una persona jurídica a la empresa.		Aprobación o negativa del crédito solicitado. Plazo y cupo del crédito.	
INDICADORES		CONTROLES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Razón de Corriente 2. Prueba ácida 3. Nivel de deudas 4. Rotación de cuentas por cobrar 5. Periodo promedio de cobro 6. Periodo promedio de pago 7. Periodo de compra en cuentas por pagar 8. Margen de las ganancias 		Confirmación de datos en las páginas de consulta respectivas. Confirmación de las referencias entregadas.	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 315
--------------------	--	----------------

3.2.2.6. ANALISIS DE CRÉDITO PARA UNA PERSONA NATURAL.

3.2.2.6.1. INTRODUCCIÓN.

Se deberá seguir un procedimiento que ayude al analista de crédito para saber sobre los requisitos y condiciones para otorgar crédito a una persona natural.

3.2.2.6.2. ENTRADAS.

- Solicitud crédito de la persona natural

3.2.2.6.3. SALIDAS.

- Aprobación o negativa del crédito.
- Plazo y cupo del crédito.

3.2.2.6.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa.

3.2.2.6.5. POLÍTICAS.

A. Persona Natural.

a) De los factores importantes para el análisis del crédito.

1. El cliente solicitante de crédito, como persona natural deberá otorgar a la empresa los siguientes elementos de información para empezar con el proceso de análisis de crédito.
2. Otorgar al menos una referencia bancaria a nombre del cliente.
3. Otorgar al menos dos referencias personales (no familiares).
4. Otorgar al menos una referencia comercial de algún otro proveedor, con sus respectivos datos.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 316
--------------------	--	----------------

5. Información del Lugar y tipo de trabajo, si labora en relación de dependencia, respecto a dirección del lugar, cargo que desempeña, valor del sueldo mensual que percibe y modalidad de cobro de sueldos.
6. Para los clientes de consumo, en el caso de laborar en relación de dependencia, deberá otorgar una carta de constancia de trabajo, debidamente avalada por el jefe inmediato superior o la autoridad competente, dicha carta deberá ir dirigida a la empresa.
7. Información del lugar y tipo de trabajo, en caso de tener un negocio propio, respecto a dirección del establecimiento y cantidad promedio de ingresos mensuales.
8. Determinar si tiene cargas familiares y la cantidad de las mismas.
9. Información acerca de propiedades, como casa, terreno, vehículos, activos financieros, entre otros.

b) Del Procedimiento de análisis crediticio a personas naturales.

I. Análisis de referencias comerciales.

Este tipo de dato deberá ser entregado mediante una carta una carta dirigida a la empresa o con el título, "A quien le interese", Mediante los datos otorgados por el cliente acerca de las referencias comerciales, se deberá corroborar dichos datos por medio de comunicación con la referencia descrita, solicitando la siguiente información:

1. Tiempo en que el solicitante ha sido cliente de la casa comercial.
2. Modos de pago del cliente.
3. Crédito actual.
4. Cupo crediticio.
5. Plazo de crédito.
6. Valor promedio de compra.
7. Tiempo promedio de pago de las deudas.
8. Tiempo promedio de mora.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 317
--------------------	--	----------------

II. Análisis de referencias bancarias.

La modalidad de dicha referencia deberá ser en una carta dirigida a la empresa o con el título, "A quien le interese", Mediante una referencia bancaria se deberá obtener:

Si posee una cuenta corriente o de ahorro activa en el banco.

III. Análisis de referencias personales.

IV. Imagen del cliente solicitante ante el banco.

A través de estos datos se podrá tener una idea general de la solvencia del solicitante.

El cliente deberá otorgar una carta dirigida a la empresa o con el título, "A quien le interese", las referencias personales no deberán ser familiares, y a través de las mismas se deberá obtener la siguiente información:

1. Información acerca de los valores de la persona como honestidad, responsabilidad, puntualidad entre otros aspectos.

Mediante este elemento se determinará una opinión generalizada del cliente por medio de terceros acerca de la confiabilidad del mismo.

V. Análisis de información del lugar de trabajo (relación de dependencia, clientes de consumo).

El cliente deberá otorgar una carta dirigida a la empresa o con el título, "A quien le interese". Los datos contenidos en la misma deberán suministrar la siguiente información:

1. Datos de la empresa como nombre y dirección.
2. Tipo de empresa o actividad.
3. Tipo de trabajo.
4. Cargo que desempeña.
5. Sueldo que recibe.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

6. Tiempo de trabajo.

Mediante estos elementos se podrá determinar la estabilidad laboral del solicitante y si los ingresos son los suficientes o si estos pueden soportar el pago de la deuda adquirida.

VI. Análisis de actividad económica propia. (Trabajo independiente).

Si el solicitante labora de forma independiente, deberá otorgar la siguiente información:

1. Ruc de la actividad económica.
2. Dirección del establecimiento.
3. Valor promedio de ingresos.
4. Valor promedio de gastos.

Mediante estos datos se podrá analizar la estabilidad económica del solicitante respecto a la actividad laboral que realiza.

Respecto a la dirección del establecimiento se podrá determinar si el mismo se encuentra en una ubicación estratégica que permita la rotación rápida del producto. Esta información se la obtiene mediante el reporte del vendedor que se debe acerca al negocio del solicitante y determinar dichos parámetros, el mismo deberá ir al menos dos veces al establecimiento y observar el movimiento comercial.

VII. Análisis de cargas familiares.

El solicitante deberá suministrar información acerca de todas las personas que dependen para vivir de sus ingresos, mediante estos datos se deberá obtener:

1. Tipo de responsabilidades.
2. Capacidad de cumplimiento de responsabilidades.
3. Cantidad promedio de desembolso en cargas familiares.

A través de los datos brindados, se deberá analizar si el cliente tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones respecto a cargas familiares y con las deudas adquiridas.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaan Vázquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 319
--------------------	--	----------------

VIII. Análisis de propiedades.

Respecto a la información de las propiedades se deberá obtener si posee casa propia, vehículos, terrenos, activos financieros, entre otras pertenencias, mediante el cual se podrá analizar la capacidad de respuesta y garantía ante una deuda. De igual forma se determinará los gastos que dichas propiedades generan.

Si el cliente habita en una casa alquilada, esto denotará un egreso fijo mensual y falta de capacidad de garantía ante la deuda.

B. De las entrevistas personales.

El analista de crédito deberá entrevistar al cliente solicitante de crédito al menos una vez antes de proceder al análisis de los datos otorgados.

C. De la responsabilidad de conceder crédito.

El analista de crédito deberá obtener y recopilar toda la información requerida para cada tipo de cliente y elaborar las conclusiones al respecto, que deberán ser discutidas con gerencia general para llegar a un conceso y decisión unánime.

D. De los días de crédito. Para definir los días de crédito que se le deberán otorgar a una persona jurídica o natural, se tendrá que analizar el tipo de artículos o productos que desea adquirir, con el fin de que exista una concordancia entre los días de crédito otorgados al cliente y los días de crédito que la empresa tiene para cancelar esa mercadería.

E. Del cupo crediticio.

El cupo de crédito que posea un solicitante será en base al análisis previo de los datos otorgados, según la estabilidad económica, los ingresos, la ubicación del negocio, la capacidad de respuesta ante una deuda y las obligaciones que debe cumplir.

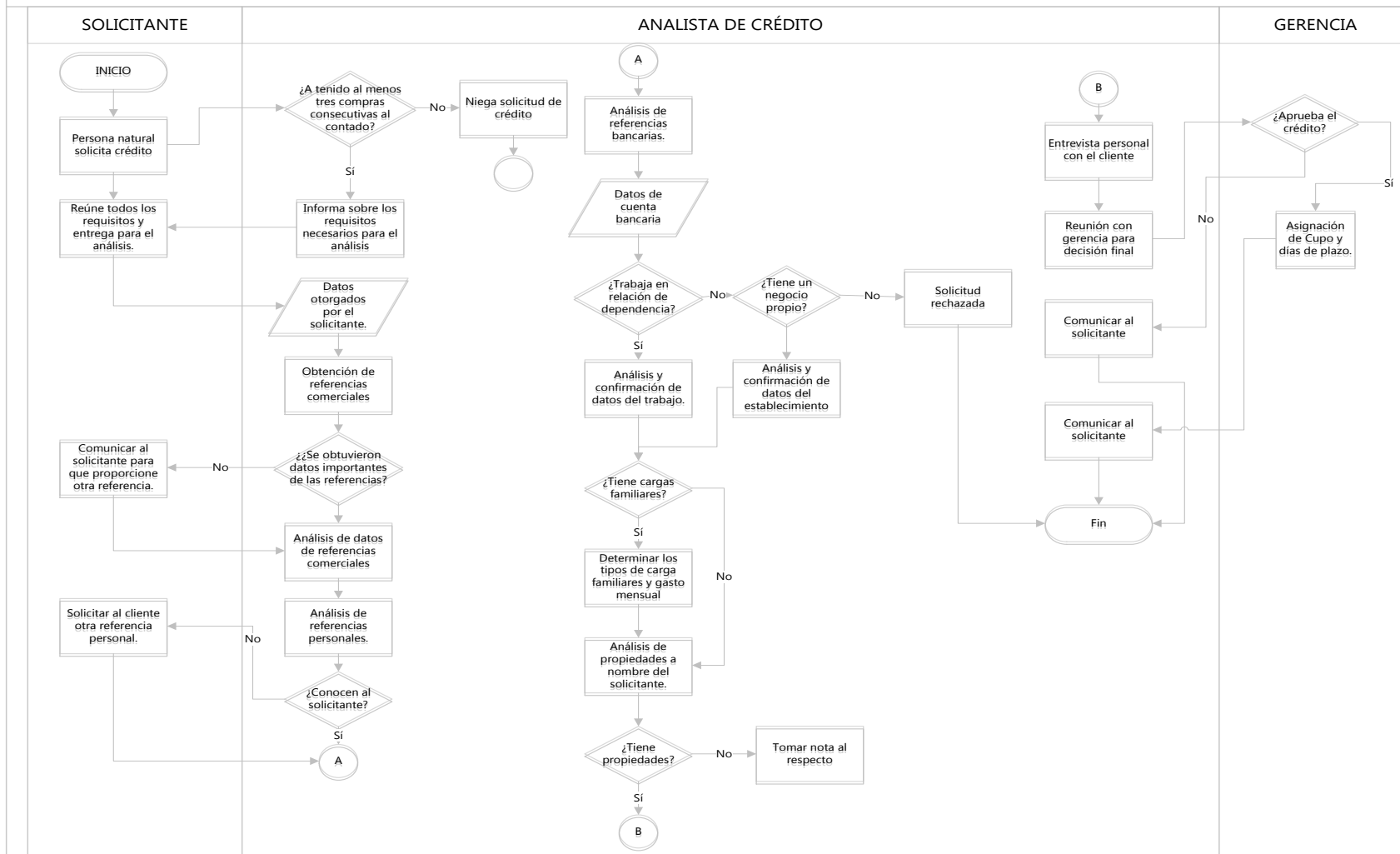
3.2.2.6.6. CONTROLES.

- Verificar que todos los datos entregados por el solicitante sean verdaderos.
- Consultar con gerencia general sobre la aprobación del crédito.

3.2.2.6.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaan Vázquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

ANÁLISIS DE SOLICITUD DE CRÉDITO DE UNA PERSONA NATURAL



Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Crédito		
SUBPROCESO:		Análisis de crédito de una persona natural		Página 1 de 2
OBJETIVO:		<ul style="list-style-type: none"> • Describir las acciones a seguir para conceder crédito a un apersona natural que lo solicite. • Describir las condiciones y análisis de los respectivos requisitos. 		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Recopilación de datos generales del solicitante.	Crédito	Como primer paso se deberá proceder a que el solicitante otorgue sus datos	Analista de crédito
2	Analizar Referencias comerciales.	Crédito	<p>Se deberá obtener del cliente solicitante al menos dos referencias comerciales, esto aplica cuando el cliente que solicita tiene su negocio donde compre a otros proveedores. Con el fin de corroborar con la referencia.</p> <p>Es importante que las referencias comerciales sean de empresas reconocidas en el mismo mercado en que se desenvuelve la empresa o al menos un mercado similar.</p>	Analista de crédito
3	Analizar Reporte del vendedor.	Crédito	Visita al solicitante para que este observe las marcas de la competencia u otros productos de otros proveedores con el fin de contactar al mismo y tener un opinión del solicitante respecto al cumplimiento de sus obligaciones.	Vendedor
4	Analizar Referencias personales.	Crédito	Este punto sirve como un complemento de opinión general sobre la persona natural.	Analista de crédito
5	Analizar Referencias bancaria.	Crédito	En este punto se deberá analizar al menos una referencia bancaria	Analista de crédito
6	Análisis de negocio.	Crédito	Para tener un conocimiento real de la situación del negocio del solicitante se deberá solicitar los documentos y datos	Analista de crédito
7	Entrevistas personales.	Crédito	Para finalizar el procedimiento de análisis, el analista deberá entrevistarse con el solicitante para tener una opinión propia de cómo es la persona que pide el crédito, si esta demuestra ser una persona solvente	Analista de crédito

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Crédito		
SUBPROCESO:		Análisis de crédito de una persona natural		Página 2 de 2
OBJETIVO:		<p>Describir las acciones a seguir para conceder crédito a un apersona natural que lo solicite.</p> <p>Describir las condiciones y análisis de los respectivos requisitos.</p>		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
8	Llenar Ficha de análisis de crédito del solicitante.	Crédito	Con todos los requisitos analizados elabora un reporte en ficha de análisis de crédito del cliente solicitante.	Analista de crédito
9	Tomar decisión Final.	Crédito	<p>Se recomienda analizar todos estos puntos en plazo máximo de 72 horas con el fin de ser eficientes en la decisión. Al momento de que analista tenga los datos procederá a dar su decisión final y conversarla con gerencia para determinar el acceso o negativa del crédito al solicitante.</p> <p>Se deberá comunicar al respecto sobre la aprobación o rechazo del crédito al cliente.</p>	Analista de crédito Gerencia General.
10	Determinar plazo y cupo	Crédito	En el caso de que fue aprobada la solicitud del crédito determinan plazo y monto del cupo del crédito.	Analista de crédito Gerencia General.
11	Comunicar resultados	Crédito	Comunicar al cliente sobre la negativa o aprobación de ser el caso.	Analista de crédito

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 323
--------------------	--	----------------

FICHA DEL PROCESO			
PROCESO:	Crédito.		
SUBPROCESO:	Análisis de crédito de una persona jurídica		
EMPRESA:	"LA EMPRESA"		
ÁREAS DE APLICACIÓN	a) Gerencia general b) Departamento de crédito c) Solicitante de crédito		
OBJETIVO:	a) Describir las acciones a seguir para conceder crédito a un apersona natural que lo solicite. b) Describir las condiciones y análisis de los respectivos requisitos.		
RECURSO			
FISICOS:	Instalaciones de la oficina central	SOFTWARE	Sistema de información
EQUIPOS:	Computadores	TALENTO HUMANO	Gerente de ventas Solicitante de crédito Analista de crédito
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación de datos generales del solicitante. 2. Referencias comerciales 3. Reporte del vendedor 4. Referencias personales 5. Referencias bancaria. 6. Análisis de negocio. 7. Entrevistas personales 8. Llenar Ficha de análisis de crédito para reporte. 9. Tomar decisión final 10. Determinar plazo y cupo de crédito. 11. Comunicar resultados al cliente. 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Solicitante de crédito		4. Analista de crédito	
ENTRADA		SALIDA	
Solicitud de crédito de una persona jurídica a la empresa.		Aprobación o negativa del crédito solicitado.	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad Solicitudes aprobadas 		. Verificar que todos los datos entregados por el solicitante sean verdaderos. Consultar con gerencia general sobre la aprobación del crédito.	

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 324
--------------------	--	----------------

FICHA DE ANALISIS DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA ACCESO A CRÉDITO DE UNA PERSONA NATURAL						Página 1 de 2						
DATOS GENERALES												
Nombres:			Apellidos:									
Nacionalidad					Identificación							
Estado civil		Casado(a)				Soltera(a)						
Nombres y apellidos del Cónyuge:												
Dirección Domiciliaria:												
Trabaja en relación de dependencia		Si		No:		Tiene negocio propio		Si		No		
REFERENCIAS COMERCIALES												
Razón social:												
Contacto de la referencia												
Requisitos confirmados												
El solicitante tiene crédito		Si				No		Cupo:				
Plazo de crédito				Paga con puntualidad		Si		No				
Productos que compra												
Comentarios del analista:												
REFERENCIAS PERSONALES												
Nombre y apellidos completos:			Datos Confirmados									
Teléfono:					Contestó llamada		Si					
Celular:							No					
Comentarios del analista:					Opinión acerca del solicitante		Buena					
							Regular					
							Mala					
REFERENCIAS BANCARIAS												
Banco:			Activa		Si:				No			
Tipo de cuenta:		Corriente				Ahorro						
Comentarios del analista												
TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA												
RAZÓN SOCIAL						Contacto de referencia:						
Teléfono						Cargo del contacto:						
Dirección :						Comentarios del analista						
Cargo del solicitante:												
Sueldo:												
Contrato Fijo		Si:				No:						

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS				Página 325	
FICHA DE ANALISIS DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA ACCESO A CRÉDITO DE UNA PERSONA NATURAL					Página 2 de 2	
CARGAS FAMILIARES						
TIENE HIJOS MENORES DE EDAD	Si:	No:	Cantidad:			
Otro tipo de cargas familiares		Hijos u otro tipo de carga familiar con capacidades especiales			Edad de hijos menores de edad	
Tipo	Cantidad	Si			Hijo 1	
Padres		No:			Hijo 2	
Sobrinos:		Cantidad			Hijo 3	
Hijos mayores de edad :		Valor estimado mensual de gasto en cargas familiares:			Hijo 4	
Otros:					Hijo 5	
Comentarios del analista:						
INFORMACIÓN REFERENTE AL NEGOCIO						
Nombre del establecimiento o local:						
RUC		Teléfono				
Cantidad de locales		Dirección Principal:				
Reporte del vendedor acerca de la visita al negocio						
Está ubicado en una zona comercial:			Si:	No:		
Tienen diversidad de productos			Si:	No:		
Nombre de marcas que comercializa en el negocio:			Marca 1			
			Marca 2			
			Marca 3			
Comentarios del analista:						
PROPIEDADES DEL SOLICITANTE						
Cuenta con:	Casa propia		Vehículo		Si	No
	Alquilada		Marca			
	Prestada		Placa			
Terreno	Si	No:	Año			
Cantidad		Comentarios del analista:				
Ubicación de terreno						
DATOS DE LA ENTREVISTA PERSONAL CON EL SOLICITANTE						
¿Es una persona que muestra Confianza?			Si	No		
¿Tiene buen desenvolvimiento de palabra?			Si	No		
¿Tiene buena presencia?			Si	No		
¿Es cordial, amable, educado?			Si	No		
Comentarios del analista:						
Revisado por gerencia:	Si:	No:	Aprobado:	Si:	No:	Fecha:

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 326
--------------------	--	----------------

3.2.2.7. COBRANZAS DEL VENDEDOR CON CHEQUE.

3.2.2.7.1. INTRODUCCIÓN.

El vendedor después de su gestión de ventas, cumplido el plazo deberá asistir a cobrar la deuda a crédito de su cliente, por lo que según políticas, cuando se trata de crédito, las cobranzas solo deberán ser por cheque o transferencia. En este caso se describe el cobro de ventas, con paga de un cheque.

3.2.2.7.2. ENTRADAS.

- Copia de recibo de cobro del cliente.
- Cheque.

3.2.2.7.3. SALIDAS.

- Registro de cobranzas del cliente.

3.2.2.7.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa.

3.2.2.7.5. POLÍTICAS.

A. De la recepción de cheques

Todos los días de 8h30 a 8h45 am o de 17h30 a 18h00 los cobros por parte de los vendedores y despachadores deberán ser registrados en la bitácora, verificando que el valor entregado sea el mismo del valor de la factura en caso de cancelación total, en caso de ser cancelación parcial verifica que se indique en la factura dicho abono, coloca el sello de que ha recibido dichos cheques.

B. Del recibo de cobro

- a) Todos los campos del recibo de cobro deben estar llenados de manera correcta y legible.
- b) El recibo de cobro no debe tener ningún tipo de tachones o enmendaduras.
- c) Los recibos de cobro deben estar debidamente firmados por las partes interventoras.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaaná Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTIÓN DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 327
--------------------	--	----------------

- d) Si se anula un recibo de cobro tiene que detallarse el motivo y debe ser entregado el juego completo a la supervisora de Cobranzas
- e) Si el cliente cometió un error al momento de colocar la fecha del depósito del cheque post fechado, el vendedor debe grapar un papel al cheque indicando la fecha exacta que se debe depositar.

C. De los condiciones de cobro.

- a) Todo cheque recibido por el vendedor, deberá estar a nombre de la empresa, y este deberá indicar al cliente que lo gire como tal.
- b) Si el vendedor se encuentra lejos de la ciudad que no le permita regresar al siguiente día a la empresa, deberá informar a cobranzas de la tenencia del cheque a su cargo.

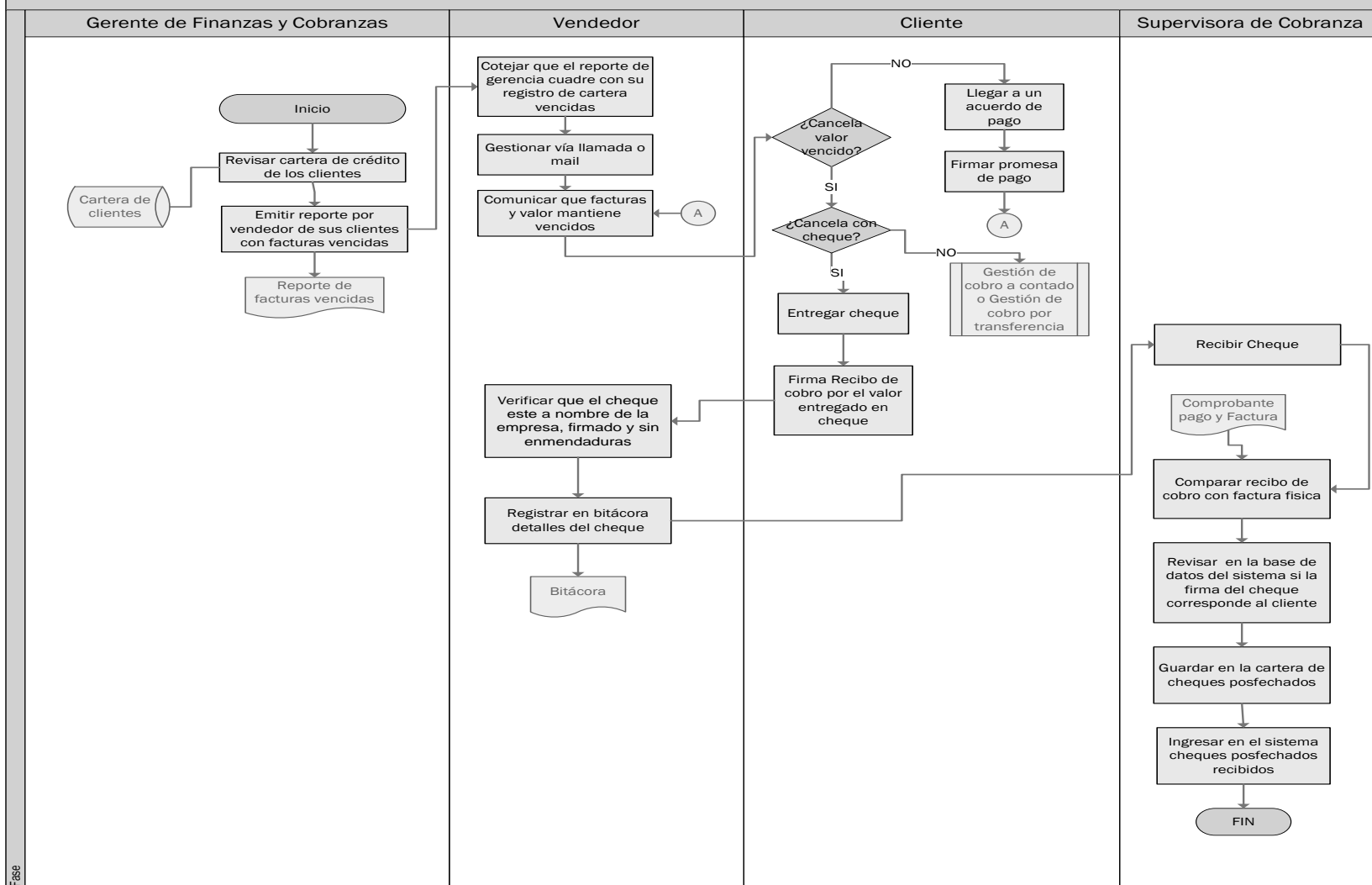
3.2.2.7.6. CONTROLES.

- a) Revisión de secuencia de recibos de cobro.
- b) Confirmación de cheques a nombre de la empresa.

3.2.2.7.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Agosto del 2016

Cobro con cheque - Mejorado



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón	Fecha: Agosto del 2016
----------------------	--	----------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA		MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS		Página 329
DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		COBRANZAS.		
SUBPROCESO:		COBRANZAS MEDIANTE CHEQUE		Página 1 de 2
OBJETIVO:		Presentar una visión de cómo es el procedimiento y los responsables de la gestión de cobro al cliente mediante cheque posfechado		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Listado de facturas vencidas	Cobranzas	<p>La Gerente de financiera y cobranza revisa las facturas de más de 10 días vencidas, emitiendo cada 15 días un listado de estas por vendedor para que ellos procedan al cobro parcial o total de las facturas vencidas, presionando al vendedor que haga la gestión de cobro a los clientes morosos.</p> <p>El vendedor coteja que el reporte de gerencia cuadre con su registro de cartera vencidas</p>	Cobranzas, Gerente financiero
2	Gestión de cobro	Cobranzas	El cobrador (vendedor) verifica con su lista de clientes para cotejar la morosidad según reporte de gerencia cuadre con su registro de cartera vencidas, luego gestiona vía llamada o mail comunicando al cliente que mantiene valores vencidos detallando la cantidad y la factura a la cual corresponde,	Vendedor.
3	Acuerdo de pago	Cobranzas	El cliente deberá realizar la cancelación total del valor o un abona parcial de la factura vencida, si el cliente no cancela la factura vencida debe llegar a un acuerdo de pago y firmar como constancia de su compromiso una promesa de pago, en caso de cancelar el cliente con cheque realizar verificación de cheque caso contrario ver procedimientos respectivos.	Vendedor
4	Recepción del pago	Cobranzas.	Recibe el pago en cheque por el valor total o parcial de la factura vencida y el recibo de cobro es firmado por los que intervienen (cliente y vendedor), así el cliente asegura haber cancelado o abonado dicho valor.	Vendedor

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA		MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS		Página 330
DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		COBRANZAS.		
SUBPROCESO:		COBRANZAS MEDIANTE CHEQUE		Página 2 de 2
OBJETIVO:		Presentar una visión de cómo es el procedimiento y los responsables de la gestión de cobro al cliente mediante cheque posfechado.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
5	Verificación de cheque	Cobranzas	<p>El vendedor anota en la bitácora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fecha de emisión del R/C. • El código de cada cliente. • El nombre del cliente. • El valor recibido. • Se especifica que se recibió cheque y la serie. • Fecha del cheque. • Firma de la persona que recibo el cheque posfechado. 	Vendedor
6	Ingreso de cheques	Cobranzas	Ingresar en el sistema los cheques post fechados recibidos.	Supervisora Asistente de cobranzas.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

FICHA DEL PROCESO.			
PROCESO:	Cobranzas.		
SUBPROCESO:	Cobranzas mediante cheque		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Ventas, Cobranzas.		
OBJETIVO:	Presentar una visión de cómo es el procedimiento y los responsables de la gestión de cobro al cliente mediante cheque posfechado		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa. Recibos de cobro.	SOFTWARE	Sistema de información
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Vendedor. Supervisora de cobranzas. Asistente de cobranzas, Gerente financiera.
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Listado de facturas vencidas 2. Gestión de cobro 3. Acuerdo de pago 4. Recepción del pago 5. Verificación de cheque 6. Ingreso de cheques 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Vendedor		Cobranzas.	
ENTRADA		SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Copia de recibo de cobro del cliente. • Cheque. 		<ul style="list-style-type: none"> • Registro de cobranzas del cliente. 	
INDICADORES		CONTROLES	
Eficiencia de las acciones de cobranzas.		<ol style="list-style-type: none"> a) Revisión de secuencia de recibos de cobro. b) Confirmación de cheques a nombre de la empresa. 	

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

3.2.2.8. COBRANZAS DE DEUDAS CON EXCESO DE DÍAS DE VENCIMIENTO

3.2.2.8.1. INTRODUCCIÓN.

Cuando se haya cumplido el plazo de crédito para un determinado cliente, el departamento de cobranzas deberá seguir una serie de fases secuenciales para gestionar el cobro de la deuda. El trato para los clientes mayoristas, según la investigación realizada, debe ser diferente que de un cliente minorista ya que los clientes grandes suelen pagar sus deudas de manera atrasada, es decir sin seguir un régimen en el plazo del crédito, ya que existe abuso de poder de los clientes debido gran cantidad de ingresos de la empresa, por la que la compañía debe tener un trato que se diferencie con los mismos.

3.2.2.8.2. ENTRADAS.

Reportes de deudas vencidas más allá de 15 días.

3.2.2.8.3. SALIDAS.

Cobranza de la deuda.

3.2.2.8.4. RECURSOS

- **Físicos:** Oficina central de la empresa.
- **Equipo:** Computadoras de la organización
- **Sistemas:** Se utiliza el sistema de información de la empresa.

3.2.2.8.5. POLÍTICAS.

A. De las etapas del sistema de cobro. Se deberá hacer uso de las siguientes etapas de cobranzas para efectuar el cobro de una deuda vencida:

Etapas 1. Del recordatorio. Será utiliza como primera instancia, para comunicarle al cliente deuda de sus facturas vencidas, explicando el monto de su deuda y las condiciones, en esta etapa deben intervenir el departamenteo de cobranzas conjuntamente con el vendedor. El área de cobranzas deberá elaborar correos electrónicos, cartas y llamadas telefonicas indicando la deuda al cliente, y el vendedor deberá planificar sus visitas para empezar la gestión de cobro del mismo.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

a) Del Contenido de los mensajes de recordatorio.

Se debe tener cuidado de que los mensajes de recordatorio sean sutiles y delicados lo que quiere decir que no cause una molestia para el cliente, ya que en esta etapa se busca que el mismo pague la deuda pero sin dañar la relación entre empresa y cliente.

b) Del Plazos entre actividades de recordatorio.

Cuando un cliente tenga como mínimo 15 días de vencimiento, se empezará a aplicar la etapa de recordatorio, con intervalos de 15 días, si es que el cliente no ha dado respuesta de los llamados de atención anteriores. Se deberán aplicar un máximo de tres avisos que no deben pasar de los 45 días a partir de la deuda vencida, y si estos no surgen efecto se pasa a la segunda etapa.

B. Etapa 2: De la insistencia: Se aplicará actividades de la etapa de insistencia cuando las actividades realizadas en la etapa de recordatorio no hayan surtido efecto, es decir, que ninguna de las acciones hizo que el cliente pague en totalidad la deudas vencidas. La insistencia se puede dar mediante tres formas que consiste en lo siguiente:

a) De la Visitas para cobrar.

El vendedor deberá visitar al cliente un vez por semana con el fin de conseguir el pago de la deuda o una promesa de pago, en el caso de que el cliente indique una fecha exacta para que el vendedor regrese, este deberá planificar regresar el día indicado, caso contrario deberá planificar asistir de forma periódica para lograr el pago de la deuda.

b) De la Llamadas para cobro.

Los encargados de cobranzas deberán llamar de forma constante, al menos una vez por semana, al encargado de realizar los pagos del cliente para que efectúe el pago de manera inmediata, detallando la deuda vencida y dando límites de días de pago.

c) De la Cartas o correos electrónicos: Además de las llamadas o visitas se deberá enviar cartas físicas o en su defecto correos electrónicos detallando la deuda vencida y dando límites de día para el pago, debido a la naturaleza de los correos electrónicos, es decir que no tiene un costo representativo enviarlos, estos deberán ser usados con mayor frecuencia. El encargo de enviar los correos deberá asegurarse que la dirección electrónica del cliente es la correcta.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	334 Página
--------------------	--	---------------

C. Etapa 3: De las medidas drásticas.

Esta etapa solo será utilizada y analiza antes de poner en archa, con gerencia debido a la naturaleza de la misma, ya que si se toman dichas medidas hay gran probabilidad de que la relación se pierda con el cliente y gerencia deberá analizar si conviene o no perder dicha cuenta e invertir en los gastos que genera dicha etapa, es decir, se debe definir cuanto es lo máximo a invertir en esta etapa para no incurrir en pérdidas debido a la gestión de cobro. Se deberán tomar cualquiera de las opciones o todas según sea la gravedad del asunto:

- a) **Uso de personal de cobranzas:** Se deberá asignar a un vendedor específico o al mismo que atendió la cuenta vencida, la tarea de estar cobrando sin parar al cliente, así mismo un personal administrativo que solo se dedique a contactar a dicho cliente o clientes para pagar, lo que implica incurrir en gastos de cobranzas por este. También se puede recurrir a la contratación de agencias de cobranzas, solo con previa autorización de gerencia y un análisis y conocimientos de los gastos incurridos en esta contratación para definir si conviene o no adoptar este método de cobro.
- a) **Letra de cambio o pagaré.:** Se lo deberá usar cuando el personal o agencia de cobranzas no efectúe el cobro, por lo que la empresa según términos y normativas de documentos indicadas en el Código de comercio del Ecuador, hará uso de una letra de cambio o pagaré que debe ser firmado por el deudor, previo a un acuerdo obtenido en ambas partes.
- b) **Servicios legales.:** Esta acción es la última a tomar y solo se deberá realizar cuando el asunto de la deuda sale del control de las acciones tomadas previamente, y consiste en contactar algún servicio de un abogado que gestione la cobranza. Así mismo se debe hacer análisis de costo versus el beneficio para saber si conviene o efectuar dicha acción debido a todos los gastos que esta implica.

3.2.2.8.6. CONTROLES.

- a) Verificar el cumplimiento de cada una de las etapas.
- b) Controlar los gastos de cobranzas.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaanía Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		COBRANZAS.		
SUBPROCESO:		Cobranzas de deudas con exceso de días de vencimiento	Página 1 de 1	
OBJETIVO:		a) Describir las diferentes etapas que debe seguir el departamento de cobranzas en cuanto al cobro de una deuda, respecto a un cliente moroso.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Identificación de oportunidad de cobro	Cobranzas	Cuando se originó la operación de venta al momento de la cobranza ya se dispone de registros almacenados (fecha de vencimiento) que permitirá identificar el momento correspondiente en la que debe iniciarse la gestión de cobro.	Supervisoras de cobranzas
2	Recordatorio.	Cobranzas	a) Primer recordatorio: Envíos de correos electrónicos con una pequeña descripción de la deuda vencida y número de factura. b) Segundo recordatorio: Llamadas telefónicas al departamento o persona encargada de efectuar los pagos, recordando los detalles necesarios de la deuda. c) Tercer recordatorio: Envíos de estado de cuenta con copias de la respectiva factura vencida.	Personal de cobranzas.
3	Persecución constante o contrato de agencia de cobranzas.	Cobranzas	Persecución de la deuda vencida del cliente. Además el vendedor debe visitar al cliente	Vendedor
4	Medidas y acciones drásticas.	Cobranzas	Comprende el uso de tres tipos de acciones o medios de cobro.	Personal de cobranzas.
5	Análisis de los gastos de cobranzas.	Cobranzas	Análisis de inversión en gastos de cobranzas la posible contratación de uan agencia de cobros, que dependerá del nivel de gravedad de la deuda	Personal de cobranzas.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

FICHA DE PROCESOS			
PROCESO:	Cobranzas.		
SUBPROCESO:	Cobranzas de deudas con exceso de días de vencimiento.		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Clientes que tienen deudas vencidas y que no suelen pagar de forma rápida.		
OBJETIVO:	Describir las diferentes etapas que debe seguir el departamento de cobranzas en cuanto al cobro de una deuda, respecto a un cliente moroso.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa. Recibos de cobro.	SOFTWARE	Sistema de información.
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Personal de cobranzas. Vendedor
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificación de oportunidad de cobro 2) Recordatorio 3) Persecución constante o contrato de agencia de cobranzas 4) Medidas y acciones drásticas. 5) Análisis de los gastos de cobranzas. 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Cobranzas		Contabilidad.	
ENTRADA		SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Copia de recibo de cobro del cliente. • Cheque. 		<ul style="list-style-type: none"> • Registro de cobranzas del cliente. 	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cobros 		<ol style="list-style-type: none"> a) Verificar el cumplimiento de cada una de las etapas. b) Controlar los gastos de cobranzas. 	

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	--------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 338
--------------------	--	-------------

3.2.3. CONTROL

3.2.3.1. CONTROL DE LAS RUTAS.

3.2.3.1.1. INTRODUCCIÓN.

Se deberá aplicar para el control respectivo de las rutas de desplazamiento que realiza un vendedor, para evaluar su gestión real de ventas.

El control de rutas se define como una técnica de exámenes y evaluaciones de la programación de rutas de desplazamiento de los vendedores, intenta conseguir el máximo aprovechamiento y optimización del tiempo de la fuerza de ventas a través del estudio y establecimiento de desplazamientos eficientes y eficaces

3.2.3.1.2. ENTRADAS.

- Datos de las Hojas de ruta del vendedor.
- Planificación de rutas del vendedor.

3.2.3.1.3. SALIDAS.

- Conclusiones y recomendaciones de la gestión de ruta.

3.2.3.1.4. RECURSOS.

- **Físicos:** Hojas de ruta de control del gerente.
- **Equipos:** Computadores.

3.2.3.1.5. POLÍTICAS.

A. De las responsabilidades:

El gerente de ventas es el responsable de evaluar y controlar la gestión de rutas por un vendedor. El mismo podrá delegar a un tercero de la organización para que evalúe al agente de ventas en caso de no poder hacerlo.

B. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

- g) Seleccionar un vendedor para la evaluación de rutas.
- h) Evaluación de la disponibilidad y carga de tiempo real del vendedor.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

- i) Determinar el número de clientes que debe atender.
- j) Seleccionar Muestra de registro de actividades del vendedor del mes evaluado.
- k) Seleccionar un día del mes de evaluación para acompañar al vendedor en su ruta planificada de dicho mes.
- l) Evaluación de la gestión de actividades del vendedor en su ruta.
 - Evaluar el cumplimiento de objetivos de rutas.
 - Llevar registros de tiempos de actividades durante el día evaluado.
 - En base a los datos recolectados, comparar lo real versus lo planificado.
 - Concluir y recomendar en base a los datos obtenidos.

C. DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

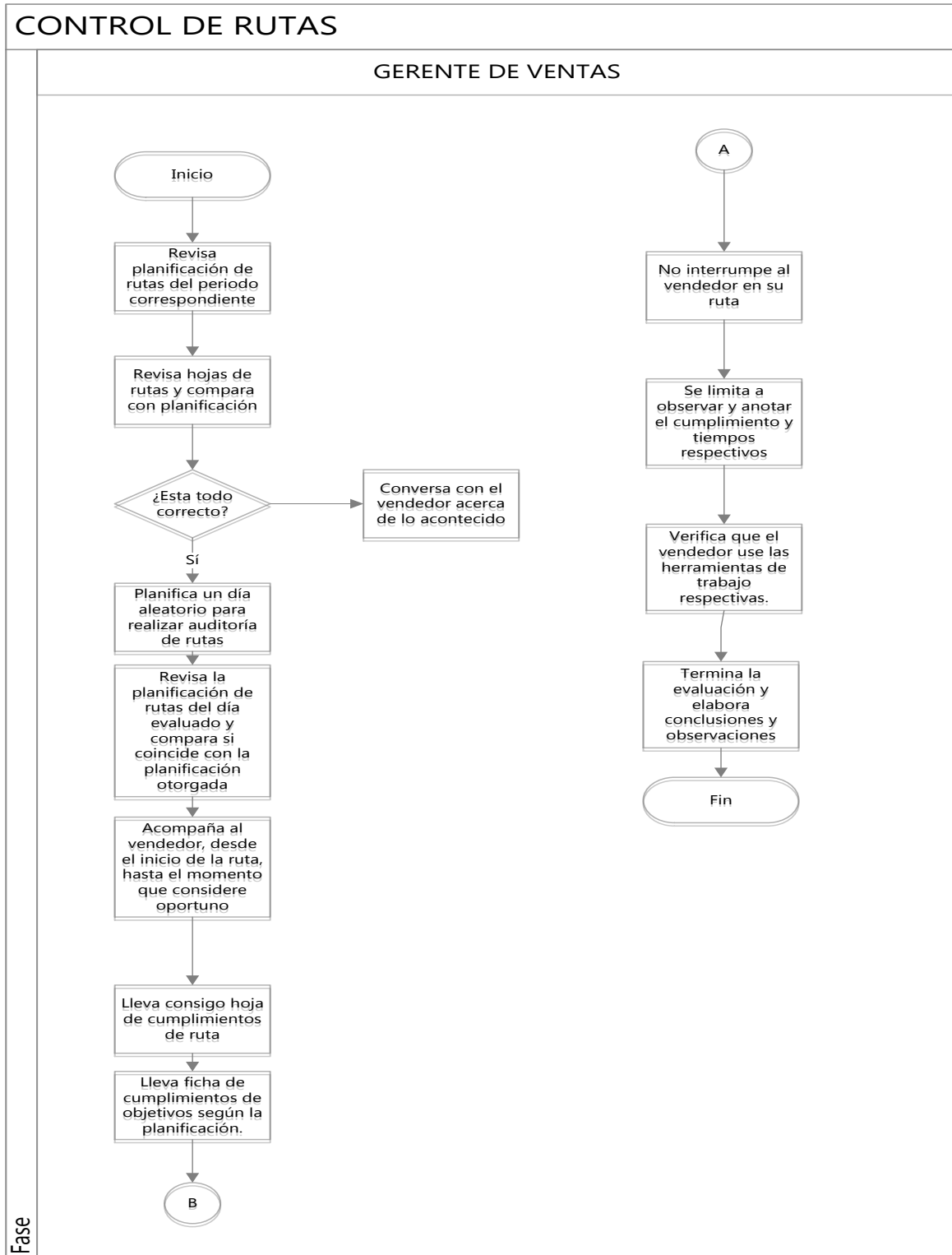
- h. Aprovechamiento del tiempo en un desplazamiento mejor.
- i. Utilizar la distancia recorrida de forma que genere rentabilidad a la empresa y no pérdida.
- j. Gastos incurridos en el viaje, solo los necesarios y justificables que sean atribuibles a la utilidad y deducibles.
- k. Cobertura adecuada del mercado.
- l. Visita a todos los clientes de la zona geográfica en la ruta establecida.
- m. Tiempo para búsqueda de nuevos clientes.
- n. Mayor parte del tiempo invertido en el trato con el cliente.

3.2.3.1.6. CONTROLES.

- El gerente de ventas es quien deberá seleccionar aleatoriamente un día para evaluar al vendedor.
- En esto deberá evaluar aspecto de cumplimiento de tiempos, actividades de gestión de venta de acuerdo a parámetros establecidos.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

3.2.3.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha
		Agosto del 2016

DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Control		
SUBPROCESO:		Auditoria de rutas	Página 1 de 1	
OBJETIVOS:		<p>Determinar los métodos de aprovechamiento y optimización de tiempo en desplazamiento.</p> <p>Identificar los gastos en el desplazamiento de las rutas que no generan productivas y recomendar acciones correctivas para los mismos.</p>		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Revisión de la planificación de rutas del vendedor	Control	Revisa hoja de ruta cada vez que va a realizar una evaluación.	Gerente de venta.
2	Selección de un día para la evaluación	Control	El gerente de ventas, sin avisar al vendedor deberá acompañarlo en su gestión de ruta de desplazamiento.	Gerente de venta.
3	Acompaña al vendedor en su gestión de rutas	Control	Según la metodología evalúa al vendedor	Gerente de venta.
4	Llena hoja de control de rutas.	Control	Cada cliente visitado debera llebar los tiempos y actividad que realiza.	Gerente de venta.
5	Llenar fichas de cumplimiento	Control	En la ficha de cumplimiento deberá llenar cumplimiento de tiempos y actividades según formato.	Gerente de venta.
6	Conclusiones y recomendaciones al vendedor	Control	Emite comentarios al respecto del desempeño	Gerente de venta.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

FICHA DEL PROCESO			
PROCESO:	Control		
SUBPROCESO:	Control DE RUTAS.		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Ventas		
OBJETIVO:	Determinar los métodos de aprovechamiento y optimización de tiempo en desplazamiento. Identificar los gastos en el desplazamiento de las rutas que no generan productivas y recomendar acciones correctivas para los mismos.		
RECURSO			
FISICOS:	Hojas de control de ruta. Ficha de cumplimiento.	SOFTWARE	Sistema de información.
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Personal de cobranzas. Vendedor
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la planificación de rutas del vendedor 2. Selección de un día para la evaluación 3. Acompaña al vendedor en su gestión de rutas 4. Llena hoja de control de rutas. 5. Llenar fichas de cumplimiento 6. Conclusiones y recomendaciones al vendedor 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Vendedor		Gerente de ventas	
ENTRADA		SALIDA	
Datos de la planificación de ruta.		<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones de la evaluación 	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de espera. • Clientes atendidos. 		Verificar cumplimiento de objetivos de venta.	

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

Ficha: Hoja de control de rutas del gerente de ventas.

Ruta de visitas				
Vendedor :				
Zona:				
Fecha:				
Hora de visita programada	Hora de Salida	Hora de llegada	Tiempo de visita con el cliente	Tiempo de traslado hacia la siguiente visita
8:30				
9:15				
10:10				
11:00				
12:10				
Almuerza(1 hora)				
14:00				
14:45				
15:30				
16:00				
Retorno a la empresa				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	--------------------------

FICHAS DE CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS.	
OBJETIVOS CUANTITATIVOS-EVALUACIÓN DE TIEMPOS.	
Expresión	Concepto
Punto de inicio	
Hora de salida	
Hora de arribo	
Tiempo de desplazamiento	
Ubicación	
Tipo de transporte	
Gasto incurrido	
Objetivo de la visita.	
Tipo de cliente	
Tiempo de interacción con el cliente	
Actividad	Tiempo (minutos)
Saludar	
Explica motivo de visita	
Espera para ser atendido	
Ordena perchas	
Observa productos faltantes o vendidos.	
Anota novedades de productos faltantes o vendidos.	
Pregunta si desea renovar pedido o pedir algún producto adicional	
Cliente indica los productos que desea pedir	
Cliente devuelve productos en mal estado y explica motivo	
Anota En nota de pedido, artículos devueltos	
Anota en hoja de pedido, los ítems que el cliente desea, con fecha, fecha de entrega.	
Anota actividades en la hoja de ruta y hacerla firmar por el cliente.	
Total de tiempo de interacción con el cliente	
Hora de finalización	

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	--------------------------

FICHAS DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.				
OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA				
	Actividades del vendedor	SI	NO	Observación
1	Saludó cordialmente al cliente			
2	Se muestra sociable y amigable.			
3	Tiene registro de los datos principales del cliente.			
4	Observa los productos en percha			
5	Ordena productos en percha			
6	Observa ubicación de productos			
7	Sugiere cambios de ubicación del producto en caso de que el mismo no esté en un lugar estratégico.			
8	Realiza comentarios al cliente referente a productos faltantes.			
9	Revisa ubicación de la publicidad entregada al cliente del producto vendido previamente			
10	Toca temas con el cliente que no tienen asunto con el motivo central de la visita.			
11	Enseña catálogo y muestras productos con el fin de vender artículos nuevos al cliente			
12	Capta la atención del cliente.			
13	El cliente se muestra amable con el vendedor.			
14	El cliente dispone toda su atención a lo que el vendedor dice.			
15	Explica de forma detallada y breve los beneficios del producto.			
16	Ofrece servicio de publicidad.			
17	Explica a detalle los beneficios y formas de operar para adquirir un producto con detalle publicitario.			
18	Renueva Pedidos anteriores y pregunta sobre alguna novedad con el pedido anterior			
19	Revisa stock de productos disponibles antes de ofrecer y tomar pedido.			
20	Insiste o persuade al cliente para que compre algún otro producto			
21	Llena los datos de los productos en la hoja de pedido, detallando la forma de pago, plazo, fecha y lugar de entrega.			
22	Informa sobre la próxima visita.			
23	Consigue promesa de pago por parte del cliente de alguna factura vencida.			
24	Obtiene cheques postfechados			
25	Informa sobre la próxima visita.			

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	--------------------------

3.2.4. MÓDULO DE FACTURACIÓN.

3.2.4.1. GERENCIAMIENTO DE FACTURACIÓN EN LÍNEA.

3.2.4.1.1. INTRODUCCIÓN.

En el mercado comercial e industrial es común visualizar que las ventas de productos se den bajo la modalidad de otorgar crédito cuando se realiza la venta lo que da paso a un espacio entre el tiempo de entregar el producto y la cancelación del mismo. En dicho espacio se deberá realizar los pasos que se necesiten para referirse a la documentación por medio de la impresión de la factura y del procedimiento de facturación.

El módulo de facturación, es la sección del sistema de información que permite realizar todas las transacciones referentes al pedido de un cliente hasta la entrega del producto solicitado.

Este apartado, describe, como debe ser el gerenciamiento de facturación, siendo el mismo tratado en sistemas en línea. En esta parte se refiere a como debe ser el tratamiento del procedimiento de facturación al procesar por un método de línea que lleva a la facilidad y hace más eficiente la tarea de gerenciamiento de la gestión de facturación,

3.2.4.1.2. ENTRADAS.

Datos ingresados previamente en el sistema.

- Comercialización:
 - ✓ Nota de pedido
 - ✓ Fecha de la transacción.
 - ✓ Razón social del cliente.
 - ✓ Dirección postal
 - ✓ Términos crediticios.
 - ✓ Código del vendedor.
 - ✓ Datos del transporte.
- Despacho:
 - ✓ Código del producto.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	347 Página
--------------------	--	---------------

- ✓ Cantidad solicitada.
- ✓ Fecha de despacho.
- Importaciones:
 - ✓ Código del producto.
 - ✓ Descripción del producto.
 - ✓ Precio.

Datos que debe ingresar el facturador en cada transacción de facturación.

- Número de transacción: por lo general un sistema de información genera la secuencia del número de transacción o factura, sin embargo el facturador revisar la secuencia de las facturas coincidan con el físico que va imprimir, si no deberá modificarlo.
- Código de tipo de transacción: es generada por el sistema al momento de empezar una nueva transacción.
- Fecha de despacho: La fecha en que el cliente recibirá su producto.
- Identificación del cliente: se deberá insertar el código o ID del cliente y automáticamente se deben cargar los datos del mismo.
- Identificación de los productos: se deberá identificar los productos con su respectivo código y se cargarán automáticamente de los datos almacenados.
- Datos adicionales: en la factura se podrá incluir el valor del flete o transporte o cargos del seguro de la mercadería si la empresa aplica tales servicios.

3.2.4.1.3. SALIDAS.

- Factura.
- Registro contable y cargos a cuentas por cobrar.

3.2.4.1.4. RECURSOS.

- **Físicos:** Instalaciones de la oficina central de la empresa.
- **Equipos:** Computadores.
- **Software:** Sistema de información.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

3.2.4.1.5. POLÍTICAS.

A. De las responsabilidades de ingreso de datos.

a) Comercialización:

El vendedor deberá ser el encargado de ingresar los datos al sistema de información, referentes a la comercialización de la venta, tal y como se describió en la sección de entradas de datos del manual.

b) Despacho:

El bodeguero es el encargado de registrar en el sistema de información y detallar todos los productos que serán despachados por concepto de venta.

c) Importaciones.

Deberá tener actualizado y registrado todos los productos ingresados a bodega, y las mercadería en tránsito con su respectiva fecha de arribo a las instalaciones de la empresa.

d) Facturación.

Deberá registrar todos los datos detallados en los “Datos que debe ingresar el facturador en cada transacción de facturación”, en la sección de entradas.

B. De control de accesos.

El encargado de la custodia de claves de acceso y restricciones a las áreas de sistemas deberá ser una persona de alto mando en la empresa, que pueda velar por los intereses de la misma.

Las restricciones para cada funcionario y usuario del sistema de información, son las siguientes:

a) Vendedor:

El vendedor solo deberá tener acceso a todos los datos referentes a la comercialización, no podrá modificar, ni alterar, ni ingresar a ninguna otra sección sin previa autorización.

b) Facturador:

El encargado de facturación solo tendrá acceso al módulo de ingresos de notas de pedidos, guías de remisión, notas de marcaje, modificación de precios (debidamente autorizados) y todo lo referente a la generación de facturas.

c) Bodeguero:

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

Solo tendrá acceso a la sección de movimiento de mercadería, siempre y cuando se autorice la salida o entrada de la mercancía mediante una nota de egreso o ingreso respectivamente, el mismo podrá registrar en la sección de kardex el movimiento de bodega.

d) Importaciones:

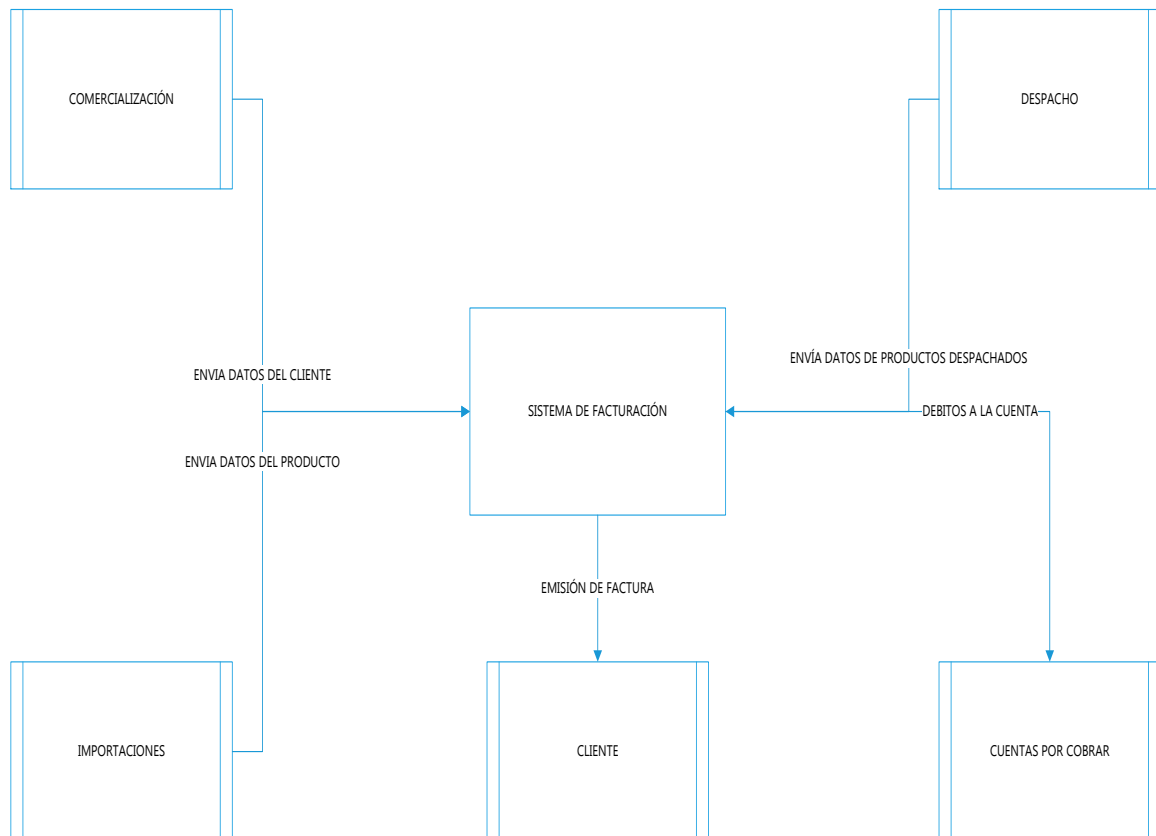
El encargado de importaciones sólo deberá ingresar costos de venta, y determinar precios, en conformidad con los establecidos por la gerencia de ventas.

3.2.4.1.6. CONTROLES.

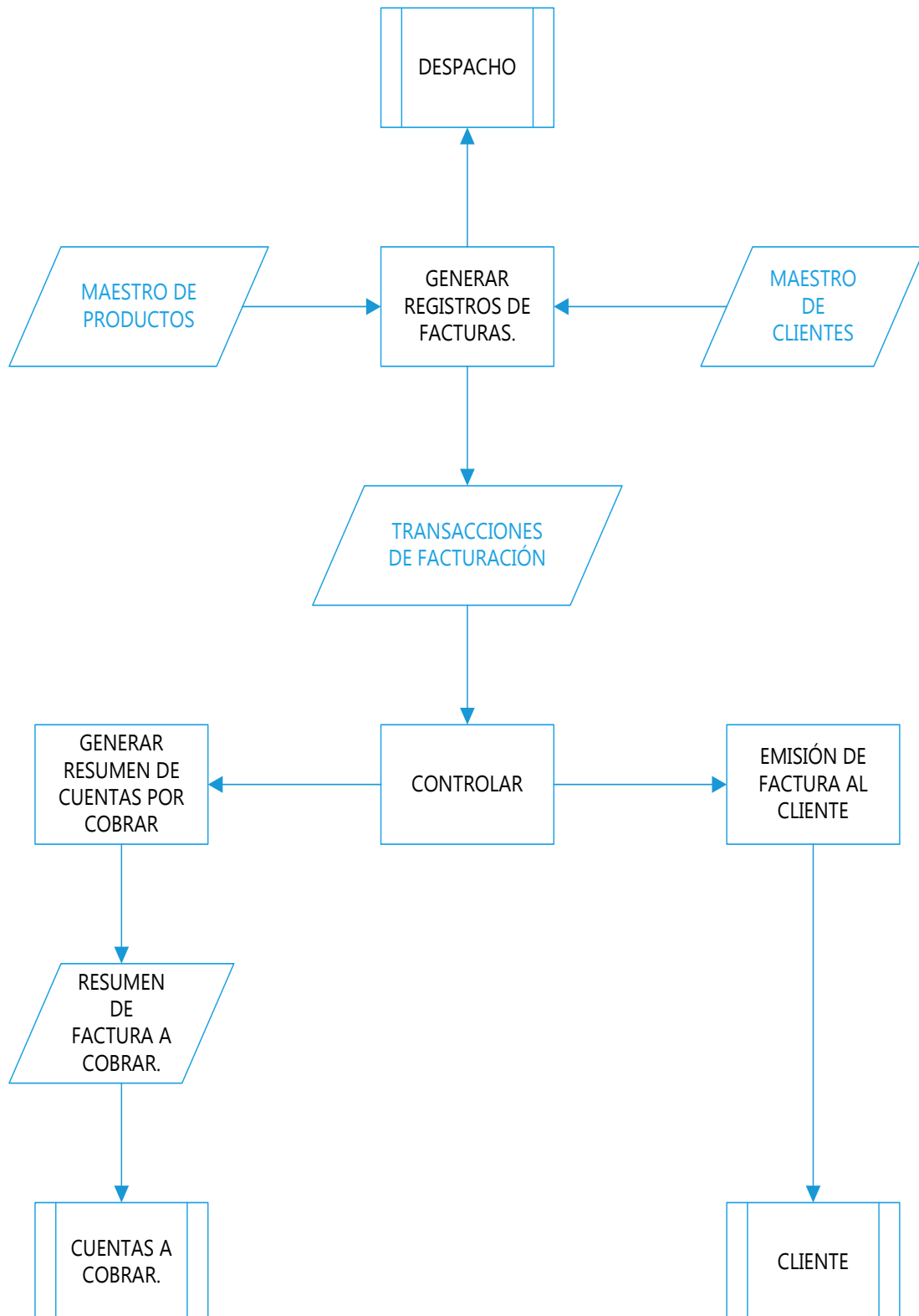
- Acceso de seguridad.
- Ingreso de datos.
- Secuencia de documentos.

3.2.4.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

MODELO DE DIAGRAMA DE CONTEXTO DE LA APLICACIÓN DE FACTURACIÓN A CLIENTES.



Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016

GENERAR Y OBTENER DATOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Aprobado por:

Elaborado por:

FechaMaría Bajaña Vásquez
Martha Tovar Huacón.

Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA		MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS		Página 351
DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Facturación.		
SUBPROCESO:		Gerenciamiento de facturación en línea.	Página 1 de 1	
OBJETIVOS:		Determinar la forma en que debería registrarse y obtener datos en el módulo de facturación del sistema de información, al momento de generar una factura.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Comercialización.	Ventas	El vendedor ingresa al sistema de información, todos los datos referentes a la negociación con el cliente.	Vendedor
2	Insertar datos de importaciones.	Importaciones	Inserta los datos de todos los movimientos de ingreso de mercadería importada, y la respectiva fecha de mercadería en tránsito	Encargado de importaciones.
3	Insertar datos de facturación.	Facturación.	Ingresa datos en el sistema de información, referente a la transacción de la facturación.	Facturador
4	Generar factura.	Cierre de la venta.	Genera factura en base a datos ingresados previamente.	Facturador
5	Despachar	Despacho.	Recibe orden de despacho de productos.	Bodeguero

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

FICHA DEL PROCESO			
PROCESO:	Facturación.		
SUBPROCESO:	Gerenciamiento de facturación en línea.		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Facturación.		
OBJETIVO:	Determinar la forma en que debería registrarse y obtener datos en el módulo de facturación del sistema de información, al momento de generar una factura.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa	SOFTWARE	Sistema de información.
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Vendedor Facturador Importador Bodeguero
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialización. 2. Insertar datos de importaciones 3. Insertar datos de facturación. 4. Generar factura 5. Despachar 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Vendedor		Cliente de la empresa.	
ENTRADA			
<p>Datos ingresados previamente en el sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nota de pedido ✓ Fecha de la transacción. ✓ Razón social del cliente. ✓ Dirección postal ✓ Términos crediticios. ✓ Código del vendedor. ✓ Datos del transporte. 			

- Despacho:
 - ✓ Código del producto.
 - ✓ Cantidad solicitada.
 - ✓ Fecha de despacho.
- Importaciones:
 - ✓ Código del producto.
 - ✓ Descripción del producto.
 - ✓ Precio.

Datos que debe ingresar el facturador en cada transacción de facturación.

- Número de transacción: por lo general un sistema de información genera la secuencia del número de transacción o factura, sin embargo el facturador revisar la secuencia de las facturas coincidan con el físico que va imprimir, si no deberá modificarlo.
- Código de tipo de transacción: es generada por el sistema al momento de empezar una nueva transacción.
- Fecha de despacho: La fecha en que el cliente recibirá su producto.
- Identificación del cliente: se deberá insertar el código o ID del cliente y automáticamente se deben cargar los datos del mismo.
- Identificación de los productos: se deberá identificar los productos con su respectivo código y se cargarán automáticamente de los datos almacenados.
- Datos adicionales: en la factura se podrá incluir el valor del flete o transporte o cargos del seguro de la mercadería si la empresa aplica tales servicios.

SALIDAS

- Factura.
- Registro contable y cargos a cuentas por cobrar.

INDICADORES

CONTROLES

- Facturas erróneas.

Verificar control de accesos y segregación de funciones.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	--------------------------

3.2.5. TÉCNICAS DE ACTIVIDADES DENTRO DE LA RUTA.

Para realizar una buena y correcta gestión de actividades dentro de una ruta de ventas de un vendedor, se debe aplicar técnicas de persuasión al cliente, para inducirlo a comprar.

3.2.5.1. TÉCNICA DE COMERCIALIZACIÓN: MERCHANDISING.

3.2.5.1.1. INTRODUCCIÓN

El merchandising es un conjunto de pasos o técnicas secuenciales que son aplicadas por las empresas comerciales o fabricantes, que desean elevar la rentabilidad de la venta de sus productos en el lugar que son exhibidos e introducir los productos, adaptándolos a las necesidades del mercado en que se desenvuelve la empresa, por medio de una correcta presentación de mercancías en venta.

Por lo tanto una de las técnicas para cerrar una venta, o dar un servicio al cliente, es el merchandising, que busca estrategias de marketing, enfocadas a ubicaciones clave del producto ofertante. Sin embargo dichas técnicas son diferentes cuando el distribuidor debe aplicar los pasos del merchandising a su propio cliente, es decir, la distribuidora provee al cliente, y este cliente al consumidor final, por lo que el vendedor de la distribuidora juega un papel muy importante.

3.2.5.1.2. ENTRADAS.

Datos del cliente que está planificado para aplicar merchandising.

3.2.5.1.3. SALIDAS.

Recomendaciones y sugerencias de estado del producto del cliente.

3.2.5.1.4. RECURSOS.

- **Físicos:** Instalaciones de la oficina central de la empresa., Listado de productos.
- **Equipos:** Computadores.
- **Software:** Sistema de información

3.2.5.1.5. POLÍTICAS.

A. De la Planificación

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página] 355
--------------------	--	-------------

El encargado de determinar quiénes son los clientes a los que se les debe realizar merchandising es el gerente de ventas, quien indica al vendedor la lista de los clientes y la frecuencia de visita.

B. De la Ejecución.

A actividad del merchandising debe ser ejecutada por el vendedor en su planificación de rutas respetando los tiempos establecidos según los objetivos, para sacar el mayor provecho a dicha actividad.

C. Exhibición de los productos de forma atractiva.

En este punto, el vendedor deberá asegurarse que el producto está ubicado en una zona que quede a la vista del consumidor final, es decir, que no tenga la necesidad de buscarlo si no que aparezca en su recorrido. Se debe tomar en cuenta que el tipo de exhibición del producto dependerá del tipo de cliente a quien se le vendió la mercadería, es decir, si este es minoristas o mayorista, ya que si se trata de un minorista probablemente el consumidor final no pueda ingresar al local a ir por los productos, sino que simplemente se acercará a comprar lo que quería, por lo que la ubicación del producto deberá ser, aunque sea en pequeñas proporciones, cerca del lugar donde el consumidor final se ubica para pedir su producto. En cambio si se trata de un mayorista que cuenta con un local abierto al público donde el consumidor final tendrá que pasearse por las instalaciones, el producto deberá se ubicado en una zona accesible al cliente, es decir, que esté dentro del recorrido que haga (cualquiera que este fuera).

D. De la animación en el punto de venta.

La empresa deberá procurar que los productos que son entregados a un cliente mayorista, ya sea por motivo de productos en consignación o de ventas, tengan su respectiva estantería, vitrina, exhibidor o cualquier recurso que le permita al producto presentarse de una forma correcta.

El vendedor por su parte deberá que todos estos recursos otorgados por la empresa, estén correctamente ordenados, limpios, en buen estado y organizados por tipo de producto.

E. De tomar nota de faltantes- Inventario.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

En esta el vendedor deberá tomar nota de los productos que ya han sido vendidos, es importante que el vendedor conozca y consulte la lista de productos entregados previamente al cliente con el fin de saber que productos han sido vendidos mediante un inventario u observación rápida, esta acción logrará saber que productos han tenido mayor acogida por el consumidor final, si las técnicas de merchandising están dando buenos resultados, además se podrá anotar los productos que deberán ser abastecidos al cliente, de igual forma se tomará nota de los productos que ofrece la competencia y que la empresa tiene, con la finalidad de hacer una propuesta para competir con el producto existente.

F. De las sugerencias-Renovación de pedido y venta.

Al momento de identificar los problemas el agente de ventas deberá sugerir al cliente la solución de las dificultades presentadas con los respectivos motivos de esa sugerencia, es importante recordar que el vendedor solo debe limitarse a sugerir y no a mover nada de los productos sin la previa autorización del cliente, ya que al mismo le pertenece la localidad.

Al momento de sugerir las mejoras de las condiciones presentadas también se informará al cliente sobre los faltantes presentados, es decir, los productos que ya han sido vendidos y que necesitan abastecimiento, con el fin de renovar el pedido del cliente, así el vendedor deberá sugerir la introducción de algún producto nuevo no adquirido antes por el cliente, con el fin de concretar una nueva venta.

Para concretar una nueva venta se deberá seguir el procedimiento de ventas a clientes ya existentes, con previo uso de las técnicas del merchandising.

G. Del control.

Se controlará las actividades realizadas por el vendedor mediante la información que llene el mismo en la hoja de rutas detallando todas las actividades realizadas.

H. De la Auditoría

El gerente deberá seguir el procedimiento de la auditoria de rutas para evaluar a un vendedor seleccionado y determinar que la actividad se está realizando conforme los parámetros establecidos.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 357
--------------------	--	-------------

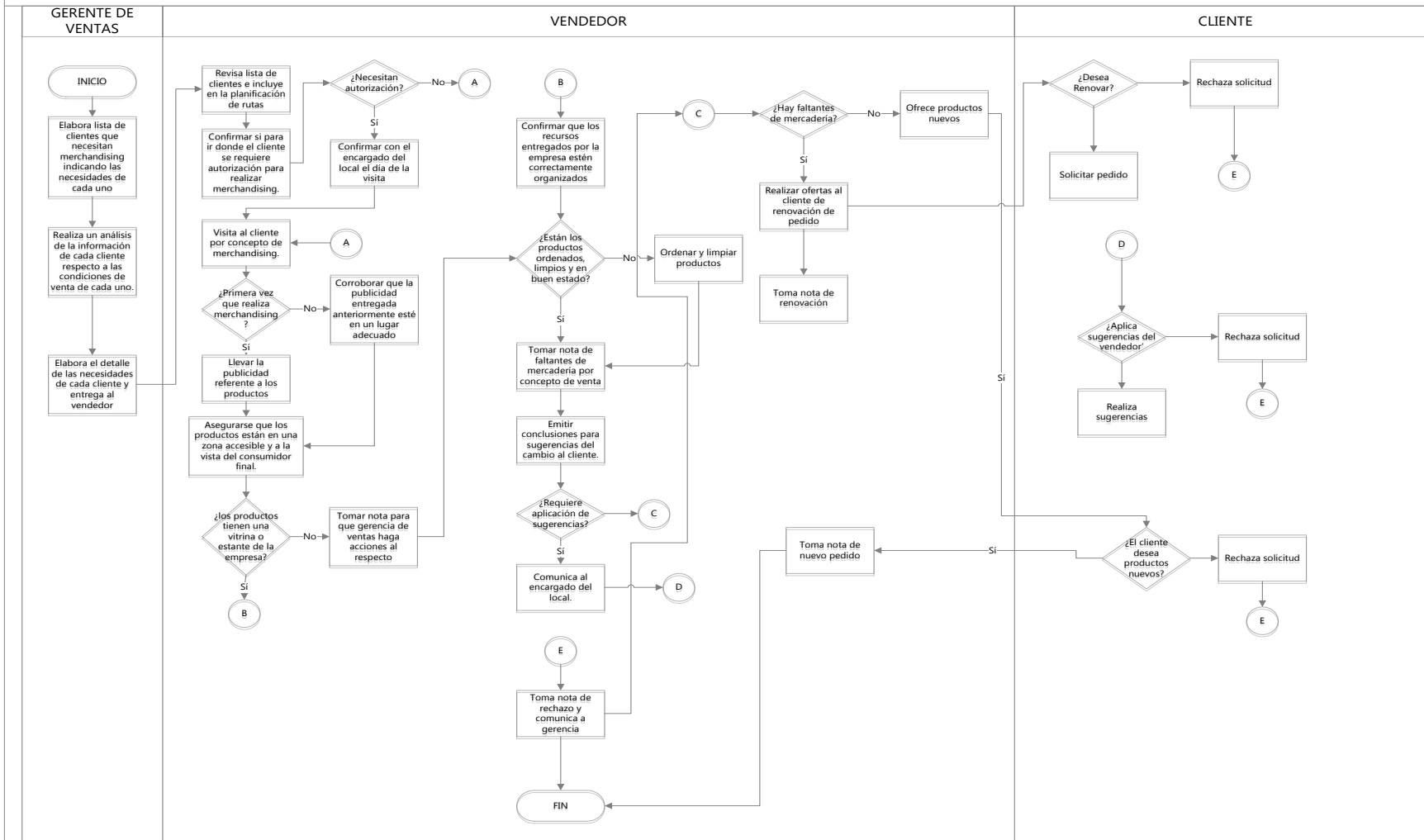
3.2.5.1.6. CONTROLES.

- Ventas efectuadas después de la técnica del merchandising.
- Control de rutas, verificación de secuencia de actividades.

3.2.5.1.7. FLUJO DE PROCEDIMIENTO.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

APLICACIÓN DEL MERCHANDISING.



Aprobado por:

Elaborado por:

Fecha

María Bajaña Vásquez
Martha Tovar Huacón.

Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA		MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS		Página 359
DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Técnicas de comercialización		
SUBPROCESO:		Merchandising.		Página 1 de 2
OBJETIVO:		Describir el procedimiento para la planificación y ejecución de las técnicas del merchandising.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Planificación	Planificación	<p>El gerente de ventas deberá provisionar la lista de clientes que necesiten la realización de esta actividad con el fin de elaborar una planificación eficiente.</p> <p>El vendedor deberá seleccionar las fechas de visitas por concepto de merchandising, según las necesidades y el tipo de cliente. Esta planificación de fechas y tiempo deberá estar acorde con las restricciones y condiciones del distribuidor y cliente que posee el producto</p>	Gerente de ventas
2	Correcto uso de la información	Planificación	En esta etapa el gerente de ventas debe utilizar la información referente a la mercadería que desea que sus agentes de ventas ofrezcan, esta información se refiere a temas que afecten a los precios del inventario	Gerente de ventas
3	Abastecimientos	Planificación	Al momento de que un vendedor logre concretar una venta y entregarle el producto en sus instalaciones, la empresa deberá prever que siempre dicho cliente cuente con el stock necesario para abastecer las localidades del cliente, con el fin de que el producto se esté exhibiendo constantemente.	Gerente de ventas
4	Ejecución del merchandising	Ventas	Una vez realizado los puntos de la preparación para la aplicación del merchandising, se procede a la ejecución del mismo. Lo cual deberá realizarlo el vendedor respectivo.	Vendedor.
5	Publicidad	Comercialización	Se deberá entregar la publicidad referente a la mercancía,	Vendedor.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA		MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS		Página 360
DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES				
PROCESO:		Técnicas de comercialización		
SUBPROCESO:		Merchandising.		Página 2 de 2
OBJETIVO:		Describir el procedimiento para la planificación y ejecución de las técnicas del merchandising.		
No	Actividad	Área	Descripción	Responsable
6	Exhibición de los productos de forma atractiva.	Comercialización	En este punto, el vendedor deberá asegurarse que el producto está ubicado en una zona que quede a la vista del consumidor final, es decir, que no tenga la necesidad de buscarlo si no que aparezca en su recorrido.	Vendedor.
7	Animación en el punto de venta.	Comercialización	El vendedor por su parte deberá que todos estos recursos otorgados por la empresa, estén correctamente ordenados, limpios, en buen estado y organizados por tipo de producto.	Vendedor.
8	Tomar nota de faltantes-Inventario.	Comercialización	deberá tomar nota de los productos que ya han sido vendidos,	Vendedor.
9	Conclusiones	Comercialización	En este apartado el vendedor deberá obtener un resultado de uso de las técnicas del merchandising.	Vendedor.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

FICHA DEL PROCESO			
PROCESO:	Técnicas de comercialización		
SUBPROCESO:	Merchandising.		
EMPRESA:	"LA EMPRESA" S.A		
ÁREAS DE APLICACIÓN	Planificación, Comercialización, Ventas.		
OBJETIVO:	Describir el procedimiento para la planificación y ejecución de las técnicas del merchandising.		
RECURSO			
FISICOS:	Oficina central de la empresa. Listado de productos.	SOFTWARE	Sistema de información
EQUIPOS:	Computador	TALENTO HUMANO	Gerente de ventas, Vendedor.
PROCESO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación 2. Correcto uso de la información 3. Abastecimientos 4. Ejecución del merchandising 5. Publicidad 6. Exhibición de los productos de forma atractiva 7. Animación en el punto de venta. 8. Tomar nota de faltantes- Inventario. 9. Conclusiones 			
PROVEEDORES		CLIENTES	
Gerente de Ventas.		Cliente de la empresa Consumidor final	
ENTRADA		SALIDA	
Datos del cliente que está planificado para aplicar merchandising.		Recomendaciones y sugerencias de estado del producto del cliente.	
INDICADORES		CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de merchandising. • Cumplimiento de tiempos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ventas efectuadas después de la técnica del merchandising. • Control de rutas, verificación de secuencia de actividades. 	

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página
--------------------	---	--------

INDICADORES DE GESTIÓN

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Planificación de ventas.	IG1	Ventas en dólares por vendedor	Ventas del vendedor/Total de ventas en dólares	Permite identificar la participación en dinero del vendedor evaluado en cuanto las ventas totales	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG2	Ventas en dólares por zona.	Ventas en dólares por cada zona/Total de ventas en dólares	Permite identificar la zona que ha generado mayor rentabilidad en un determinado periodo	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG3	Ventas por productos por vendedor.	Ventas por producto "A" de cada vendedor/ Ventas totales de "A" producto	Permite identificar el porcentaje de ventas de un vendedor en cuanto a un producto "A" seleccionado.	%	Anual	Gerente de ventas
	IG4	Ventas por productos por zona.	Ventas de un producto x en una Zona/ total de ventas de un producto "A" en todas las zonas	Permite identificar en que zona tiene, mayor participación un determinado producto.	%	Trimestral	Gerente de ventas
Asignación de zonas	IG5	Total de tiempo invertido en la ruta.	Tiempo de desplazamiento más corto + Tiempo total constante de actividades por todos los vendedores	Permite identificar el tiempo que se debe tomar un vendedor en una ruta planificada.	Tiempo	Cada vez que se planifique una ruta.	Gerente de ventas
	IG6	Tiempo total de jornada laboral del trabajador	Tiempo de desplazamiento más corto + Tiempo total constante de actividades por todos los vendedores + Tiempo total de trabajo de escritorio=	Permite identificar el tiempo de jornada que necesitará un vendedor para su jornada diaria de trabajo.	Tiempo	Mensual	Gerente de ventas

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página
--------------------	--	--------

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia	Responsable
Selección de una ruta eficiente.	IG7	Cantidad de clientes por zona.	Cientes de una zona/ Total de clientes.	Identifica las zonas que más clientes representan.	%	Trimestral	Gerente de ventas
	IG8	Cientes atendidos.	Cientes visitados/ total de clientes planificados	Identifica el porcentaje de cumplimiento de la planificación de visitas.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG9	Cantidad de clientes no planificados.	Cientes atendidos no planificados/ total de clientes visitados	Identifica el porcentaje de clientes que se visitan sin ser planificados.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG10	Porcentaje de cumplimiento.	Ventas realizadas en la ruta/ Ventas planificadas en la ruta	Identifica si las ventas que se planifican para una ruta se han logrado.	%	Mensual	Gerente de ventas
Motivación de la fuerza de ventas	IG11	Ventas al mes por nivel de precio.	Ventas por nivel de precios/ Total de ventas.	Identifica que nivel de precios influye más en las ventas.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG12	Cobros realizados.	Cobros realizados/Cobros planificados	Revela el porcentaje de cumplimiento de cobros	%	Mensual	Cobranzas
	IG13	Cobros con cheques postfechados.	Valor de cheques postfechados/Total de cuentas por cobrar pendiente.	Identifica cuantos clientes postergan la acreditación de sus pagos mediante cheques postfechados	%	Mensual	Cobranzas
Ventas a crédito Mayoristas	IG14	Días promedio de pago de ventas a crédito.	Valores cancelados de cuentas por cobrarX360/Ventas a crédito	Identifica los días en que los clientes cancelan sus deudas	%	Mensual	Cobranzas
	IG15	Ventas realizadas con éxito	Número de visitas con éxito 100/ Total de visitas realizadas.	Permite identificar el porcentaje de visitas realizadas donde se ha efectuado una venta.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG16	Productos que compra el cliente.	Total de un producto "A" por un cliente determinado/Total de productos vendidos.	Identifica la acogida de producto "A" determinado por un cliente mayorista	%	Trimestral.	Gerente de ventas

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página
--------------------	---	--------

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Ventas con servicio de publicidad	IG17	Satisfacción del cliente.	$(\text{Cliente 1} + \text{Cliente 2} + \dots + \text{Cliente n}) \times 100 / \text{Total máximo de puntos}$	Permite identificar el porcentaje de satisfacción de los clientes por el servicio de publicidad recibido.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG18	Productos que elige el cliente por concepto de publicidad	Productos elegidos por el cliente / Total de productos destinados para publicidad.	Determina que productos de la lista para ser impresos con publicidad, tienen mayor acogida por el cliente.	%	Mensual	Gerente de ventas
	IG19	Cantidad de productos pedidos en publicidad	Total de productos vendidos por concepto de publicidad / Total de productos vendidos	Identifica el nivel de ventas de productos para destino publicitario.	%	Trimestral.	Gerente de ventas
Ventas a crédito Minoristas	IG20	Ventas logradas	Ventas realizadas por el vendedor $\times 100 /$ Visitas programadas por el vendedor	Permite identificar el porcentaje de cumplimiento de los vendedores de manera individual y grupal con respecto a las visitas programadas	%	Mensual	Gerente de ventas
Despacho y distribución de productos.	IG21	Nivel de cumplimiento de despacho.	Número de pedidos cumplidos $100 /$ Número total de despachos requeridos.	Identifica la efectividad de los despachos.	%	Semanal	Jefe de bodega.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página
--------------------	--	--------

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Análisis de crédito de una persona jurídica.	IG22	Razón de Corriente	Activo corriente del solicitantes/Pasivo corriente del solicitante	Indica la capacidad que posee la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo, es decir en la fecha en que se emiten los estados financieros y no a obligaciones futuras debido a la naturaleza de sus elementos corrientes.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG23	Prueba ácida	Activo corriente- Inventario/pasivo Corriente.	Indica la disponibilidad inmediata para la cancelación de deudas a corto plazo, debido a que se le quita del cálculo el valor de los inventarios dejando solo el importe de los equivalentes a efectivo.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG24	Nivel de deudas	Pasivo/Activo	Señala la proporción en el cual los proveedores son partícipes del valor total de la empresa. De igual forma sirve para identificar el riesgo que se asume por los acreedores y la conveniencia o no de mantener un nivel de deuda.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG25	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas del solicitante/Cuentas por cobrar del solicitante.	Determina el retorno de las cuentas por cobrar respecto a la cantidad de veces en un periodo determinado. Permite además conocer la eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza, para esta razón es importante calcular además el periodo promedio de cobranza.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG26	Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar del solicitante X360/Ventas	Cuando se conoce la cantidad de veces que retorna un valor por cuenta por cobrar, se podrá calcular los días requeridos para la recaudación las cuentas y documentos por cobrar.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página
--------------------	---	--------

	IG27	Periodo promedio de pago	Compras del solicitante/Cuentas por pagar del solicitante	Determina el número de veces que las cuentas por pagar a los proveedores rotan en un periodo específico, es decir, el número de veces en que tales importes por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la organización.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG28	Periodo de compra en cuentas por pagar	Cuentas por pagar del solicitante X 360/Compras del solicitante	En esta razón se indica la forma de medir la salida de recursos para cancelar las obligaciones con los proveedores por la compra de inventario, y se expresa el resultado como días de rotación.	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito
	IG29	Margen de las ganancias	Utilidad neta del solicitante/Ventas del solicitante	Expresa la cantidad o valor de utilidades que se generan por cada unidad monetaria en ventas. Esta razón miden la eficiencia de operación de la empresa, por ende todo aumento en el resultado indica la capacidad de la organización para subir su rendimiento debido a una estabilidad en	%	Cada vez que exista una solicitud de crédito	Analista de crédito

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página
--------------------	--	--------

Procedimiento	Código	Indicador	Fórmula	Descripción	Unidad	Frecuencia.	Responsable
Análisis de crédito de una persona natural.	IG30	Cantidad de crédito aprobado	# de personas aprobadas de crédito/ cantidad de créditos solicitados	Permite identificar el porcentaje de aprobación de crédito acerca de los solicitantes.	%	Anual	Analista de crédito
Cobranzas con cheque	IG31	Eficiencia de las acciones de cobranzas.	Total recaudado X100/ Valor total por cobrar.	Permite identificar las acciones a tomar para realizar la gestión de cobro, identificando cual resulta más efectiva y obtiene una recuperación.	%	Semanal	Cobranzas
Cobranzas con exceso de días de vencimiento.	IG32	Gestión de cobros.	Valor cobrado de cuentas con exceso de días de vencimiento/ Total de cuentas por cobrar con exceso de días de vencimiento.	Permite identificar la gestión de cobranzas respecto a la cobranza de deudas con exceso de días de vencimiento.	%	Trimestral.	Cobranzas
Control de rutas	IG33	Tiempo promedio de espera	Tiempo de espera para ser atendido por el cliente/Tiempo total de la ruta	Determina el tiempo en que el cliente hace esperar al vendedor, con este indicador el gerente de ventas podrá observar el porcentaje de tiempo desperdiciado en espera, y determinar si dicho cliente genera la rentabilidad esperada, para que valga la pena la espera.	%	Cada vez que evalué una ruta.	Gerente de Ventas
	IG34	Clientes atendidos	Clientes atendidos en la ruta evaluada/Total de clientes planificados en la ruta evaluada.	Determina si la ruta del vendedor está muy cargada respecto a la disponibilidad del tiempo.	%	Cada vez que evalué una ruta.	Gerente de Ventas

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 368
--------------------	--	-------------

MANUALES DE FUNCIONES

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 369
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE DE VENTAS

FECHA:	ELABORADO POR:
---------------	-----------------------

PÁGINA	1	de	3	REVISADO POR:
---------------	---	----	---	----------------------

CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.
2. OBJETIVOS.
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
4. CONDICIONES ESPECÍFICAS

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Es la persona que se encarga de dirigir, controlar y organizar un departamento o equipo de ventas. Además ejerce las funciones de un vendedor líder.

El gerente de ventas es aquella persona a donde los vendedores irán para reportarse, consultar alguna inquietud con el cliente o novedades con el puesto del vendedor.

2. OBJETIVOS

Describir las acciones, responsabilidades y funciones generales y específicas del gerente de ventas.

3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

3.1. Funciones Generales.

- a) Planificar, controlar, dirigir, organizar y coordinar de manera eficiente y eficaz el sistema de comercialización, diseñando estrategias que den paso al logro de los objetivos de ventas.
- b) Dirigir el desarrollo de actividades de marketing así como las condiciones de ventas.
- c)

3.2. Funciones específicas.

A. De las generalidades de la empresa.

- a) Definir, ejecutar y proponer las políticas de ventas y comercialización que se deberá orientar al cumplimiento de un mejor posicionamiento en el mercado.
- b) Trabajar y participar en la Definición objetivos de ventas.
- c) Definir y proponer planes de venta de la empresa.
- d) Participar en la elaboración de políticas de precios y descuento.
- e) Participar y definir análisis de crédito a clientes.
- f) Representar a la empresa en actividades comerciales ante el entorno externo como proveedores, entes de regulación, competencia, entre otros.
- g) Negociar convenios o suscribir contratos que se negocien con entes externos.
- h) Implementar, analizar, actualizar y mejorar el sistema de ventas a nivel nacional.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE DE VENTAS

FECHA:

ELABORADO POR:

PÁGINA

2

de

3

REVISADO POR:

- i) Supervisar, participar y organizar el desarrollo de políticas, objetivos y procedimientos de venta y promoción.
- j) Investigar el mercado donde se desenvuelve la empresa y prever la evolución del mercado y la competencia de forma que se pueda anticipar acciones competitivas que garanticen subir de nivel en cuanto al liderazgo en la industria.
- k) Participar, evaluar y analizar la planificación anual de las ventas.
- l) Calcular la demanda de productos y participar en el pronóstico de ventas.
- m) Evaluar el posible ingreso de nuevos productos importados al mercado nacional.
- n) Controlar que los planes de venta, programas se cumplan según plazos establecidos.
- o) Autorizar descuentos promocionales en la venta de los productos según se presente oportunidades de negocio.

B. De la organización de la fuerza de ventas.

- a) Determinar y analizar el tamaño de la fuerza de ventas.
- b) Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores nuevos que ingresen.
- c) Designar zonas geográficas a cada uno de los vendedores, según datos estadísticos del comportamiento de los mismos respecto al desenvolvimiento en zonas asignadas en periodos anteriores.

C. De la dirección de la fuerza de ventas.

- a) Definir metas base de ventas para los vendedores.
- b) Definir porcentaje de participación respecto a las bonificaciones por las ventas de cada vendedor.
- c) Definir porcentaje de participación respecto a las bonificaciones por los cobros de cada vendedor.
- d) Definir canales de comunicación entre él vendedores.
- e) Mostrar confianza ante los vendedores y prestarse a escuchar, recomendar y motivar a la fuerza de ventas.
- f)

D. Del control de los vendedores.

- a) Definir estándares de desempeño.
- b) Monitorear el desempeño de los integrantes del equipo de ventas.
- c) Revisar reportes de ventas por cada vendedor.
- d) Revisar hojas de ruta, verificando las actividades de cada vendedor.
- e) Supervisar de forma aleatoria la gestión de ventas de cada vendedor.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	--------------------------

MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE DE VENTAS

FECHA:

ELABORADO POR:

PÁGINA

3

de

3

REVISADO POR:

4. CONDICIONES ESPECÍFICAS

A. Formación académica:

Ingeniero Comercial

B. Experiencia:

Mínima tres años en mercados similares.

C. Supervisión recibida:

Gerencia General

D. Dependientes:

Vendedores y Facturador

E. Consecuencias de errores:

Si el gerente de ventas se equivoca en alguna de sus funciones de carácter crítico para la empresa, puede incurrir en gastos innecesarios, mala organización, motivación y control de vendedores.

F. Relaciones de trabajo:

Relación interna: Se relaciona con el gerente general y los vendedores.

Relación externa: Proveedores, Competencia, Organismos de regulación.

G. Esfuerzo físico:

No aplica

H. Ubicación:

Oficina central, trabajo de campo.

I. Áreas de especialización:

Ventas, administración, dirección, mercadeo y publicidad.

J. Habilidades y conocimientos generales:

Elaboración de estrategias comerciales, marketing, Atención y servicio al cliente, Conocimientos básicos en el área contable.

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016

MANUAL DE FUNCIONES				
VENDEDOR				
FECHA:			ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez	
PÁGINA	1	DE	5	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
CONTENIDO				
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.</p> <p>2. OBJETIVOS.</p> <p>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>5. CONDICIONES ESPECÍFICAS</p>				
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.</p> <p>El mercaderista es aquel que realiza la gestión normal de un vendedor pero en una zona, provincia o ciudad específica, es decir, no visita diversidad de ciudades, provincias y no tiene una zona amplia. Por lo general este tipo de vendedor asiste diariamente a las oficinas de la empresa para entregar cobros y realizar reportes. Además ejerce actividades específicas de inventario de productos en consignación y productos vendidos y realiza la actividad merchandasing. Debe otorgar reportes diarios de sus visitas a gerencia.</p> <p>El mercaderista por lo general se desenvuelve en la ciudad principal donde se encuentre la sede de la empresa. En ocasiones el mercaderista viajará fuera de la zona asignada pero esto dependerá de las órdenes de gerencia.</p>				
<p>2. OBJETIVOS</p> <p>Determinar las funciones específicas y generales de un vendedor</p>				
<p>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.</p> <p>3.1. Funciones Generales.</p> <p>a) Planificación de rutas: Cada vendedor deberá planificar los dos últimos días de cada mes su ruta de forma mensual, indicando los clientes que va a visitar.</p> <p>b) Cotizaciones.</p> <p>c) Tomar pedido: el pedido se anotará en la hoja de pedido y será registrada con el código, nombre, descripción y cantidad del producto.</p> <p>d) Ingresar pedido: el vendedor al final del día regresará a oficinas para ingresar en el sistema de información los pedidos del día obtenidos en su ruta diaria y serán guardados como cotización.</p> <p>e) Enviar nota de pedido: si el cliente solicita productos para el día siguiente o una fecha inmediata y si el vendedor no podrá asistir a oficina para ingresar el pedido en el sistema de información, este deberá enviárselo mediante una foto por medios electrónicos al facturador para que proceda con el ingreso del</p>				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 373
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES

VENDEDOR

FECHA:				ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez
PÁGINA	2	DE	5	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.

f) **Renovación de pedido:** El vendedor deberá incluir en su planificación las visitas a cliente para el reabastecimiento de los productos, y persuadir en la decisión del cliente en cuanto a la necesidad de reabastecer la mercadería ya consumida. Al mismo tiempo ofrecerá productos nuevos detallando los beneficios y detalles de los mismos.

g) Merchandasing

h) **Atención post-venta:** se deberá visitar al cliente que este cerca de la ruta planificada o deberá estar incluido en la planificación mensual. Dicha visita consiste en preguntar al cliente sobre alguna novedad presentada en el producto, respecto al estado de la mercadería y se preguntará si necesita algo adicional.

i) **Gestión de cobros:** El cobro es realizado por el vendedor a cada uno de sus clientes, deberá recibir cheque o efectivo y entregar el original de un recibo por el cobro indicando el método de pago: Cheque (incluir datos del cheque), efectivo o transferencia bancaria.
El recibo contiene un original y dos copias: el original será entregado al cliente, una copia irá para cobranzas junto con el medio de pago y la copia restante será de archivo para el vendedor en la carpeta respectiva.

3.2. Funciones específicas.

- a. Planificación mensual de visitas a los clientes asignados.
- b. Cartera de clientes: La cartera de clientes es asignada por el gerente de ventas, sin embargo el vendedor tiene la obligación de aumentar dicha cartera con el ingreso de nuevos clientes.
- c. Atención al cliente: El vendedor deberá tener un trato especial y único para cada cliente, haciéndolo sentir importante para la empresa, mostrándose cordial, atento, otorgar soluciones rápidas y efectivas ante sus requerimientos, y en el caso de que el vendedor no pueda resolver algún requerimiento del cliente, deberá comunicarlo a gerencia para proceder al análisis respectivo.
- d. Ser cordial, atento, servicial con el cliente y resolver sus inquietudes, problemas y necesidades.
- e. **Mostrar catálogos de productos:** Para concretar una venta el vendedor deberá mostrar los productos ofertantes de la empresa, describiendo, características, ventajas, descuentos, promociones, etcétera.
- f. **Revisión de stock de inventario:** el facturador entregará cada viernes un reporte de inventarios actualizados, y cada vendedor deberá consultar dicho archivo para proceder con la venta.
- g. Servicio de publicidad: el vendedor deberá comunicar a un cliente nuevo sobre el servicio adicional de publicidad ofrecido por la empresa, mostrándole los beneficios, procesos, métodos de pago, diseño de la publicidad y todas las inquietudes al respecto

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha
	María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Agosto del 2016

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 374
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES				
VENDEDOR				
FECHA:			ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez	
PÁGINA	3	DE	5	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
<p>h. <u>Concretar ventas:</u> el vendedor deberá concretar una visita a un cliente fijo o potencial con el objetivo de cerrar una venta, ofreciendo todos los beneficios del producto.</p> <p>i. <u>Consignación de productos a clientes:</u> la consignación será otorgada a clientes mayoristas o con un trato especial, una vez analizado el estado crediticio del mismo. La consignación es de un plazo de 90 días, los cuales finalizados se procederá al control de inventario de los productos.</p> <p>j. Ingresar pedidos en el sistema de información.</p> <p>k. <u>Entregar productos:</u> Se presentará ocasiones donde la ruta planificada de forma mensual coincidirá con la entrega de productos a clientes, es decir, el vendedor realiza su ruta normal pero se presenta el caso de que estará cerca o visitará a ese mismo cliente por algún otro motivo, por lo que el vendedor aprovechará la oportunidad de entregar el producto, para lo cual llevará factura, original y copia para la entrega de la mercadería y el cliente firmará haber recibido la misma. Entregar la copia de factura a cobranzas, facturación y bodega.</p> <p>l. <u>Atención post- Venta:</u> Visitar para saber alguna novedad, queja de productos o sugerencia del cliente.</p> <p>m. Gestión de cobros cuando vence una factura.</p> <p>n. <u>Manejo de efectivo:</u> cuando un vendedor reciba como medio de pago de una venta, efectivo, este deberá inmediatamente depositarlo a la cuenta de la empresa en el banco más cercano a su ruta y deberá entregar la papeleta de depósito respectiva.</p> <p>o. <u>Transferencia Bancaria:</u> Cuando se trate de método de pago por medio de transferencia se reportará a cobranzas para que se realice la gestión de control respectivo.</p> <p>p. <u>Visita a clientes por facturas vencidas:</u> El vendedor deberá sacar un reporte de las facturas vencidas y visitar al cliente para recordarle y proceder con el cobro de la factura y si el pago no se da en el momento de la visita, preguntar cuando regresará para proceder con el cobro respectivo y anotarlo en la planificación de rutas.</p> <p>q. <u>Retenciones:</u> El vendedor deberá recibir el original de las retenciones que entregue el cliente y entregarlas a cobranzas.</p> <p>r. <u>Inventario de productos en consignación:</u> Una vez cumplidos los 90 días del plazo de la consignación el vendedor asistirá donde el cliente para realizar el inventario de los productos que consiste en el conteo físico de los productos, estos deberán ser reportados a facturación para seguir con el procedimiento respectivo.</p>				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 375
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES				
VENDEDOR				
FECHA:			ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez	
PÁGINA	4	DE	5	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
<p>s. <u>Inventario de productos vendidos:</u> El vendedor también realizará en su atención post-venta un inventario de los productos que ya compró para determinar y reportar al cliente cuantos productos ha vendido. Este inventario también servirá para determinar la acogida de la mercadería, es decir, que productos tienen una rotación alto y que productos no la tienen.</p> <p>t. <u>Hojas de visitas:</u> Cada vendedor tendrá una hoja de visitas que consiste en llenar el cliente que ha visitado, el motivo de la visita, la hora en que se realizó la visita, y la firma del cliente o persona que atendió al vendedor. Esta hoja deberá ser archivada en una carpeta en la oficina al final del día y será revisada por el gerente de ventas cuanto este así lo requiera.</p> <p>u. <u>Reportes diarios:</u> Al final del día el vendedor deberá asistir a oficina para elaborar un archivo Excel y reportar sus actividades diarias, es decir, digitar el contenido de las hojas de visita y deberá ser enviado por correo electrónico a gerencia.</p> <p>v. <u>Merchandasing:</u> Este procedimiento se lo realizará a todos los clientes que se lo permita. Ubicar los productos en lugares estratégicos para la venta rápida. Informar al cliente sobre lo que necesita abastecer. Fijarse que los productos estén ubicados en un lugar estratégico del local del cliente. Sugerir al cliente algún espacio mejor de donde está ubicado. Ordenar productos en perchas de clientes.</p> <p>w. <u>Devolución de productos para efectuar garantía:</u> El vendedor recibirá reclamos por parte de los clientes respecto a productos en mal estado. Este lo recibirá, anotará en una hoja de pedido la mercadería recibida y procederá a enviar a bodega para la revisión y deberá reportar a facturación para el análisis de los mismos.</p> <p>x. <u>Visitas no planificadas:</u> el cliente deberá revisar y conocer la ubicación de clientes con el fin de que al realizar su ruta diaria y se encuentra cerca de un cliente que no está dentro del plan diario. El cliente deberá darse el tiempo de visitarlo con el fin de realizar merchandasing, atención post-venta, renovación de pedido, gestión de cobros o alguna actividad requerida.</p> <p>5. CONDICIONES ESPECÍFICAS</p> <p>K. <u>Formación académica:</u> Mínimo Bachillerato</p> <p>L. <u>Experiencia:</u> Mínima un año en mercados iguales o similares.</p> <p>M. <u>Supervisión recibida:</u> Es supervisado por el gerente de ventas y el cargo de facturación.</p>				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 376
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES				
VENDEDOR				
FECHA:			ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez	
PÁGINA	5	DE	5	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
<p>N. <u>Consecuencias de errores:</u> Si llega a cometer errores de índole mayor afectarán al pedido del cliente, la empresa, utilidad de la misma e imagen, posible pérdida del cliente.</p> <p>O. <u>Relaciones de trabajo:</u> Es la imagen de la empresa por lo que se relaciona directamente con el cliente, desde la toma de pedido, entrega del producto (si aplica) y cobranzas. Deberá responder ante el gerente de ventas.</p> <p>P. <u>Esfuerzo físico:</u> En ocasiones deberá participar en el conteo físico de inventario de productos en la empresa, así como inventario de productos de clientes e inventario de consignación. Entrega de productos de cantidades mínimas, es decir que pueda transportar sin necesidad de generar un mayor esfuerzo. Ordenar productos en perchas de clientes.</p> <p>Q. <u>Ubicación:</u> Vendedor externo o de campo, labora en zonas geográficas asignadas.</p> <p>R. <u>Áreas de especialización:</u> Ventas y atención al cliente.</p> <p>S. <u>Habilidades y conocimientos generales:</u> Capacidad de respuesta, capacidad para escuchar, Proactividad, Comunicación eficaz, Generar empatía y confianza, Paciencia e insistencia, ordenado y organizado, autonomía, perseverancia, asertividad, puntualidad, entre otras habilidades. Básicamente debe saber vender y conocer profundamente el mercado donde se desenvuelve: Productos, competencia, empresa y clientes.</p>				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 377
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES

ANALISTA ESTADÍSTICO - FACTURADOR

FECHA:	ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez
---------------	---

PÁGINA	1	de	4	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
---------------	---	----	---	---

CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.
2. OBJETIVOS.
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
 - 3.1. Funciones Generales.
 - 3.2. Funciones adicionales.
 - 3.3. Funciones específicas.
1. CONDICIONES ESPECÍFICAS

1. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**
 En este apartado se describe las acciones, funciones, responsabilidades y condiciones necesarias de un facturador que aquel encargado de la emisión y elaboración de facturas para ventas efectuadas a los clientes.
2. **OBJETIVOS.**
 - a) Determinar las funciones generales y específicas del cargo del facturador.
 - b) Determinar funciones adicionales a la naturaleza del puesto del facturador, es decir, actividades y funciones que realiza ajenas a la condición y proceso de facturar.
 - c) Determinar las condiciones necesarias y requisitos del puestos
3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.**
 - 3.1. **Funciones Generales.**
 - a) Ejecución de actividades asignadas de acuerdo con la normativa y políticas que rige su área de trabajo, por lo que es deber del mismo la actualización de todos los términos nombrados.
 - b) Recepción y elaboración de Notas de pedido.
 - c) Ingreso de notas de pedido al sistema.
 - d) Elaboración de cotizaciones.
 - e) Elaboración de notas de crédito y guías de remisión.
 - f) Reportar facturas vencidas a cobranzas.
 - g) Elaboración, emisión, custodia y entrega de copias de facturas.
 - h) Revisión de transacciones de ventas diarias, facturas, órdenes de ingreso o egreso, recibos de dinero, fax enviados por vendedores fuera de oficina.
 - i) Elaboración de reportes de ventas, ingresos, órdenes de pedido, notas de ingreso y

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
----------------------	---	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA		MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS		Página 378
ANALISTA ESTADÍSTICO - FACTURADOR				
FECHA:			ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez	
PÁGINA	2	de	4	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
<p>Velar por el correcto funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos y herramientas de trabajo que se usan en el desarrollo de las sus actividades correspondientes y deberá reportar cualquier novedad fuera de lo normal respecto a su área de trabajo a su jefe inmediato superior.</p> <p>j) Colaborar en situaciones de riesgo para la empresa y siniestros o accidentes que se presenten.</p> <p>k) Participar y colaborar en las actividades importantes de la empresa y cumplir políticas, procedimientos y regulaciones que estén relacionadas con asegurar la calidad y desarrollo de la empresa.</p> <p>l) Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por su jefe inmediato superior o jefe general de la empresa.</p> <p>m) Desarrollar actividades específicas.</p> <p>3.2. Funciones adicionales.</p> <p>A. Elaboración, análisis y recopilación de datos estadísticos de ventas por producto, vendedor, y región geográfica y datos estadísticos de ventas en dólares de la empresa.</p> <p>B. Elaboración de reportes diarios, semanales, mensuales, trimestrales y anuales:</p> <p>a) Reportes Diarios:</p> <p>i. Facturas: Conciliación verificación de facturas, revisando la secuencia numérica entre el sistema y la factura física, así como errores de digitación en las mismas.</p> <p>ii. Ventas: Realizar un reporte de ventas facturadas en el día.</p> <p>b) Reportes semanales:</p> <p>i. Inventario de productos: Cada viernes deberá elaborar un archivo de inventario actualizado de productos en stock y mercadería en tránsito y deberá ser enviado por correo electrónico a cada vendedor.</p> <p>c) Reportes Mensuales:</p> <p>i. Ventas: Ventas por vendedor, por producto y por zona: Reporte de todas ventas facturadas y realizadas en el mes, por cada vendedor y por cada zona geográfica.</p> <p>ii. Balance de mercadería: Cada fin de mes deberá actualizar las ventas, entradas y salidas de los productos, así como las importaciones solicitadas y recibidas con el fin de mantener el nivel adecuado de mercadería.</p> <p>C. Atención al cliente y ventas.</p> <p>Deberá atender al cliente en oficina y por teléfono y si el cliente solicita una compra, deberá venderle y gestionar todo el proceso de ventas, así como el cobro respectivo, y velar por la entrega del producto si el cliente desea llevárselo en el momento.</p>				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 379
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES				
ANALISTA ESTADÍSTICO - FACTURADOR				
FECHA:			ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez	
PÁGINA	3	de	4	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
<p>Creación de un cliente nuevo: si un cliente nuevo procede a comprar, deberá crearlo en el sistema, otorgarle un código y seguir el procedimiento de ingreso de un nuevo cliente.</p> <p>D. Bodega: Creación y control de bodegas virtuales en el sistema, para vendedores, funcionarios y clientes.</p> <p>E. Orden de marcaje: Contactarse con el Seri grafista encargo de la diseño de publicidad de los productos vendidos con dicho servicio adicional, deberá dar seguimiento, control e ingreso de los registros del procedimiento.</p> <p>F. Custodia de muestras en vitrina: Deberá custodiar la mercadería que se encuentra como muestras en los exhibidores de la empresa.</p> <p>G. Participación en la planificación de ventas: Con los datos estadísticos que elabora, deberá generar un archivo con la ventas potenciales para el siguiente año y deberá reunirse con gerencia para determinar cambios o la aprobación de la planificación.</p> <p>3.3. Funciones específicas.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Elaborar o recibir notas de pedido para ventas, ingresarlas al sistema y anotarlas en bitácora de notas de pedido. b) Elaborar cotizaciones solicitadas directamente de los clientes o solicitadas por gerencia. c) Elaboración de notas de crédito y seguimiento del procedimiento para la emisión de la misma. d) Elaboración de guía de remisión cuando proceda a entregarse por medio de transporte local o por zona. e) Elaboración de facturas para clientes ordinarios, a crédito o a contado. f) Elaboración de facturas con clientes con un trato especial donde requiera modificación de las órdenes de compra otorgadas por los mismos. Y tratamiento con el portal de proveedores de dichos clientes. g) Conocer y realizar el procedimiento de separar turno en el portal de proveedores de clientes que lo requieran para la entrega de los productos vendido a las instalaciones de los mismos. h) Ensamble: Ensamblar en el sistema de información productos según los requerimientos del cliente y necesidades del mismo. i) Elaboración de reportes de ventas diarias, ingresos y egresos de mercadería. j) Participación en el inventario físico de productos. k) Reporte y seguimiento de facturas vencidas de un cliente para proceder a la facturación y cierre de la venta. 				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
----------------------	---	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 380
--------------------	--	-------------

MANUAL DE FUNCIONES				
ANALISTA ESTADÍSTICO - FACTURADOR				
FECHA:			ELABORADO POR: María del Carmen Bajaña Vásquez	
PÁGINA	4	de	4	REVISADO POR: Ing. Antonio Márquez Bermeo.
6. CONDICIONES ESPECÍFICAS				
<p>T. <u>Formación académica:</u> Estudios universitarios en Ingeniería en Marketing.</p> <p>U. <u>Experiencia:</u> Un año de experiencia en la ejecución de actividades en relación con el área de especialidad del cargo.</p> <p>V. <u>Iniciativa, Supervisión recibida:</u> Requiere de iniciativa y supervisión, debido a que labora acatando órdenes e instrucciones de carácter general lo que requiere que debe planear sus actividades y decidir acerca de métodos y procedimientos del trabajo a seguir. Debe resolver situaciones diferentes relacionadas con el área de trabajo donde se desenvuelve o la de otros puestos, que necesiten aplicar su criterio profesional para coordinar e integrar actividades y objetivos así como analizar y recomendar las medidas preventivas o correctivas para dar solución.</p> <p>W. <u>Consecuencias de errores:</u> Los errores cometidos podrán ocasionar daños sobre equipos, materiales, instalaciones, operaciones o funciones que genera consecuencias de alguna consideración, sin embargo son fáciles de detectar y corregir de acuerdo a las normas y procedimientos en vigencia.</p> <p>X. <u>Relaciones de trabajo:</u> las relaciones laborales son de acuerdo al puesto, ya que implica un contacto frecuente con servidores operativos o público en general para recibir instrucciones, órdenes, o consultas de algún tema relacionad</p> <p>Y. a con la profesión, recibe o brinda información de cierto grado de importancia.</p> <p>Z. <u>Esfuerzo físico:</u> de forma esporádica el funcionario transporta manualmente o traslada productos, según se presente el caso, esto puede ser en el momento de participar en el conteo físico de inventarios o en el momento de entrega de algún producto vendido en oficina.</p> <p>AA. <u>Atención al cliente:</u> Deberá tener conocimiento y actitudes y conocimiento para atender al cliente que visite la oficina de la empresa, así como actitudes generales en ventas por lo que tendrá que ofrecer y mostrar catálogos de productos con el fin de concretar y cerrar una venta.</p> <p>BB. <u>Ubicación:</u> Oficina central de la empresa.</p> <p>CC. <u>Áreas de especialización:</u> Ingeniería comercial o ingeniería en marketing.</p> <p>DD. <u>Habilidades y conocimientos generales:</u> Para el desempeño del cargo se requiere de creatividad, dinamismo, relaciones humanas, servicio al cliente, discreción, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, manejo de equipos de cómputo y de oficina.</p> <p>EE. <u>Conocimientos profesionales:</u> Investigar, implementar, dirigir y auditar variables que influyen en el mercado en que se desenvuelve la empresa, productos, distribución, precio y promoción</p>				

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION DEL MICRO CICLO DE VENTAS	Página 381
--------------------	--	-------------

Aprobado por:	Elaborado por: María Bajaña Vásquez Martha Tovar Huacón.	Fecha Agosto del 2016
---------------	--	---------------------------------