



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “LA GESTIÓN DE VENTAS Y LA LIQUIDEZ DE LA**  
**DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM”**

**AUTORA: ANALUISA CHAGCHA ALEXANDRA DANIELA**  
**TUTOR: EC. HERMEL DAVID ORTIZ ROMÁN**

**AMBATO – ECUADOR**  
**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Economista Hermel David Ortiz Román, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **"LA GESTIÓN DE VENTAS Y LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM"** desarrollado por la señorita Alexandra Daniela Analuisa Chagcha, por la modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, mayo 2015

TUTOR



-----  
Eco. Hermel David Ortiz Román

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema "**LA GESTIÓN DE VENTAS Y LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM**" desarrollado por la señorita Alexandra Daniela Analuisa Chagcha, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, mayo 2015

Para constancia firman:



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. María Augusta Albornoz

Profesor Calificador



Dra. Ana Molina

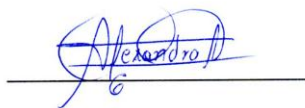
Profesor Calificado

## AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Alexandra Daniela Analuisa Chagcha, con C.I. # 1803963766, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **"LA GESTIÓN DE VENTAS Y LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM"** como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, mayo 2015

AUTORA



Alexandra Daniela Analuisa Chagcha

## *DEDICATORIA*

Quiero dedicar este trabajo con mucho amor a mis padres quienes me han enseñado que en la vida, todo se consigue con paciencia y dedicación.

A mi esposo por la paciencia, amor, y apoyo que me ha brindado, en toda mi carrera universitaria.

A mí hijo que es el baluarte de todos mis logros, y vea en mí un ejemplo a seguir.

También quiero dedicar este trabajo a cada una de las personas quienes van a ser uso de esta investigación para enriquecer sus conocimientos profesionales como guía de sus proyectos investigativos.

## *AGRADECIMIENTO*

Agradezco primeramente a Dios, por brindarme sabiduría e inteligencia; para cumplir con todos mis objetivos propuestos en mi vida.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por darme la oportunidad de estudiar, conocer gente importante en mi vida y ser un profesional competitivo para el beneficio de la sociedad.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Portada.....                                     | i           |
| Página de aprobación del tutor.....              | ii          |
| Página de aprobación del tribunal de grado.....  | iii         |
| Página de autoría del trabajo de graduación..... | iv          |
| Dedicatoria.....                                 | v           |
| Agradecimiento.....                              | vi          |
| Índice general de contenidos .....               | ix          |
| Índice de tablas.....                            | x           |
| Índice de figuras .....                          | xi          |
| Resumen ejecutivo.....                           | xii         |
| Introducción.....                                | xiii        |

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.1. Tema de investigación.....      | 1  |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 1  |
| 1.3. Justificación.....              | 11 |
| 1.4. Objetivos.....                  | 12 |

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.1. Antecedentes investigativos..... | 13 |
| 2.2. Fundamentación filosófica.....   | 15 |
| 2.3. Fundamentación legal.....        | 16 |
| 2.4. Categorías fundamentales.....    | 18 |
| 2.5. Hipótesis.....                   | 42 |

### CAPÍTULO III

#### METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Enfoque.....                       | 43 |
| 3.2. Modalidad de la investigación..... | 44 |
| 3.3. Nivel o tipo de investigación..... | 46 |
| 3.4. Población y muestra .....          | 47 |



|   |    |
|---|----|
| 3.5. Operacionalización de las variables..... | 50 |
| 3.6. Recolección de Información.....          | 52 |
| 3.7. Procesamiento y análisis.....            | 53 |

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|  |    |
|--|----|
| 4.1. Análisis de los resultados.....   | 56 |
| 4.2. Verificación de la hipótesis..... | 67 |

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 5.1. Conclusiones.....    | 72 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 73 |

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

|  |    |
|--|----|
| 6.1. Datos informativos.....           | 74 |
| 6.2. Antecedentes de la propuesta..... | 75 |
| 6.3. Justificación.....                | 76 |
| 6.4. Objetivos.....                    | 77 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.5. Análisis de factibilidad.....          | 78  |
| 6.6. Fundamentación científico técnica..... | 79  |
| 6.7. Metodología.....                       | 88  |
| 6.8. Administración de la propuesta .....   | 123 |
| 6.9. Revisión de la evaluación.....         | 123 |
| Bibliografía.....                           | 125 |
| Anexos.....                                 | 128 |

### ÍNDICE DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| TABLA N.1    Árbol de problemas.....                           | 8           |
| TABLA N.2    Empleados Distribuidora Montenegro Castro DISEM   | 46          |
| TABLA N.3    Operacionalización de variable independiente..... | 48          |
| TABLA N.4    Operacionalización de variable dependiente.....   | 49          |
| TABLA N.5    Recolección de información.....                   | 51          |
| TABLA N.6    Tabulación.....                                   | 52          |
| TABLA N.7    Establecimiento de conclusiones y recomendaciones | 53          |
| TABLA N.8    Capacitaciones.....                               | 55          |
| TABLA N.9    Créditos otorgados.....                           | 56          |
| TABLA N.10   Políticas de cobro.....                           | 57          |
| TABLA N.11   Descuentos y promociones.....                     | 58          |
| TABLA N.12   Nuevos mercados.....                              | 59          |
| TABLA N.13   Fidelidad de clientes.....                        | 60          |
| TABLA N.14   Evaluar ventas.....                               | 61          |
| TABLA N.15   Recursos.....                                     | 62          |
| TABLA N.16   Recuperación de cartera.....                      | 63          |
| TABLA N.17   Beneficios.....                                   | 64          |
| TABLA N.18   Tabla de frecuencias observadas.....              | 67          |

|            |                                       |     |
|------------|---------------------------------------|-----|
| TABLA N.19 | Investigación de la propuesta.....    | 86  |
| TABLA N.20 | Análisis de tendencias de ventas..... | 90  |
| TABLA N.21 | Pasos de la venta.....                | 109 |
| TABLA N.22 | Cuadro comparativo de ventas.....     | 120 |
| TABLA N.28 | Matriz de evaluación.....             | 122 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| GRÁFICO N.1  | Superordinación conceptual.....           | 39 |
| GRÁFICO N.2  | Subordinación conceptual.....             | 40 |
| GRÁFICO N.3  | Representación gráfica de resultados..... | 54 |
| GRÁFICO N.4  | Capacitaciones.....                       | 55 |
| GRÁFICO N.5  | Créditos otorgados.....                   | 56 |
| GRÁFICO N.6  | Políticas de cobro.....                   | 57 |
| GRÁFICO N.7  | Descuentos y promociones.....             | 58 |
| GRÁFICO N.8  | Nuevos mercados.....                      | 59 |
| GRÁFICO N.9  | Fidelidad de clientes. ....               | 60 |
| GRÁFICO N.10 | Evaluar ventas.....                       | 61 |
| GRÁFICO N.11 | Recursos.....                             | 62 |
| GRÁFICO N.12 | Recuperación de cartera.....              | 63 |
| GRÁFICO N.13 | Beneficios.....                           | 64 |
| GRÁFICO N.14 | Representación grafica.....               | 69 |

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación “La gestión de ventas, en la liquidez de la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM”, permite evaluar y corregir, los riesgos encontrados en área de ventas, y cobranzas, lo cual es parte fundamental de la empresa.

En la empresa no ha existido un trabajo de investigación, de tal manera se convierte, en una herramienta útil para la empresa, debido a que su manejo y uso, del jefe de ventas, comprenden aspectos prácticos y fundamentales, en la realización de las actividades, que durante mucho tiempo se desconocía.

A medida que la empresa genera mayores ventas, requiere implementar políticas, manuales, que aporten a mejorar la realización de las actividades del personal de ventas, además a lo mencionado, por medio de la gestión de ventas, se puede evitar pérdida de mercadería, ventas a clientes ficticios, duplicidad de funciones, con el fin de optimizar los recursos, y aumentar la liquidez.

La implementación de controles, por medio de los indicadores financieros y no financieros, permiten supervisar y controlar, lo propuesto, por medio de una herramienta que identifique el alcance de los objetivos, tareas, proyectos planteados.

El trabajo investigativo, es un trabajo en conjunto donde participa la gerencia y todo el personal administrativo y de ventas, donde el principal objetivo de todos es aumentar la liquidez y beneficios de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad necesitan información completa y confiable, sobre todo en la ejecución de ventas y la recuperación de cartera.

La investigación a continuación se desarrolla se evalúa la gestión en el área de ventas, la empresa está dedicada a la venta al por mayor y menor de productos familia, las área anterior mencionada es fundamental para el desarrollo de las actividades.

El contenido del presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I se presenta el tema a investigar, la definición del problema, con sus antecedentes, la justificación y los objetivos a cumplirse.

El capítulo II contiene un resumen de los antecedentes investigativos y su fundamentación tanto filosófica como la legal, es decir las leyes que rigen a la empresa, como son las leyes relacionadas con ventas, técnicas de ventas, procesos de ventas, gestión de ventas, modelo de toma de decisiones indicadores financieros, liquidez, como también las categorías fundamentales con las conceptualizaciones que sustentan las variables del problema, y por último se plantea la hipótesis.

En el capítulo III se presentan la metodología de la investigación, la población y muestra con su respectivo cálculo, y la operacionalización de las variables.

En el capítulo IV se plantea el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis.

En el capítulo V este capítulo es una síntesis de la investigación ya que tiene las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo VI el alcance será controlar la gestión de ventas para medir el cumplimiento de metas de todas las actividades, y estas sean medidas con parámetros pre establecidos, que enfocados en la liquidez son señales para monitorear la gestión, así se asegura que vayan en el sentido correcto y así evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Finalmente se analizarán los procesos en cuanto a ventas para así obtener mayores beneficios económicos de la empresa, además se complementará con la implementación de estrategias enfocadas en el área anteriormente mencionada.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“La gestión de ventas y la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM”.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Contexto macro**

En el Ecuador existen miles de empresas dedicadas a la venta de consumo masivo las cuales cuentan con sistemas de evaluación en la gestión de ventas, que aportan en el análisis de la incidencia en la liquidez, emitiendo una opinión sobre el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los empleados que se encuentran involucrados en la generación de ventas.

Existen varios medios que analizan el crecimiento empresarial, es el caso de Rivadeneira (2013:8), que manifiesta lo siguiente:

Recientemente el gobierno dispuso el control de precios acerca de 500 productos para las grandes cadenas de supermercado y a 300 para el resto de comercios del país. Esta medida rige a partir del 1 de junio. Están incluidos todos los productos de primera necesidad (vinculados con la canasta básica), cárnicos (de cortes populares) y de máxima rotación.

Para esta nueva etapa del acuerdo de precios, ya no habrá congelamiento' de los valores, sino pisos y techos.

Prácticamente todos los grandes fabricantes de productos de consumo masivo decidieron adherirse al acuerdo.

En total, 86 empresas acordaron aportar alguno de sus artículos al congelamiento. En la lista figuran las principales multinacionales, como Unilever -con 29 productos-, L'Oreal (24), Procter and Gamble (22), Kimberly Clark (16), Coca Cola (9) y PepsiCo (8), y también compañías nacionales líderes, como Arcor (21), SanCor (9), Mastellone (12) y Molinos (18).

Algunas empresas, sin embargo decidieron congelar el precio de sus marcas o dejar fuera algunas de sus líneas. Se recomienda a las empresas ecuatorianas interesadas en abordar este mercado enfocarse en productos que sean de consumo masivo y de bajo precio, que permitan un crecimiento sostenido y constante de las exportaciones del Ecuador.

Para la empresa DISEM, es muy importante la ley aprobada por el gobierno, debido a que sus costos no varían por temporada, sino se mantienen para su comercialización, además, por medio de esta ley, obliga de cierta manera a que la competencia se mas leal, al momento de introducir sus productos al mercado.

La liquidez a nivel nacional, según Carrillo (2014:2) manifiesta lo siguiente:

En los últimos cinco años la industria del factoring ha tomado impulso en Ecuador. Sin embargo, su participación a nivel regional es mínima en comparación con países como Brasil y Chile, donde este mecanismo ha favorecido a empresas exportadoras y se ha convertido en una herramienta para mejorar sus relaciones de comercio exterior.

Este análisis fue realizado por empresarios de Colombia, Perú, Chile, Brasil, Francia y Ecuador en el segundo encuentro regional de factoring internacional efectuado en Guayaquil.

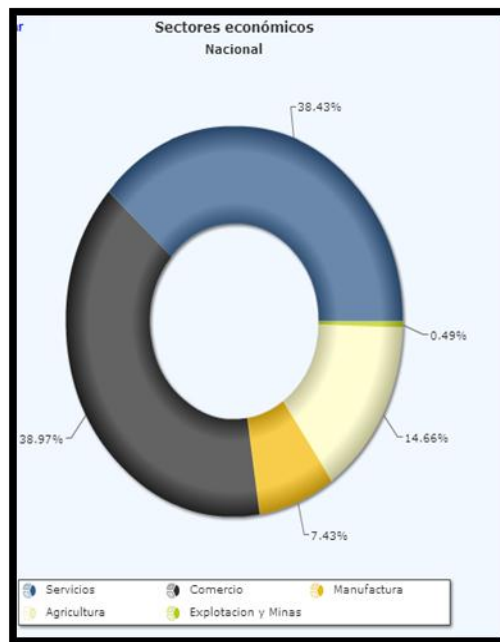
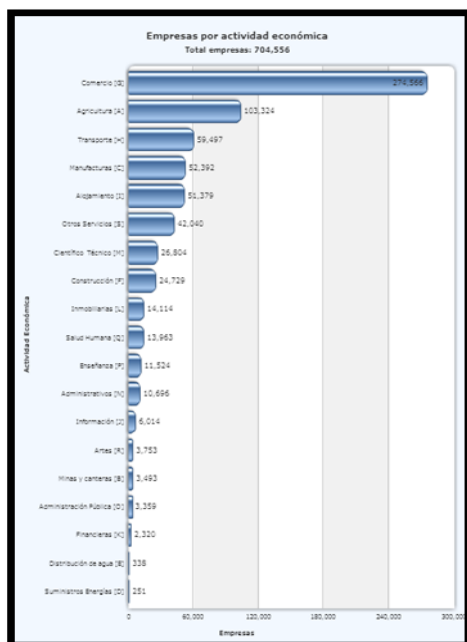
El evento reunió a alrededor de 30 especialistas y representantes de entidades ecuatorianas interesadas en fortalecer e implementar este mecanismo, entre ellos, Banco de Guayaquil, Banco Pichincha, Banco Capital, Corporación Lisoba y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Importaciones (Corpei), organizadora de la conferencia.



El factoring consiste en el financiamiento que realizan ciertas instituciones bancarias y no bancarias a nivel mundial a las pequeñas y medianas empresas (pymes) a cambio de la cesión de documentos por cobrar (facturas, cheques, pagarés, etc.). Las ventajas de acceder a este financiamiento es que el cliente obtiene una liquidez inmediata a través de sus propios activos, no recurre a la figura de préstamo bancario, mejora su flujo de caja y se evita el engorroso trámite de cobrar a sus deudores.

En la actualidad existen varias maneras de recuperar la cartera vencida, una de ellas es la venta a instituciones financieras, que comprar la totalidad o un porcentaje de los valores que nos adeudan, esta puede convertirse en una solución inmediata para disponer de efectivo para adquisiciones.

En el Ecuador, las empresas comercializadoras, tienen una gran acogida entre sus habitantes. Según el Instituto Nacional de censos en sus estadísticas refleja que la actividad de comercio equivale al 38.97% en los sectores económicos existentes.



**Elaborado por:** Alexandra Analuisa  
**Fuente:** INEC, 2014.

Las empresas comerciales, han surgido por las ventas de sus productos bienes o servicio, misma que en el año 2014 se reflejaron de la siguiente manera:

### Ventas a nivel nacional INEC 2014

| VARIABLE   | TUNGURAHUA           | ECUADOR                | % ECUADOR        | % GLOBAL        |
|--|----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| <b>Ventas totales (dolares)</b>                          | <b>2.694.984.151</b> | <b>145.132.969.414</b> | <b>1,86%</b>     |                 |
| Ventas Nacionales  | 2.626.333.121        | 121.515.643.101        | 2,16%            | 97,45%          |
| Exportaciones  | 68.651.030           | 23.617.326.312         | 0,29%            | 2,61%           |
|  | <b>TUNGURAHUA</b>    | <b>ECUADOR</b>         | <b>% ECUADOR</b> | <b>% GLOBAL</b> |
| <b>Ventas anuales por actividad economica ( dolares)</b> | <b>2.694.984.151</b> | <b>145.132.969.413</b> | <b>1,86%</b>     |                 |
| Act. alojamiento y serv. comida                          | 27.761.164           | 1.589.605.793          | 1,75%            | 1,03%           |
| Act. atencion a la salud humana y asistencia social      | 15.478.213           | 1.344.742.692          | 1,15%            | 0,57%           |
| Act. servicios administrativos y de apoyo                | 43.644.497           | 1.947.821.811          | 2,24%            | 1,62%           |
| Act. financieras y de seguros.                           | 101.812.669          | 4.734.090.241          | 2,15%            | 3,78%           |
| Act. inmobiliarias                                       | 7.068.831            | 1.350.816.419          | 0,52%            | 0,26%           |
| Act. profesionales, cientificas y tecnicas               | 70.041.309           | 4.738.693.514          | 1,48%            | 2,60%           |
| Adminis. publica y defensa; seguridad social             | 1.469.986            | 549.097.681            | 0,27%            | 0,05%           |
| Agricultura, ganaderia, silvicultura y pesca             | 97.651.086           | 6.843.749.609          | 1,43%            | 3,62%           |
| Artes, entretenimiento y recreacion                      | 3.279.417            | 208.603.222            | 1,57%            | 0,12%           |
| Comercio, reparacion automotores y motocicletas          | 1.617.336.594        | 58.729.479.004         | 2,75%            | 60,01%          |
| Construccion   | 41.438.055           | 5.060.013.119          | 0,82%            | 1,54%           |
| Dist. de agua; alcantarillado, desechos y saneamiento    | 1.032.703            | 356.490.255            | 0,29%            | 0,04%           |
| Ensenianza   | 42.435.989           | 1.167.300.855          | 3,64%            | 1,57%           |
| Explotacion de minas y canteras                          | 3.333.718            | 4.538.644.569          | 0,07%            | 0,12%           |

**Elaborado por:** Alexandra Analuisa

**Fuente:** INEC, 2014.

Las empresas comercializadoras, tienen un gran porcentaje de participación en PIB, lo cual es muy importante, aplicar una correcta y adecuada gestión de ventas, cada año se incrementa las empresas que se dedican al comercio, si una empresa no se actualiza en nuevas maneras de llegar al cliente, corren el riesgo de desaparecer.

Una de las oportunidades a aprovechar de la empresa, es que todas las empresas y hogares, requieren obligatoriamente adquirir, los productos que la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, ofrece al mercado.

## Número de empresas a nivel nacional INEC 2014

| VARIABLE  | TUNGURAHUA        | ECUADOR          | % ECUADOR        | % GLOBAL        |
|---|-------------------|------------------|------------------|-----------------|
| <b>Tipo de empresas</b>                                     | <b>33.540</b>     | <b>704.556</b>   | <b>4,76%</b>     |                 |
| Personas Naturales  | 31.679            | 629.490          | 5,03%            | 94,45%          |
| Sociedades  | 1.861             | 75.066           | 2,48%            | 5,55%           |
|   | <b>TUNGURAHUA</b> | <b>ECUADOR</b>   | <b>% ECUADOR</b> | <b>% GLOBAL</b> |
| <b>Tamaño de empresa</b>                                    | <b>33.540</b>     | <b>704.556</b>   | <b>4,76%</b>     |                 |
| Micro empresa   | 30.721            | 631.430          | 4,87%            | 91,60%          |
| Pequeña empresas  | 2.313             | 57.772           | 4,00%            | 6,90%           |
| Mediana empresa "A"   | 247               | 6.990            | 3,53%            | 0,74%           |
| Mediana empresa "B"   | 164               | 4.807            | 3,41%            | 0,49%           |
| Grande empresa  | 95                | 3.557            | 2,67%            | 0,28%           |
|   | <b>TUNGURAHUA</b> | <b>ECUADOR</b>   | <b>% ECUADOR</b> | <b>% GLOBAL</b> |
| <b>Personal afiliado</b>                                    | <b>74.309</b>     | <b>2.545.723</b> | <b>2,92%</b>     |                 |
| Hombres   | 43.184            | 1.574.873        | 2,74%            | 58,11%          |
| Mujeres   | 31.125            | 970.850          | 3,21%            | 41,89%          |
|   | <b>TUNGURAHUA</b> | <b>ECUADOR</b>   | <b>% ECUADOR</b> | <b>% GLOBAL</b> |
| <b>Personal ocupado por actividad económica</b>             | <b>74.309</b>     | <b>2.545.723</b> | <b>2,92%</b>     |                 |
| Act. alojamiento y serv. de comida                          | 4.167             | 105.428          | 3,95%            | 5,61%           |
| Act. atención a la salud humana y asistencia social         | 3.268             | 128.233          | 2,55%            | 4,40%           |
| Act. servicios administrativos y de apoyo                   | 2.633             | 137.822          | 1,91%            | 3,54%           |
| Act. financieras y de seguros.                              | 2.297             | 64.258           | 3,57%            | 3,09%           |
| Act. inmobiliarias  | 776               | 38.933           | 1,99%            | 1,04%           |
| Act. profesionales, científicas y técnicas                  | 3.590             | 136.163          | 2,64%            | 4,83%           |
| Adminis. pública y defensa; seguridad social                | 8.171             | 293.618          | 2,78%            | 11,00%          |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca                | 1.901             | 200.557          | 0,95%            | 2,56%           |
| Artes, entretenimiento y recreación                         | 416               | 19.095           | 2,18%            | 0,56%           |
| Comercio, reparación automotores y motocicletas             | 18.291            | 527.605          | 3,47%            | 24,61%          |
| Construcción  | 1.541             | 139.979          | 1,10%            | 2,07%           |
| Dist. de agua; alcantarillado, desechos y saneamiento       | 287               | 10.219           | 2,81%            | 0,39%           |
| Enseñanza   | 8.220             | 240.846          | 3,41%            | 11,06%          |
| Explotación de minas y canteras                             | 107               | 26.361           | 0,41%            | 0,14%           |
| Industrias manufactureras                                   | 10.117            | 214.825          | 4,71%            | 13,61%          |
| Información y comunicación                                  | 746               | 48.349           | 1,54%            | 1,00%           |
| Otras actividades de servicio                               | 2.851             | 62.830           | 4,54%            | 3,84%           |
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado | 339               | 16.767           | 2,02%            | 0,46%           |
| Transporte y almacenamiento                                 | 4.591             | 133.835          | 3,43%            | 6,18%           |

Elaborado por: Alexandra Analuisa

Fuente: INEC, 2014.

La gran competencia entre empresas dedicadas a la venta de productos de aseo, hace que a nivel nacional dichas empresas, busquen obtener mejores ventajas competitivas unas sobre otras por lo que es importante evaluar el trabajo de los vendedores y tomar decisiones oportunas.

### 1.2.1.2 Contexto meso

En la provincia de Tungurahua existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la compra y venta de productos de consumo masivo; debido a esta situación, las empresas intermediarias encarecen el producto, se considera oportuno proveerle de herramientas de control que permitan evaluar la eficiencia y eficacia, en la gestión de ventas, y sirva de aporte a la liquidez de la empresa.

Gran parte de los consumidores, buscan las mejores ofertas que presentan en el mercado, debido a lo mencionado, las empresas optan por tener una gestión que aporte con los plazos de crédito, aplicación de cupos de ventas, para así generar mayores ganancias con beneficios directos a la empresa.

Según Tandazo, (2012:12), quien manifiesta lo siguiente:

En cuanto al Comercio al por mayor y al por menor, las provincias que tienen mayor participación en esta actividad son Galápagos (6,71%),

Napo (23,99%), Pichincha (2,28%), y Tungurahua (2,12%). Además Pichincha lidera en el sector del Transporte, almacenamiento y comunicaciones, su participación en el VAB es del 5,03%.

Las Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler ha sido otra de las actividades de mayor dinamismo en la economía nacional, sobre todo en las provincias de Bolívar, Morona Santiago y Napo, siendo en ésta última su presencia más notable con el 13,63%.

Finalmente la provincia de Napo tiene como actividad líder la Administración pública y defensa al representar el 11,81% de su VAB.

En la ciudad de Ambato, existen varias empresas dedicadas a la misma actividad de DISEM, debido a ello existe más competencia, es por eso que la empresa debe implementar estrategias, para cubrir gran parte del mercado nacional y local.

### **1.2.1.3 Contexto micro**

La Distribuidora Montenegro Castro DISEM nace el 8 de enero del año 2010 como una sociedad de hecho, debidamente registrada ante un notario de la ciudad de Ambato, teniendo como principal objetivo cubrir las necesidades en el sector comercial, tal como es la venta de, servilletas, papel higiénico, pañales, entre otros.

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la parroquia Huachi chico, barrio El Belén, en las calles Legarda s/n y av. Atahualpa. El gerente es el Sr. Cesar Montenegro de la Torre, parte de la sociedad es el Sr. Geovanny Montenegro, actualmente comercializa sus productos en varios rincones de la ciudad, atendiendo a los negocios de comida, tiendas, pañaleras, bazares, entre otros.

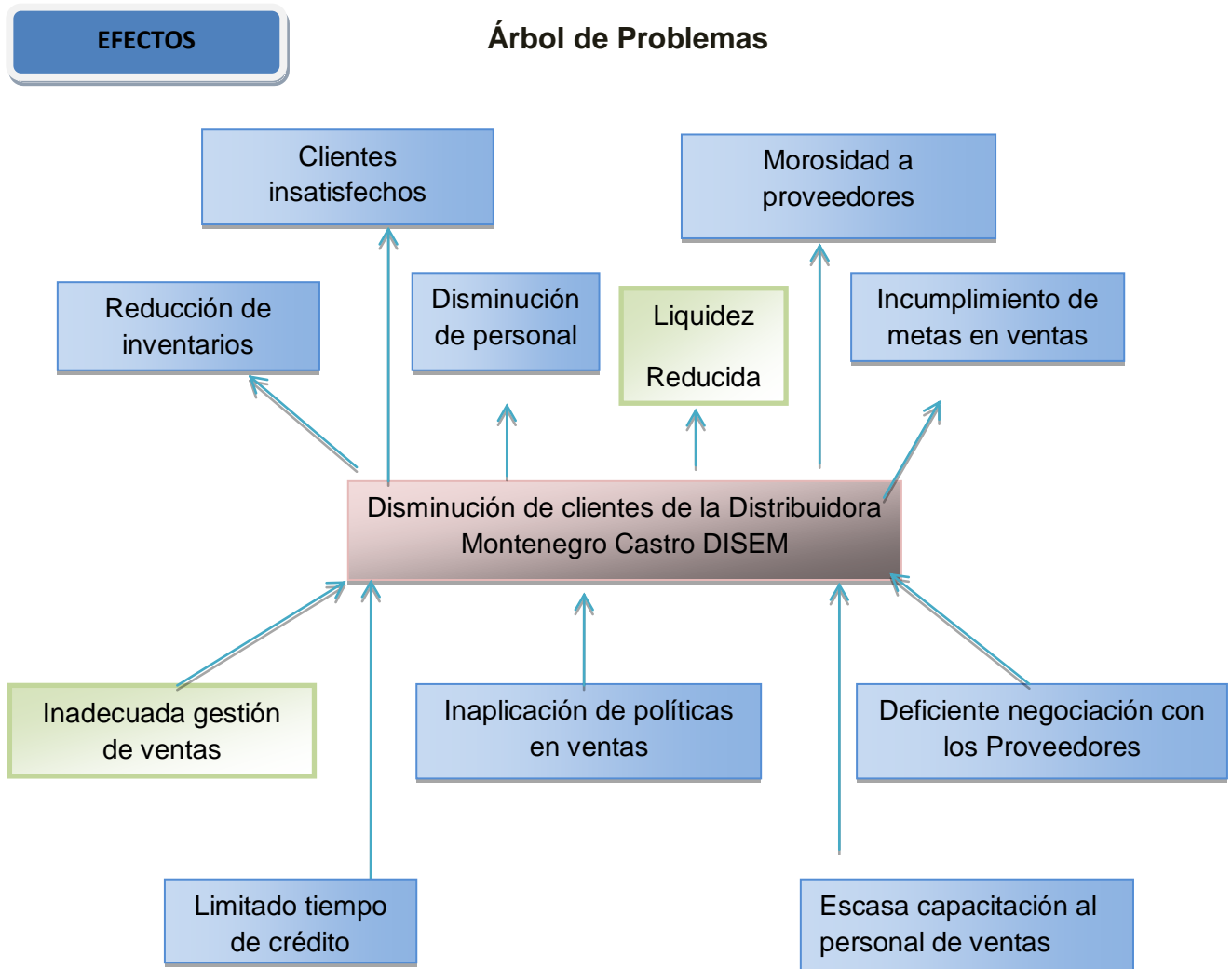
Desde el año 2010, la empresa obtiene un crecimiento en sus ventas, aumentando clientes, generando mayores ganancias, por estos motivos hace que tenga varios inconvenientes, como la inaplicación de estrategias y control de ventas, esto se origina al no existir políticas adecuadas tanto para ventas, como para la recuperación de cartera, adicionalmente el personal muchas veces no tiene estrategias de venta y de cobros para realizar sus actividades, por otro lado, la empresa no realiza análisis de liquidez, y así tomar decisiones de nuevas ofertas y descuentos en beneficio de los clientes.

Un buen análisis de la gestión existente en el área de ventas, ayudara a la empresa a tomar mejores decisiones en cuanto a compras y plazo de crédito.

Es por eso que la presente investigación será de gran ayuda a la Distribuidora Montenegro Castro DISEM puesto que se analizara cada una de las áreas que intervienen en la generación de liquidez, para así tener mayores beneficios para la empresa y sus empleados.

## 1.2.2 Análisis crítico

**TABLA N.1**  
**Árbol de Problemas**



**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

- **Relación Causa – Efecto**

La principal causa que origina la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, es la disminución de clientes de manera continua, al no existir una adecuada gestión, provoca una liquidez reducida.

Por lo tanto una adecuada gestión en el área de ventas, se convierte en una herramienta muy importante, porque en su ejecución podemos determinar los errores, y su corrección de manera oportuna, de tal manera esta no se convierta en un obstáculo para el cumplimiento de objetivos empresariales, y por consiguiente aumentar la liquidez de la empresa.

La liquidez escasa, se origina por varios aspectos, uno de ellos es la falta de aplicación de políticas internas, ineficiencia en la recuperación de cartera, falta de capacitación, las cuales no se definen correctamente, el vendedor no tiene un documento soporte, para respaldar sus actividades.

### **1.2.3 Prognosis**

La inadecuada gestión de ventas puede ocasionar problemas tales como: disminución de liquidez, morosidad en los pagos, clientes insatisfechos, incumplimiento de meta de ventas, en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM ya sea a corto mediano o largo plazo.

A corto plazo, la empresa cederá mercado a la competencia, debido a la falta de aplicación de políticas y estrategias, que promuevan a que los clientes se sientan incentivados a no trabajar con nosotros, ocasionando la pérdida de clientes, y por consiguiente la disminución de ventas.

A mediano plazo, la empresa tendrá una reducción en su economía, generando varios recortes de personal, limitando sus compras, y perdiendo posicionamiento ante la competencia.

A largo plazo, ocasionaría enormes pérdidas económicas para la empresa, al no tener productos que ofrecer disminuiría sus ventas, su liquidez se vería afectada al no tener retorno del capital, y no poder cumplir las obligaciones con sus acreedores, provocando el abandono de sus empleados, y posteriormente el cierre total de la empresa.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Es la inadecuada gestión de ventas la principal causa de la disminución de clientes de manera continua, lo que conlleva a una liquidez escasa en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿Es la falta de capacitación al personal de ventas, lo que conlleva al incumplimiento de objetivos de ventas de la distribuidora?
- ¿Cuáles son los factores que afecta la liquidez de la distribuidora?
- ¿Es la inadecuada gestión de ventas lo que no permite producir una mayor liquidez en la empresa?

#### **1.2.6 Delimitaciones**

- Campo: Auditoria
- Área: Gestión de ventas



- Aspecto: Analizar, evaluar y establecer recomendaciones
- Temporal: El proceso de la investigación en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, el problema comenzó y se ha venido arrastrando desde el año 2013 mientras que el tiempo de la investigación será en el periodo Diciembre 2014 - Enero 2015.
- Espacial: La indagación del problema se realizara en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la parroquia Huachi chico, barrio El Belén, en las calles Legarda s/n y av. Atahualpa información que se encuentra en el Registro Único de Contribuyentes-RUC (Ver Anexo 1)

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El adecuado control de gestión en el área de ventas, va a permitir estar a la vanguardia de la competencia, ya que gracias a las oportunas decisiones que se tomen en beneficio de los clientes, será una ventaja fundamental en el alcance de los objetivos establecidos para aumentar la liquidez.

La investigación a realizarse brindará una solución al problema planteado, que se ha venido dando desde hace un tiempo en la empresa, generando mayores beneficios económicos, en donde por medio de la correcta gestión, se puede comercializar la mercadería, realizar una buena gestión de cobros, beneficiando directamente la liquidez de la empresa, generando una estabilidad económica y laboral.

Gracias a la correcta gestión en el área de ventas la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, se identificará las actividades y procesos que impiden la satisfacción de nuestros clientes.

La presente investigación es factible, puesto que se cuenta con el apoyo del propietario, así como también de los recursos necesarios para la ejecución del mismo, tales como recursos humanos, monetarios, tecnológicos y por sobretodo el acceso directo a la fuente de investigación.

Finalmente obteniendo eficiencia, eficacia en el área de ventas, tomando decisiones acertadas en el momento oportuno la empresa podrá comercializar todos sus productos en todo el centro del país.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Analizar la gestión de ventas, para determinar su incidencia en la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM

### **1.4.2 Objetivo Específicos**

- Diagnosticar los procesos de gestión en ventas, para realizar las correcciones necesarias.
- Medir el nivel de liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, para tomar decisiones a fin de obtener estabilidad económica.
- Proponer una herramienta de control en la gestión del área de ventas y clientes, para mejorar la eficiencia de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Se han realizado varias investigaciones que se enfocan a empresas que no aplican una adecuada gestión en el área de ventas. Debido a esta situación, su liquidez es escasa, ocasionando grandes problemas en la empresa, una razón podría ser la falta de una estructura administrativa que aporte con información confiable y oportuna para una acertada toma de decisiones e incremento de los beneficios económicos y el retorno del capital, teniendo esto como sustento, la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, busca mejorar su competitividad a través de una adecuada gestión de ventas, que se ajusten a las necesidades de la empresa.

Para el presente trabajo de investigación se tomó como referencia el estudio realizado por Bastidas, (2011:81), quien es sus conclusiones manifiesta lo siguiente:

La empresa no ha estructurado una gestión estratégica integral que permita efectuar cambios estructurales para delinear un mejor rendimiento y productividad.

En la empresa no se ha establecido un diagnóstico situacional que permita conocer los requerimientos y el nivel de dirección empresarial.

No se ha estructurado un modelo de dirección estratégica que permita al cliente interno efectuar eficientemente sus actividades, lo cual conlleva a un bajo desempeño laboral, y por ende una mala imagen en el entorno.

La empresa no cuenta con un modelo de dirección estratégica que permita el adecuado aprovechamiento del recurso organizacional generando así bajos niveles de desempeño laboral, lo cual conlleva a una baja rentabilidad en la gestión efectuada.

En la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, la aplicación de una gestión de ventas, influye directamente en los resultados financieros al final del periodo, debido a que con una correcta gestión, se puede incrementar la liquidez, que beneficie de todos los que conforman la empresa.

En el estudio investigativo realizado por Jaramillo, (2008:130), manifiesta en sus conclusiones lo siguiente:

Convencido de que los retos de una economía globalizante exigían efectuar un proceso de cambio y contar con nuevas herramientas de la gestión empresarial, tendientes a elevar su competitividad con base a un mejoramiento continuo de calidad y productividad. Sin embargo tal proceso no llegó a culminar, especialmente en lo relacionado con la planeación estratégica.

A pesar de haber dispuesto de los elementos principales de un plan estratégico estos se los puso completamente en práctica, principalmente por el respaldo brindado por parte de la administración y sus directivos recomienda todos los niveles de la empresa deben tomar en cuenta que, el Cuadro de Mando Integral, no es solo una herramienta de medición de resultados, sean estos financieros y no financieros, se debe considerar que se trata de procesos de cambio de actitud, los esfuerzos, la consecución de metas y objetivos será de todos, para lo cual las disposiciones serán claras y precisas.

En el trabajo investigativo realizado por Bastidas, (2005:100), manifiesta lo siguiente:

La mutualista Ambato actualmente debido a la crisis del país se ha visto incrementado el monto de su cartera vencida. No se dispone de políticas y procedimientos definidos para la concesión y recuperación de cartera en la empresa. No existen canales de comunicación adecuados entre los distintos departamentos de la mutualista. El departamento de créditos y cobranzas no realiza depuración de cartera. No se manejan políticas adecuadas para los

créditos. Carecen de garantías que aseguren la recuperación de cartera.

En la presente investigación, se evaluará todo los procesos que realiza la empresa, cuales son las cualidades que aplican, al momento de generar una venta, por lo tanto se verificará si todas se cumple, y si hay que implementar, para mejorar el sistema de ventas y cobros, y así contribuir con la liquidez.

## **2.2. FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

Para realizar esta investigación se ha enfocado en la parte cualitativa con cita y explicación de cómo se va realizar, a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación que proporcionara beneficios en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM.

Se aplicará la información disponible en la empresa, para comprender el problema, para iniciar la investigación, se tomara los datos, que fueron recopilados en la visita a la empresa, de la misma manera, los datos otorgados por los miembros activos de la empresa.

En su trabajo Muñoz, (2009:11), expresa lo siguiente:

Los datos cualitativos son, en general, todos aquellos que no se pueden expresar con números, pues se presentan en forma de palabras, el análisis consistirá en presentar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y conductas observadas; citas directas de las personas sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos, entre otros.

Este enfoque cualitativo, exigirá que los datos sean clasificados en categorías y luego, codificados de manera que a medida que se revise el material, vaya también surgiendo el significado de cada dato, esto proporcionará información que apoyará esta investigación.

La investigación realizara criterios de calidad con fines de confirmación y transparencia, que permita la aplicación de técnicas de investigación, que aporten para el correcto manejo y análisis de datos.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El estudio propuesto se basara con las Normas de Internacionales de Auditoria, en la cual se fundamentara con las bases legales implementadas en nuestro país.

Según las Normas Internacionales de Auditoria 1 (NIA), Registros Oficiales No: 270 del 06-09-99. y 273 del 09-09-99, que manifiesta lo siguiente:

La auditoría consiste en el examen independiente de los estados financieros o de la información financiera afín de una entidad, tenga o no ésta fines de lucro, y sin importar su dimensión o forma legal, siempre que dicho examen se practique con el fin de expresar una opinión sobre los estados o información mencionados.

Esta Norma describe en forma general el objetivo y los principios básicos que rigen las responsabilidades del auditor independiente, y que éste debe cumplir cada vez que lleve a cabo una auditoría de estados financieros o información afín.

Otras Normas Internacionales de Auditoría describen en detalle los principios básicos que aquí se establecen, a fin de sentar las pautas que deben enmarcar a los procedimientos de auditoría y a las prácticas de dictamen. Para cumplir con los principios básicos es obligatorio aplicar los procedimientos de auditoría y las prácticas de dictamen que sean apropiados a las circunstancias particulares de cada caso.

Según la ley orgánica de la contraloría general del estado y reglamento, que manifiesta lo siguiente:

Art. 8.- Objeto del sistema de control.- Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Art. 12.- Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

Art. 21.-Auditoría de gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

## **2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.**

#### **2.4.1.1 Marco conceptual de la variable independiente**

##### **Ventas**

Para la Universidad de Pamplona (2014:2) las ventas constituyen lo siguiente:

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende

directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Por ello, es imprescindible que todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia y en especial, de venta.

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) cultivar un comprador potencial, 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

### **Tipos de ventas**

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

**Ventas directas:** involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detalle, ventas puerta a puerta, venta social).

**Ventas industriales:** ventas de una empresa a otra.

**Ventas indirectas:** ocurre un contacto, pero no en persona (telemercadeo, correo).



**Ventas electrónicas:** vía Internet (B2B, B2C, C2C).

**Ventas intermediadas:** por medio de corredores.

Otros tipos de ventas incluyen: ventas consultivas, ventas complejas.

### **Ventas y marketing**

Muchos tienden a confundir las ventas con el marketing (o mercadeo).

El marketing, aunque no hay consenso en torno a una definición, se refiere a un proceso muy amplio que incluye todo lo necesario para atraer y persuadir a un cliente potencial. Las ventas, por otro lado, se refieren a lo que necesita hacer para cerrar el negocio, y firmar el contrato o acuerdo. Son dos disciplinas separadas, pero ambas son necesarias para el éxito de una organización, y si trabajan en conjunto, mucho mejor.

En la mayoría de empresas, consideran al departamento de ventas, el motor que da vida a una empresa, es el caso de Distribuidora Montenegro Castro DISEM, que busca la manera de incentivar al personal de ventas, así generar mayores beneficios, brindando una liquidez sólida.

### **Procesos de ventas**

Según Tracy (2010:2), manifiesta acerca de los procesos de ventas lo siguiente:

Vender es el proceso de persuadir a una persona de que un determinado producto o servicio, al precio que tiene fijado, es de valor superior para ella. Para que el comprador se decida por un determinado producto o servicio, debe estar convencido que no sólo resulta la mejor opción, sino también de que no existe ninguna forma mejor de gastarse la cantidad equivalente de dinero que cuesta.

Los compradores actuales son más inteligentes, tienen más conocimientos que los de los años 50. Son más experimentados y ha tratado con cientos de vendedores. Son exigentes y conscientes de la gran variedad de productos y servicios, y saben las debilidades y puntos fuertes de todos y cada uno de estos productos. Muchos son más hábiles y tiene más educación. Están

sobresaturados por su trabajo. Todo esto hace que la profesión de vender requiera en la actualidad un alto nivel de preparación.

Nuestros competidores están afectados por las mismas limitaciones: mercados de tamaño menor, menores niveles de ventas y clientes que saben escoger mejor. Nuestros clientes potenciales quedan sometidos a múltiples ofertas de ventas.

El propósito final de un negocio es el de crear y conservar a un cliente. Si se logra que este hecho se produzca suficientes veces y con los adecuados costes, se logrará hacer beneficios. Como profesional de ventas, su trabajo debe consistir en crear y mantener el adecuado número de clientes.

Los procesos de ventas, son obligatoriamente necesario su aplicación, debido a que es lo único que puede generar una confianza, al momento de generar la venta.

Para Naranjo (2055:2) manifiesta lo siguiente:

Dos amigos tenían el mismo tipo de negocio, pero uno de ellos se quejaba de que su negocio no presentaba el mismo movimiento del otro. Cierta día se encontraron los dos, y el amigo preocupado le preguntó al segundo acerca del porque si él tenía el mismo proveedor, tenía los mismos productos, tenía la misma calidad, tenía los mismos precios y hasta tenía el mismo nombre, por que el negocio no se movía de la misma forma que el de éste. A lo que el segundo le respondió: Yo solo sé que en mi negocio “NO TENGO DE LO QUE NO SE VENDE” y “NUNCA ME FALTA DE LO QUE SI SE VENDE”.

De nada sirve tener la mejor tecnología, los mejores productos, la mejor calidad y los procesos más sofisticados si la máquina registradora no suena. Hoy en día, no basta con las estrategias de generar productos de alta calidad al menor costo. Se debe contar adicionalmente con un alto conocimiento de todos los procesos, que le permita a las organizaciones reinventarse periódicamente (cada año), eliminando o modificando lo que no agrega valor, y manteniendo y mejorando lo que si lo aporta.

Uno de los procesos más importantes en esta búsqueda de hacer sonar la máquina registradora, es el proceso de las ventas, que en nuestro caso corresponden a las ventas de carácter técnico.

El proceso o procesos a tratar en este documento, corresponden a los diferentes procesos de las ventas técnicas.

### **LOS CUATRO TIPOS DE CLIENTES:**

Con absoluta certeza, existen una gran cantidad de clasificaciones de diferente índole para los diferentes tipos de clientes, sin embargo, para efectos de este documento, definiremos únicamente cuatro tipos de clientes bajo los marcos de “ASISTENCIA DEL PROVEEDOR” y “LEALTAD DEL CLIENTE”.

#### **CLIENTES TOM**

**ADORES DE MERCADO (LOS AJENOS):** Son aquellos clientes a los cuales se les brinda una baja asistencia - colaboración, y son de una baja lealtad.

**CLIENTES DE OPORTUNIDAD (LOS DE MOMENTO):** Son aquellos clientes a los cuales se les brinda una alta asistencia - colaboración, y son de una baja lealtad.

**CLIENTES LEALES (LOS BUENOS):** Son aquellos clientes a los cuales se les brinda una baja asistencia - colaboración, y son de una alta lealtad.

**CLIENTES DE LA RED DE LEALTAD (LOS ESTRATEGICOS):** Son aquellos clientes a los cuales se les brinda una alta asistencia - colaboración, y son de una alta lealtad.

En la empresa Distribuidora Montenegro Castro DISEM, se aplica la identificación de clientes, debido a que de tal manera, se puede otorgar otros beneficios, como por ejemplo, mayores plazos de crédito, descuento, promociones, para así generar fidelidad de los clientes.

Según Alcalde, (2011:5), quien manifiesta lo siguiente:

**La estrategia de ventas.-** es muy posible que desde los inicios del comercio organizado, en los albores de la civilización, los comerciantes pioneros se hayan dado cuenta de que no todos los clientes deben ser tratados de igual forma. En consecuencia, la clasificación de los clientes en orden de importancia para la empresa no es nada nuevo. Pero, como veremos, esta es una decisión sumamente importante si se pretende que la gestión de ventas, como apoyo a la gestión integral de la empresa, sea no solo eficaz, sino, además y especialmente, eficiente.

Debido a que las palabras "eficacia" y "eficiencia", erróneamente, se utilizan muchas veces como sinónimos, nos permitimos, como una introducción al resto de este texto, aclarar a continuación sus respectivos significados.

**Eficacia.-** capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado.

**Eficiencia.-** capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado con la menor inversión posible de tiempo, esfuerzos, recursos y dinero.

La eficiencia se define en términos de los objetivos logrados medidos en función de la relación costos-resultados o, en otras palabras, en términos de su "rentabilidad" para la organización. Expresado en relación con el asunto que nos ocupa:

No es suficiente que la dirección comercial de la organización cumpla las metas de venta; es necesario que las mismas se cumplan con la menor inversión posible, asegurando así su rentabilidad.

Esto es especialmente importante cuando se pretende implantar en el área comercial de la empresa una gestión que pueda ser calificada como realmente estratégica. Si analizamos el concepto de estrategia veremos que la eficiencia forma parte consubstancial de la misma.

En la empresa, se va implementar estrategias, que direccionen a los vendedores, para introducir la mayor cantidad de productos a nuestros clientes, la parte fundamental de la estrategia, es que el cliente aun sin tener la necesidad de adquirir nuestros productos, lo adquiera.

## **Gestión**

Para Rodríguez (2014:2) manifiesta acerca de la gestión lo siguiente:

En los últimos 50 años hay un término que ha marcado un claro protagonismo en todos los ámbitos empresariales: el management.

Management es un vocablo poliédrico de procedencia anglosajona, utilizado para designar en lenguaje universal a la gestión empresarial. No tiene una traducción específica a ninguna otra lengua. Se ha traducido a la lengua española, indistintamente, como Administración, Gerencia, Dirección, Gestión, Dirección Integrada,

Gestión Integrada. De ellos se han utilizado mayormente en nuestro medio Administración, Gerencia, Dirección y Gestión. Estos conceptos han devenido, a la larga, en sinónimos; pese a los grandes esfuerzos que se ha hecho por diferenciarlos, quizás porque en todos están presentes las funciones básicas de la dirección..

Administración: Viene del latín “AD” (dirección para, tendencia para) y “MINISTRARE” subordinación, obediencia) (Corominas, 1995). Surgió en la época primitiva, conjuntamente con el individuo. Ya en las formas de organización de nuestros ancestros, recolección de alimentos, distribución de actividades, pueden apreciarse formas primarias de administración. Luego se presentó en la Antigüedad y en las Edades Media, Moderna y Contemporánea. En esta última comienza a estudiarse como una disciplina científica, a través de la Administración Científica del Trabajo y los estudios define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es visto por un gran número de autores como la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa; la cual persigue siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. La conducción racional de las actividades de una organización. Considera que su principal tarea se basa en interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada una de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación es un proceso global de toma de decisiones.

Gerencia: Es un término mucho más moderno. Viene del latín GENERE que significa DIRIGIR y ha sido objeto de múltiples acepciones. Muchos autores coinciden en que es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos. El profesor Augusto Uribe, 2005, define la gerencia como “el manejo estratégico de la organización”.

Entre los matices diferenciadores de ambos términos, podemos ver que “en algunos países la administración está más referida a lo público y lo gerencial a lo privado” (En otros, sin embargo, “a la gerencia muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración, a la que consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional” Este autor considera que al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir

más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. Refiere del profesor Carlos Valencia su concepción del gerente “para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización”, y afirma que a la administración se le concibe como algo “funcional o vertical.” Una gran cantidad de autores ve la administración como un concepto tradicional y a la gerencia y la gestión como conceptos modernos, de notable actualidad.

Es la función por medio de la cual se ponen en marcha las actividades programadas, la acción de dirigir o dirigirse. Puede ser también la predisposición hacia un lugar determinado. Se considera la función gerencial en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, materializada a través de la autoridad del administrador y de la toma de decisiones. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa. Algunos autores la ven equivalente a la administración, ya que al dirigir es cuando se ejercen de una manera más representativa las funciones administrativas. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales” La dirección es “el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de organizaciones completas o parte de las mismas, tratan de dirigir o al menos orientar lo que hacen.

Gestión: Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” Es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Al respecto Remetería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

La correcta aplicación de una gestión, conlleva a que la empresa identifique inmediatamente los errores producidos en la ejecución de las

actividades diarias, el manejo y control correcto de la gestión, permite establecer funciones, de tal manera, que cada uno de los interventores en el proceso de venta, sepan a cabalidad lo que tienen que realizar.

Según Braga (2008:21), quien manifiesta lo siguiente:

**Sistema de control de gestión.-** como el conjunto de definiciones, prácticas, procedimientos y herramientas tendientes a organizar y soportar este proceso en una forma estructurada y orientado sobre una base objetiva /cuantitativa.

El Sistema de Control de Gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

En un entorno donde las nuevas tendencias, la competitividad y la innovación provocan cambios en el comportamiento de los consumidores, se vuelve fundamental el desarrollo y adopción de estrategias para que las empresas puedan crecer y sobrevivir. Es el caso de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, quien busca mejorar su gestión en ventas.

### **Gestión de ventas**

Para Rodríguez (2014:16) manifiesta lo siguiente:

Revise la gestión de ventas de su empresa. Toda empresa tiene sus propios recursos para la venta. Estos recursos pueden variar en relación con la naturaleza de los productos vendidos y el volumen de actividad de la empresa; la empresa puede apoyar su gestión de ventas en (a) vendedores independientes (b) representantes exclusivos (c) vendedores asalariados.

El que se dé una decisión positiva de compra a favor de una empresa en particular está fuertemente vinculada con la persona a quien le corresponde la misión de vender, la cual deberá poseer

competencias, habilidades, entrenamiento y la motivación adecuadas para persuadir al potencial cliente a que adquiera el bien o servicio ofrecidos por las empresa.

### **Herramienta**

La revisión de la gestión de ventas implica la verificación de si los vendedores tienen la capacitación y la motivación adecuadas, así como la forma en que comparten su tiempo efectivo de venta entre los clientes existentes y los potenciales y, entre las cuentas grandes, medianas o pequeñas.

También supone la revisión de los recursos de publicidad para evaluar si efectivamente están siendo utilizados para aumentar la eficacia de los vendedores, fomentando la curiosidad y el interés de los clientes.

### **Aplicación**

Revise nuevamente el grado de competencias, habilidades y herramientas con las que están dotados los vendedores de su empresa, poniendo el énfasis en la aspectos como la orientación al logro [la preocupación por hacer el trabajo de la mejor forma posible, con la disciplina necesaria para llevarlo a cabo], su orientación al cliente [percibir las necesidades de un cliente concreto y ser capaz de satisfacerlas desde el dossier de ofertas que tiene la organización para la cual trabaja] y, habilidades persuasivas [capacidad para convencer].

Evalúe cuál ha sido el tipo de formación que ha proporcionado a su fuerza de ventas y propóngase un plan inmediato de formación - motivación como incentivo para la realización de un esfuerzo más sistemático de colocación de productos. Este programa deberá refrescar las técnicas de ventas, el conocimiento de los productos y, agilizar el proceso de intermediación entre el cliente y la empresa.

Revise la organización de las ventas y préstele una mayor atención al desarrollo de criterios que le permita diferenciar a los clientes por categorías. Sobre la base de esta categorización, establezca relaciones entre clientes concretos y tipos de productos que demandan, así como entre estas dos variables y los sectores geográficos en los que se encuentran.

Revise la política de remuneración aplicada a la fuerza de ventas e intente relacionarla con el volumen de negocios y los objetivos



logrados: sueldo fijo + comisión sobre volumen de negocio + prima por objetivos.

Establezca un seguimiento más cercano de las actividades cotidianas de cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas. Establezca reuniones semanales y préstele atención a la relación entre las actividades realizadas y los resultados obtenidos [pedidos].

Mantenga un contacto estrecho con sus principales clientes; revise conjuntamente con ellos el entorno contextual de la relación y examine sobre esa base las condiciones sobre las cuales se realizan las ventas.

### **Capacitación:**

¿Qué tipo de entrenamiento suministra su organización a su fuerza de ventas? ¿Qué tanta capacitación provee su compañía? Las organizaciones que brindan mucha capacitación se pueden dar el lujo de contratar candidatos inexpertos en ventas y “entrenarlos sobre la marcha”. Esto es extremadamente valioso en donde los candidatos altamente calificados en ventas son escasos o demasiado costosos. Sin embargo, si su organización va a tomar este enfoque, usted debe buscar candidatos con una altísima capacidad de aprendizaje.

La gestión de ventas, en una empresa se vuelve parte fundamental, debido que a la correcta ejecución, le mantiene con vida a la empresa, pero no necesariamente las ventas, constituye ganancia, su recuperación de valores pendientes, permitirá determinar una liquidez real, por tal motivo, las ventas están relacionadas directamente con el departamento de cobranzas, para así coordinar una gestión de ventas y cobros.

Según Bernarda (2005:1), que en su trabajo investigativo manifiesta lo siguiente:

**Gestión de ventas.-** es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente.

Elementos fundamentales de la gestión de ventas:

- El Enfoque hacia el cliente

- El Equipo de Ventas.
- El Proceso de Venta.
- La Supervisión y Motivación del Equipo de ventas.
- La Comunicación en las Ventas.
- El Merchandising.

**El Enfoque hacia el cliente.-** no es quien compra nuestros productos, sino alguien que tiene necesidades y que estamos interesados en satisfacer, por tanto es la “Vía de Satisfacción de Necesidades y Expectativas Humanas”.

Los clientes son además:

- Personas que utilizan sus productos o servicios.
- Personas que se ven afectadas o beneficiadas por su producto o servicio.
- Personas que venden o suministran sus productos a otros.
- Los miembros de su equipo de trabajo.
- Personas que están directamente subordinadas a usted o que usted se le subordina (por los objetivos de trabajo).
- Personas que están a su alrededor en su centro de trabajo.
- Personas que dependen del éxito de la Empresa.
- Usted mismo. (La fuente de motivación más importante es la propia motivación suya) pero...para resolver sus necesidades debe resolver las de los clientes en primer lugar.

**Fuerza de ventas.-** es el personal externo a la empresa o propio de ésta que se dedica a la comercialización de sus productos o servicios, aunque hay también otros colaboradores que participan en el desarrollo de las ventas y en sentido amplio son componentes de esta fuerza.

**Venta personal.-** es una forma de comunicación personal en la que se produce un intercambio oral, en doble sentido, entre el vendedor y el comprador.

La gestión de ventas, también maneja procesos, de tal manera que si no se lo realiza, es fácil identificar en donde hubo ese inconveniente, para la empresa Distribuidora Montenegro Castro DISEM, se aplica un plan de introducción a estrategias y políticas, con el fin de mejorar, con el pasar del tiempo.

#### **2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente**

##### **Toma de decisiones**

Según **García (2011:10)**, en el modelo de de toma de decisiones considera lo siguiente:

Una orientación al problema que incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas. A su vez tiene dos factores basados en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997):

La creencia en la autoeficacia en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia.

La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver. Basada en la expectativa de resultado.

Una serie de pasos que configuran un proceso ideal de resolución de problemas y toma de decisiones.

La orientación al problema. La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución

Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas. Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, ya que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

#### Modelo de resolución para la toma de decisiones

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos:

Generar conductas alternativas posibles dentro del modelo de la realidad que se ha creado. Es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad de este paso.

Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada, con objeto de prever los resultados de ponerlas en práctica con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental.

Extraer las consecuencias de cada resultado, es decir, valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello se valoran la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado.

Elegir la acción que se va a llevar a cabo entre las que pueden producir el resultado que se busca. Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema.

#### **Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción**

Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, (Carver y Scheier, 1981) en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no. Si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido.

## **Evaluar los resultados obtenidos**

Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones.

La correcta toma de decisiones, permite direccionar a la empresa al objetivo final planteado, debido que al momento de encontrar y corregir los errores a tiempo, conduce al éxito de la empresa.

## **Contabilidad**

Para Zapata (2002:13), manifiesta lo siguiente:

La contabilidad es un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y la evolución del mismo, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los terceros que interactúan con él en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con el mismo.

Una de los objetivos de la Contabilidad es proporcionar información a: personas naturales, negociantes, inversionistas, acreedores, entidades del gobierno, autoridades fiscales, organizaciones no lucrativas y otros usuarios.

Las prácticas contables siguen determinadas pautas. Las normas que dirigen la manera en que los contadores miden, procesan y comunican la información financiera, caen bajo el título PCGA que significa Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

## **Situación financiera**

La situación financiera para Mora (2012), indica lo siguiente:

Este término nace de la unión de dos palabras: Situación y Finanzas, así pues en realidad el término inicial fue situación de las finanzas, mismo que para una mayor comodidad de uso se contrajo en la concepción moderna que se conoce con el nombre de situación Financiera.

En estas condiciones necesitamos determinar el significado de las palabras que la componen para poder llegar a establecer la definición correspondiente y en este aspecto.

Situación: (de situar) acción y efecto de situar. Disposición de una cosa respecto del lugar que ocupa situado. Estado o constitución de las cosas o personas.

Finanzas: Rescate, negocios, banca, asuntos económicos, el fisco, el erario perteneciente o relativo a la hacienda pública a las cuestiones bancarias o a los grandes negocios mercantiles.

La situación financiera es una proyección hacia el futuro, de los servicios sujetos a valuación que habrán de rendirse (pasivo) y los servicios sujetos a valuación que habrán de recibirse (activo) estos últimos, clasificados en dos grupos: los que, por su valuación directa y automática, expresan en moneda el valor a recibir a la luz de principios contables de valuación generalmente aceptados.

La situación financiera excluye internacionalmente, por falta de bases de valuación, el valor económico de la unidad o empresa y su capacidad de producir beneficios.

### **Administración financiera**

Según Castro (2015; 2) acerca de la administración financiera manifiesta lo siguiente:

Se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

El autor Montalvo (2015:3) manifiesta lo siguiente:

La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

- La Inversión
- El Financiamiento
- La Administración de los Activos

Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sistemáticamente en grandes temas, dichos temas serían los tres antes mencionados.”

Una definición de Administración Financiera debería abarcar en síntesis todo lo señalado anteriormente, por lo que, es difícil su construcción:

La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.

El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menor costo posible determinando cómo y cuándo devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y

La Administración de los activos de la organización.

La contabilidad, y sus registros, son importantes para la ejecución de indicadores, además constituye en un gran aporte para proporcionar información financiera y tributaria, a las instituciones de control, en la empresa Distribuidora Montenegro Castro DISEM, se ingresa toda las transacciones diarias en un sistema contable, así garantiza la información que arroje cuando se lo requiera, esta puede ser de manera mensual, trimestral, semestral, o anual.

### **Razones Financieras**

Según Rodríguez (2013:1), en su trabajo manifiesta lo siguiente:

Una Razón es la comparación de dos cantidades, para indicar cuantas veces una de ellas contiene a la otra. En términos del Análisis Financiero las razones frecuentemente se denomina con el vocablo "ratio" que aunque resulta un anglicismo, se ha impuesto por su uso comunal razón financiera o "ratio" es un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros de una empresa, que guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de dividir una cantidad entre otra.

Las razones financieras más significativas que deben ser empleadas son:

- Razones de Liquidez Financiera.
- Razones de Solvencia.
- Razones de Endeudamiento.
- Razones de Solidez y Estabilidad de los activos Fijos.
- Razones de Rentabilidad.
- Razones de Rotación.
- Apalancamiento Financiero.

## **Liquidez**

Para García (2011), la liquidez es lo siguiente:

La liquidez es la capacidad de una empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo.

La liquidez puede tener diferentes niveles en función de las posibilidades y volumen de la organización para convertir los activos en dinero en cualquiera de sus formas: en caja, en banco o en títulos monetarios exigibles a corto plazo.

Si una empresa no posee liquidez, cualquier problema que pueda tener ya no será tan prioritario, por la simple razón de la falta de liquidez provocara un nuevo orden de prioridad de las tareas a llevar a cabo. Es un hecho constatado, que la falta de liquidez provoca un mayor número de cierres de empresas que la perdida de beneficios.

Consecuencias por la falta de liquidez



El crédito de la empresa se ve reducido en los mercados financieros, con consecuencias negativas sobre su coste. La imagen de la empresa se ve perjudicada, disminuyendo la calidad de servicio de proveedores.

Los saldos descubiertos provocan intereses de demora.

Se venden activos por debajo de su precio razonable para cubrir las necesidades de fondos inmediatos. Se produce alarma en el colectivo laboral de la empresa.

Disminuye el control de la propiedad por parte de los accionistas.

Para medir y obtener una perspectiva completa de la liquidez lo mejor es anticiparse a cualquier contingencia por falta de efectivo.

La mejor herramienta es la realización de previsiones bajo hipótesis contempladas como herramientas de gestión y control de la liquidez.

Sin embargo, existen otras herramientas para medir la liquidez que son mas rápidas y sencillas de obtener.

### **Liquidez Financiera**

Las razones de Liquidez se refieren tanto al monto y composición del pasivo circulante, como a la relación de éste con el activo circulante. Entre las principales razones de este grupo se encuentra:

- Capital de trabajo
- Liquidez Total o General
- Liquidez Inmediata
- Liquidez a Corto Plazo o Prueba del Ácido

De acuerdo con ello, una entidad para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo dispone de: Efectivo e Inversiones Temporales, Cuentas y Otros por Cobrar y los Inventarios, todo lo cual constituye el Activo Circulante. Por su parte, las obligaciones a corto plazo se enmarcan en el Grupo de Pasivo Circulante, que comprende entre otras, las cuentas de: Cuentas por Pagar, Efectos por Pagar, Gastos Acumulados por Pagar, Impuestos por Pagar, Cobros Anticipados y otros.

En la empresa Distribuidora Montenegro Castro DISEM, la determinación de la liquidez, se ha convertido en parte fundamental, debido que, por medio de este indicador, se puede identificar en donde se encuentra la mayor parte del activo corriente, determinando así, que un solo resultado no puede mostrar la realidad de la empresa.

En cambio para Rubio (2014), manifiesta lo siguiente acerca de la liquidez de una empresa:

### **La liquidez**

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

Algunos autores se refieren a este concepto de liquidez con el término de solvencia, definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago. Podemos definir varios grados de solvencia. El primer lugar tenemos la solvencia final, expresada como la diferencia existente entre el activo total y el pasivo exigible. Recibe este nombre de solvencia final porque se sitúa en una perspectiva que podemos considerar "última": la posible liquidación de una empresa. Con esta solvencia final medimos si el valor de los bienes de activo respaldan la totalidad de las deudas contraídas por la empresa. Recordemos que esta medida es la que suele figurar en las notas o resúmenes sobre suspensiones de pagos. En la práctica corriente suele utilizarse más el concepto de solvencia corriente, término equiparable al de liquidez a corto plazo.

De igual forma, debemos hablar de la existencia de diferentes niveles de liquidez. Una falta de liquidez puede significar que la empresa sea incapaz de aprovechar unos descuentos favorables u otras oportunidades rentables. También puede suponer un freno notable a la capacidad de expansión. Es decir, la falta de liquidez a este nivel implica una menor libertad de elección y, por tanto, un freno a la capacidad de maniobra.

Una falta de liquidez mas grave significa que la empresa es incapaz de hacer frente a sus compromisos de pago actuales. Esto puede

conducir a una disminución del nivel de operaciones, a la venta forzada de bienes de activo o, en último término, a la suspensión de pagos o a la quiebra.

Por lo tanto, para los propietarios de la empresa, la falta de liquidez puede suponer:

- Una disminución de la rentabilidad.
- La imposibilidad de aprovechar oportunidades interesantes (expansión, compras de oportunidad, etc.)
- Pérdida de control de la empresa.
- Pérdida total o parcial del capital invertido. Como es lógico, los acreedores de la empresa también se verán afectados por la falta de liquidez:
- Atrasos en el cobro de intereses y principal de sus créditos.
- Pérdida total o parcial de las cantidades prestadas.

Las importantes implicaciones de todas estas consecuencias justifican la gran relevancia que se da a las medidas de la liquidez a corto plazo.

### **Situación de liquidez**

Para Santandreu (2000:5), manifiesta lo siguiente:

Los ratios de liquidez son:

- Propiamente de liquidez
- Tesorería
- Disponibilidad

Con estos ratios se pretende conocer el grado de liquidez de la empresa desde la perspectiva de tres magnitudes de inversión: stocks, clientes y tesorería.

La relación de estos tres ratios es obvia, por lo que, de hecho, no se debe proceder a una valoración individual de los mismos.

$$\text{RATIO DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{EXIGIBLE A CORTO PLAZO}}$$

El valor aconsejable de este ratio, en el caso de tener que predecir sin tener más datos, tanto propios como del sector, se debe situar entre 1.5 y 2.

$$\text{RATIO DE TESORERÍA} = \frac{\text{CLIENTES + DISPONIBLE}}{\text{EXIGIBLE A CORTO PLAZO}}$$

Para este ratio el valor recomendable es entre 0.8 y 1.

$$\text{RATIO DE DISPONIBILIDAD} = \frac{\text{DISPONIBLE}}{\text{EXIGIBLE A CORTO PLAZO}}$$

Aún siendo muy variable y difícil de estimar, es conveniente que su valor se sitúe sobre 0.3 aproximadamente.

La explicación sobre la necesidad de estudiar estos ratios en un contexto globalizado viene determinada por la extraordinaria dependencia que existe entre ellos. En un ejemplo explicativo se verá, a continuación, el efecto descrito.

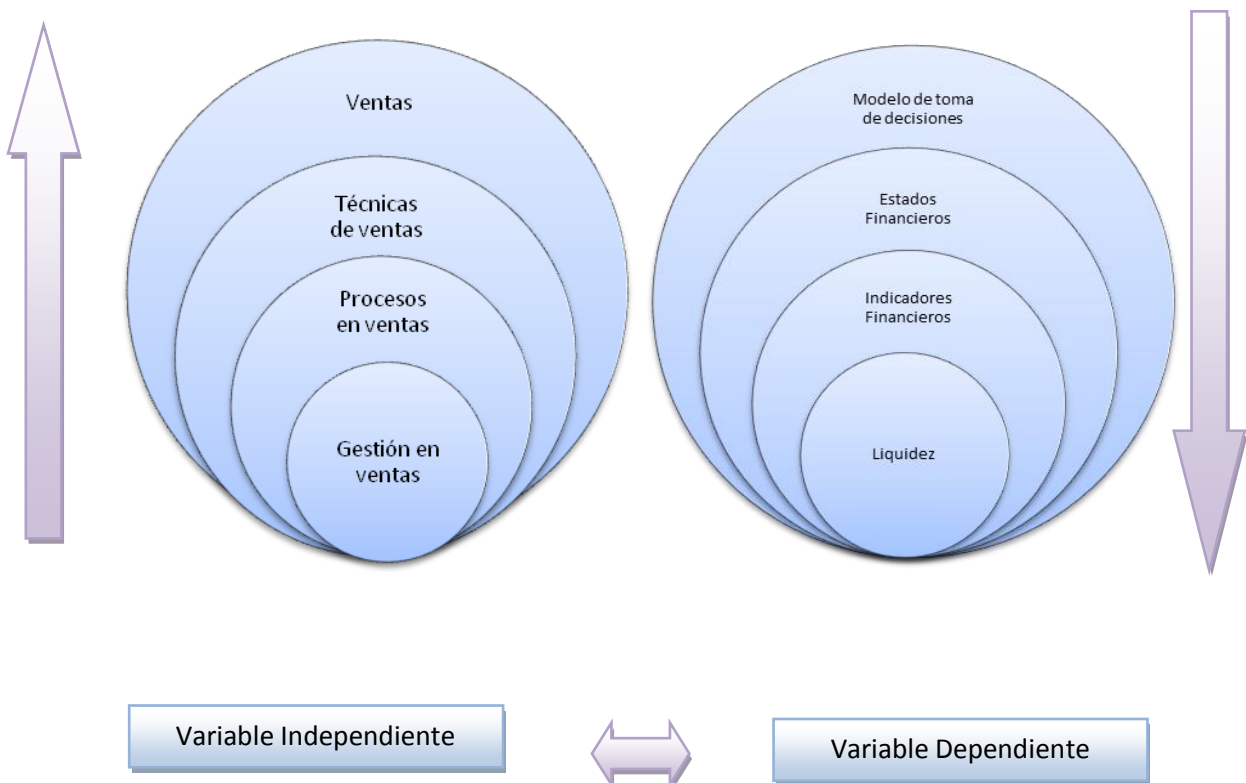
Se puede observar que el ratio de liquidez estaría situado en valores aconsejables; pero, en cambio, los otros dos ratios tendrían un valor cero, por lo que el desequilibrio en este ejemplo es evidente.

Es necesario la aplicación de indicadores financieros en la empresa, debido que por medio de estos, se puede identificar la verdadera situación de la empresa, es necesario aplicar varios indicadores, debido a que la ejecución de uno solo, no permite visualizar correctamente la situación real de la empresa, mucho de los indicadores no toman todos los datos, para tomar una correcta decisión, es decir, la interpretación de un indicador, puede variar con otra, porque al momento de excluir una de las cuentas el resultado puede ser otro.

## 2.4.2 Gráficos de Inclusión Interrelacionados

### 2.4.2.1 Superordinación Conceptual

**Gráfico N.1**  
**SUPERORDINACION CONCEPTUAL**

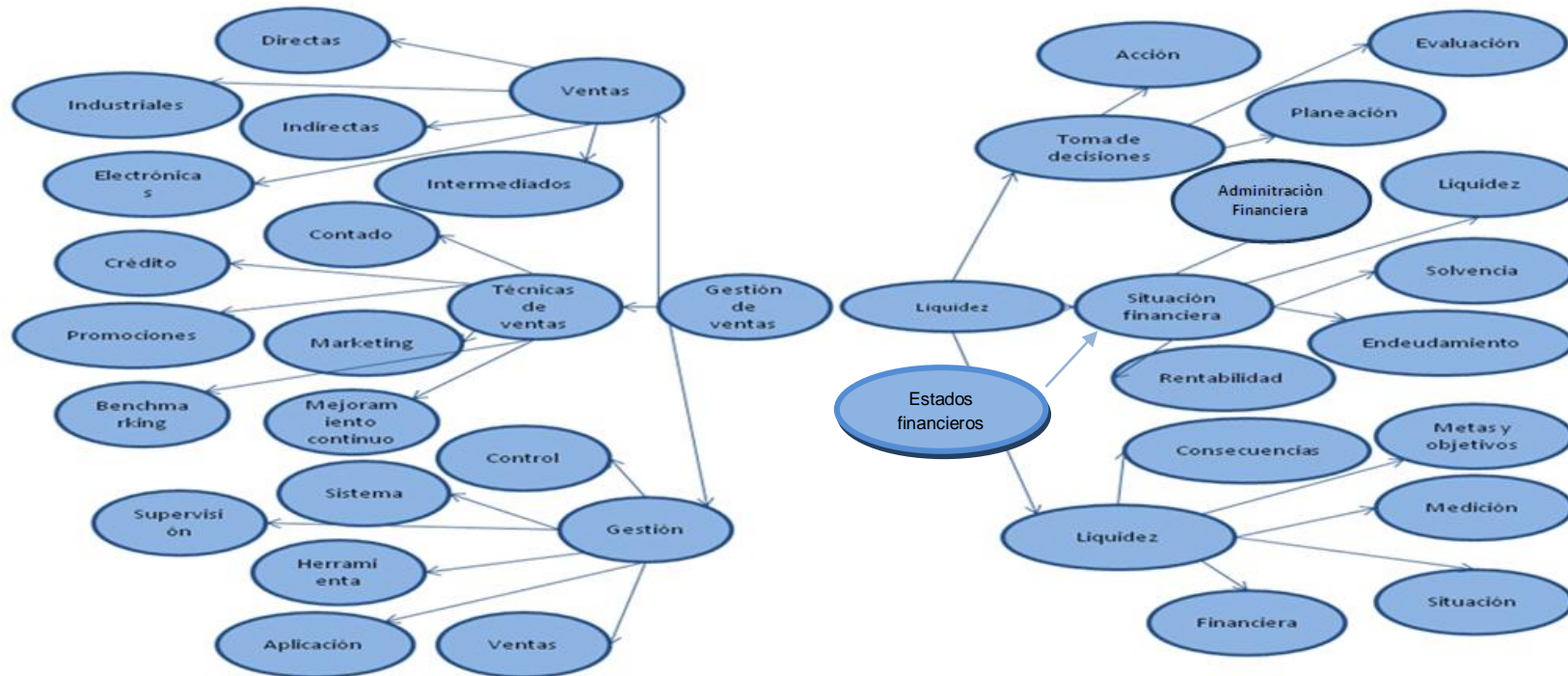


**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

### 2.4.2.2 Subordinación Conceptual

Gráfico N.2  
SUBORDINACION CONCEPTUAL



Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

## **2.5. Hipótesis**

La inadecuada gestión de ventas afecta la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM.

## **2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

**Variable Dependiente:** Liquidez

**Variable Independiente:** Gestión de control de ventas

**Unidad de Observación:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE**

El señalamiento de las variables y en el problema formulado indica que el proceso de investigación será predominantemente cualitativo porque los técnicos, los investigadores y la población conocen de la investigación.

Según Hernández, (2009:1), manifiesta lo siguiente:

La investigación cualitativa se centra en como ocurre el proceso más que determinar la causa y efecto entre las variables de una investigación.

El objeto de la investigación cualitativa es el conocimiento de la realidad que se da a través del discurso, o bien por medio de la comunicación.

Este medio de investigación no es muy común que sea utilizado por diversas razones ya sea por la falta de conocimiento de su existencia o el simple hecho de no saber la utilización.

La finalidad de este método es definir las imágenes sociales preconscientes, así como también captar, contextualizar e interpretar las actitudes y motivaciones básicas de los distintos grupos sociales.

Esta investigación proporciona beneficios favorables para cualquier tipo de proyecto o lanzamiento de productos que deseemos realizar, ya que se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas, proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios, ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto, sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación, determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando, define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera, ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la



empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 De Campo**

Según Sampieri (1998: 1), manifiesta lo siguiente:

En este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes es decir los efectos.

En la presente investigación corresponde a una investigación de campo debido a que esta se desarrollara en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM ya que se ha recorrido el lugar de los acontecimientos detectando el problema que se encuentra en la empresa además se ha tenido contacto directo con el propietario y el área administrativa, ventas, permitiendo así recolectar información por medio de entrevistas directas que se realizará a quienes intervienen de manera directa en el problema de la empresa.

En la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, el problema existente es en las instalaciones, por tal razón, se aplicara la investigación de campo acudiendo al lugar físicamente y realizando encuestas al personal de ventas.

### **3.2.2 Bibliográfica**

Según Sampieri (1998: 2), manifiesta lo siguiente:

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y

la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etc.

La investigación bibliográfica se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información.

Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

A la investigación documental o bibliográfica podemos caracterizarla de la siguiente manera:

- Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc. 37
- Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.
- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.
- Puede considerarse como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.
- Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.
- Se basa en la utilización de diferentes técnicas de: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

En el proceso de la investigación, nos permite conocer más del problema de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, aumentando el conocimiento por medio de la aplicación de técnicas de investigación, como la bibliográfica en la cual nuestro soporte será los libros de gestión de ventas, las revistas, entre otros.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Explicativa**

Según Hernández (1994:2) es su trabajo de investigación manifiesta lo siguiente:

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

En la presente investigación, se aplicó este tipo de investigación ya que nos permite medir el grado de relación que existe entre las variables, a más que nos permite verificar la hipótesis planteada finalmente esta investigación convino los métodos analíticos y sintéticos en conjugación con el método deductivo, mismo que nos permitieron responder el motivo por el cual se realiza la investigación.

#### **3.3.2 De Asociación de Variables**

Según Herrera, (2000:106) menciona lo siguiente:

Afirma que la asociación de variables evalúa las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable. Lo que permite medir el grado de relación y determinar tendencias.

Características

- Permite predicciones estructuradas
- Valor explicativo o parcial
- Análisis de recolección
- Medición de relación entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado.

Variable independiente: El control de la gestión de ventas y clientes.

Variable dependiente: Liquidez

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

La población de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM constituyen todos y cada uno de los empleados quienes trabajan, que a continuación se detalla:

**Tabla N. 2**

Empleados de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM

| Área         | EMPLEADOS |
|--------------|-----------|
| Bodega       | 8         |
| Ventas       | 19        |
| Cobranzas    | 2         |
| Contabilidad | 4         |
| Gerencia     | 2         |
| <b>TOTAL</b> | <b>35</b> |

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

Según Martínez (1998:701), manifiesta lo siguiente:

Es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se le considera como un conjunto de medidas. Si la característica observada ha sido medida, recibe el nombre de variable continua; si, por el contrario, tan sólo se hace el recuento se le denomina atributo o puede ser una variable discreta.

En otras palabras, la población es el conjunto de todos los sujetos en los que se desea estudiar un hecho o fenómeno.

Dependiendo del número de unidades o elementos de observación, la población puede ser considerada como finita e infinita.

Población infinita, conformada por un indeterminado número de unidades, tal es el número de peces en un río o el número de granos de arroz recolectados en una región. El comportamiento de una población demasiado grande, aún siendo finita, tiende a ser

considerada como una población infinita al calcular el tamaño de la muestra.

En la empresa Distribuidora Montenegro Castro DISEM, la población a utilizar para los cálculos estadísticos, que permitirá realizar la comprobación de la hipótesis.

### **3.4.2 Muestra**

La muestra de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM va ser la población de los vendedores para la comprobación de la hipótesis, debido a que su población es pequeña.

Según Tamayo, (1997:115), manifiesta lo siguiente:

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo por tal refleja las características que define la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa.

La muestra es un conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo, partiendo de la observación de una fracción de la población.

En la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, no se realizara la fórmula de la muestra, debido a que su población es pequeña, y existe la posibilidad de trabajar con todos los datos obtenidos, así tener un resultado más exacto, que permita identificar todos los errores que comete y ha venido cometiendo la empresa, para poder realizar las correcciones necesarias y poder tomar decisiones correctas que permitan el aumento de la liquidez en la empresa.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

Tabla N. 3

**Variable Independiente:** Gestión de control de ventas

| CONCEPTO  | CATEGORÍAS               | INDICADORES              | ITEMS   | TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS |
|---|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| <p><b>La gestión de ventas , es la aplicación de métodos, procedimientos, estrategias, que permite satisfacer las necesidades del cliente</b></p> | Métodos y procedimientos | Técnicas<br>Políticas    | <p>¿Con que frecuencia recibe usted capacitación de técnicas de venta?<br/>                     ¿La empresa analiza los créditos que otorga a los clientes?<br/>                     ¿Qué políticas de cobro, manifiesta usted al cliente, para efectivizar la venta?</p> | Encuesta ver (anexo 2)   |
|   | Estrategias              | Descuento<br>Análisis    | <p>¿Los descuentos y promociones otorgados por la empresa, comunica a sus clientes?<br/>                     ¿El análisis de mercado quién lo debe realizar?</p>  | Encuesta ver (anexo 2)   |
|   | Necesidades del cliente  | Fidelidad<br>Indicadores | <p>¿Cómo fomenta usted la fidelidad de sus clientes?<br/>                     ¿Cree usted que es necesario la aplicación de indicadores para evaluar las ventas?</p>  | Encuesta ver (anexo 2)   |

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

### 3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

Tabla N. 4

Variable Independiente:                      Liquidez

| CONCEPTO  | CATEGORÍAS                 | INDICADORES                                      | ITEMS   | TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS |
|---|----------------------------|--|---|--------------------------|
| <p><b>La liquidez se refiere a la disponibilidad de efectivo, para cubrir obligaciones con terceros, sin perjudicar la inversión.</b></p> | Disponibilidad de efectivo | <p>Liquidez corriente</p> <p>Cartera vencida</p> | <p>¿Qué le proporciona la empresa para realizar su trabajo?</p> <p>¿Cada que tiempo realiza usted la recuperacion de cartera?</p>                                 | Encuesta ver (anexo 2)   |
|   | Razones financieras        | <p>Endeudamiento</p> <p>Capital de trabajo</p>   | <p>¿Cada que tiempo realiza usted la recuperacion de cartera?</p> <p>¿Cuales son los beneficios si la recuperacion de cartera se realiza de manera inmediata?</p> | Encuesta ver (anexo 2)   |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para Herrera (2002: 174-178 y 183-185), quien manifiesta lo siguiente:

La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

El plan para la recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos a ser investigados. Las personas a ser investigadas son los administradores y el departamento administrativo, ventas y bodega.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. Teniendo en cuenta las matrices de operacionalización de las variables y la técnica a ser utilizada es la encuesta.

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Teniendo en cuenta la operacionalización de las variables y las técnicas a ser utilizadas se reflejan en los cuestionarios a ser diseñados (Ver anexo).

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa además es el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado.



Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).

Explicación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**Tabla N. 5**  
**Recolección de información**

| <b>Técnicas</b> | <b>Procesos</b>  |
|-----------------|--|
| <b>Encuesta</b> | <b>Cómo:</b> Analítico<br><b>Dónde:</b> En las instalaciones de la empresa.<br><b>Cuándo:</b> Diciembre 2014 |

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANALISIS**

#### **3.7.1 Plan de Procesamiento de Información**

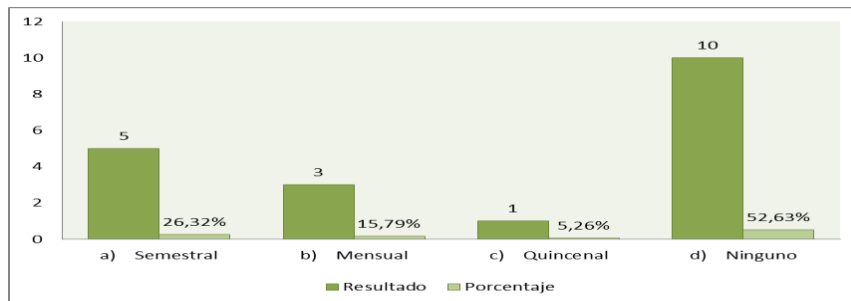
- **Revisión crítica de la información recogida;** es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección,** en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**Tabla N. 6**

|       | FRECUENCIA | FRECUENCIA<br>RELATIVA | FRECUENCIA<br>RELATIVA<br>PORCENTUAL |
|-------|------------|------------------------|--------------------------------------|
| SI    |            |                        |                                      |
| NO    |            |                        |                                      |
| TOTAL |            |                        |                                      |

- Representaciones gráficas.

**Grafico N. 3**



### 3.7.2 Análisis e interpretación de resultados

La presente investigación para la interpretación de resultados utilizara un grafico circular. Los gráficos circulares denominados también gráficos de pastel o gráficas del 100%, se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones. El número de elementos comparados dentro de un gráfico circular, pueden ser más de 5, ordenando los segmentos de mayor a menor, iniciando con el más amplio a partir de las 12 como en un reloj.

- **Análisis de los resultados estadísticos**, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados**, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

## Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

Tabla N. 7

| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Conclusiones</b> | <b>Recomendaciones</b> |
|---|---------------------|------------------------|
| Evaluar los procesos de gestión en ventas, para realizar las correcciones necesarias.   |                     |                        |
| Analizar el nivel de liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, para tomar decisiones a fin de obtener estabilidad económica.      |                     |                        |
| Proponer una herramienta de control en la gestión en el área de ventas para mejorar la eficiencia de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM |                     |                        |

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

Se detalla los resultados obtenidos de las encuestas, realizadas al personal de ventas y cobranzas, de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM se realizara el respectivo análisis e interpretación de los resultados estadísticos según las encuestas realizadas al personal de la empresa..

Por medio de este método ayudará a emitir un razonamiento concreto para justificar el problema expuesto según la modalidad de investigación, para poder obtener los criterios suficientes que permitan constatar las incógnitas establecidas a lo largo de la indagación plasmado en la presente trabajo de investigación.

Se concluirá la validez del problema y su exposición en su comportamiento dentro del entorno de la empresa, para dar un discernimiento puntual del problema interno que tiene la empresa y como se va a tratar de controlar.

Después de procesar la información requerida, se aplicará la comprobación de la hipótesis por medio del método estadístico de la distribución T Student para determinar si realmente las variables dependiente e independiente esta relacionadas entre sí; y; comprobar la veracidad del problema o si lo rechaza.

**1. ¿Con qué frecuencia recibe usted, capacitación en técnicas de ventas?**

**Tabla No. 8**

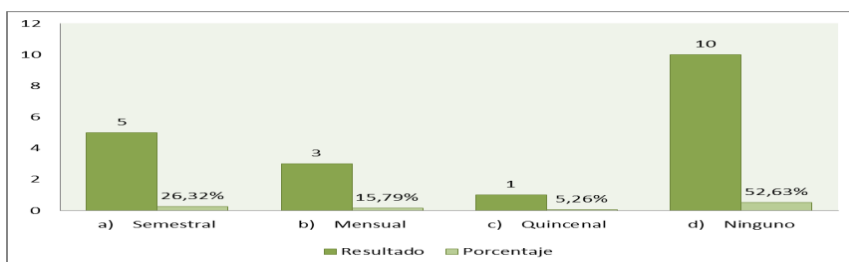
**Capacitaciones**

| Alternativa  | Resultado | Porcentaje    |
|--------------|-----------|---------------|
| a) Semestral | 5         | 26,32%        |
| b) Mensual   | 3         | 15,79%        |
| c) Quincenal | 1         | 5,26%         |
| d) Ninguno   | 10        | 52,63%        |
| <b>Total</b> | <b>19</b> | <b>47,37%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 4**



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

**Análisis**

Del personal de ventas y cobranzas, el 26.32%, manifiestan que reciben capacitaciones de manera semestral, en cambio, el 15.79%, indica que las capacitaciones la realizan de manera mensual, el 5.26%, comenta que recibe quincenalmente su capacitación, por último, un 52.63%, manifiesta que no han recibido ninguna clase de capacitación.

**Interpretación**

La mayoría de los empleados encuestados de la empresa manifiesta, que no disponen de cursos de capacitación, para mejorar su procedimiento en la realización de sus actividades, la empresa debe proveer cursos, para poder mejorar las técnicas en cobros y ventas, de tal manera se incremente el retorno de capital.

## 2. ¿La empresa analiza los créditos que otorga a los clientes?

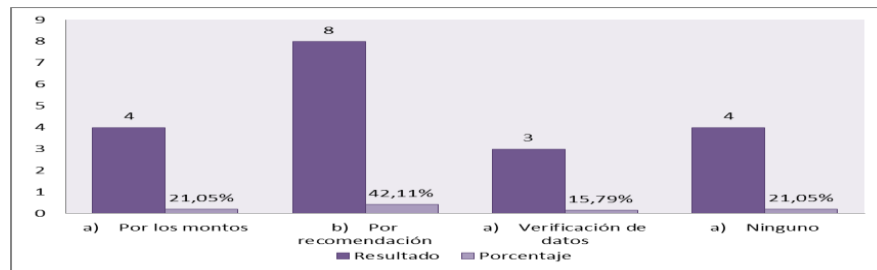
**Tabla No. 9**  
**Créditos otorgados**

| Alternativa              | Resultado | Porcentaje     |
|--------------------------|-----------|----------------|
| a) Por los montos        | 4         | 21,05%         |
| b) Por recomendación     | 8         | 42,11%         |
| a) Verificación de datos | 3         | 15,79%         |
| a) Ninguno               | 4         | 21,05%         |
| <b>Total</b>             | <b>19</b> | <b>100,00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 5**  
**Créditos otorgados**



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

### Análisis

En las encuestas realizadas a los empleados de la empresa, 4 que representa el 21.05%, manifiestan que los créditos se otorga por los montos, en cambio, 8 encuestados que es el 42.11%, expresan que lo hacen por recomendación, el 15.79% de los encuestados, indican que es por medio de una verificación de datos, por último, el 21.05% manifiestan que no realizan ningún análisis.

### Interpretación

La mayoría de los encuestados, manifiestan que los créditos se otorgan por recomendación, lo cual no permite realizar un estudio, si el cliente tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones.

3. ¿Qué políticas de cobro, manifiesta usted al cliente, para efectivizar la venta?

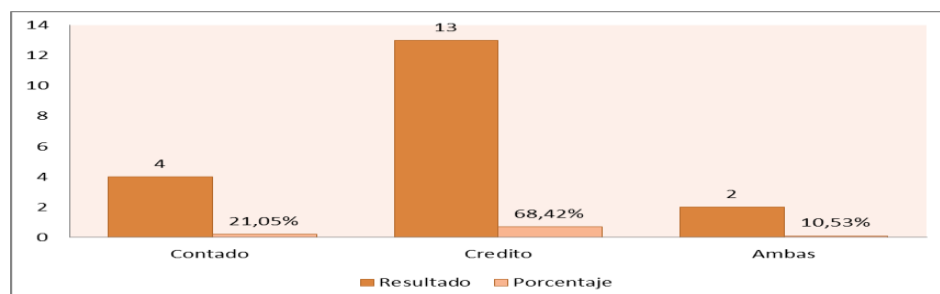
**Tabla No. 10**  
**Políticas de cobro**

| Alternativa    | Resultado | Porcentaje     |
|----------------|-----------|----------------|
| Contado        | 4         | 21,05%         |
| <b>Crédito</b> | 13        | 68,42%         |
| Ambas          | 2         | 10,53%         |
| <b>Total</b>   | <b>19</b> | <b>100,00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 6**  
**Políticas de cobro**



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

### Análisis

De los 19 encuestados, 4 que representa el 21.05%, manifiesta que ofrece ventas al contado, en cambio, 13 que es el 68.42%, expresa que ofrece ventas a crédito, por último, 2 que son el 10.53% indican que no utiliza las dos políticas.

### Interpretación

En su gran mayoría de encuestados manifiestan; que la política más común que utiliza, es las ventas a crédito, se debe generar promociones, que incentiven las compras al contado, así tener mayor liquidez.

**4. ¿Los descuentos y promociones otorgados por la empresa, comunica a sus clientes?**

**Tabla No. 11**

**Descuentos y promociones**

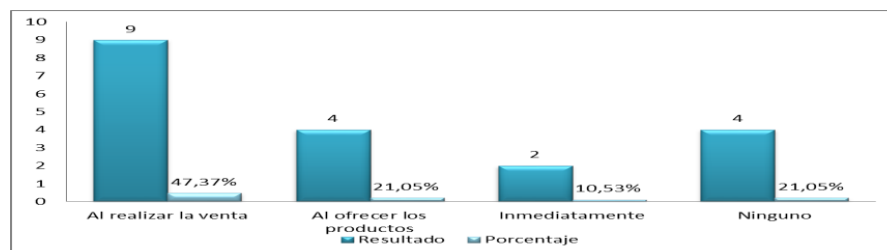
| Alternativa              | Resultado | Porcentaje     |
|--------------------------|-----------|----------------|
| Al realizar la venta     | 9         | 47,37%         |
| Al ofrecer los productos | 4         | 21,05%         |
| Inmediatamente           | 2         | 10,53%         |
| Ninguno                  | 4         | 21,05%         |
| <b>Total</b>             | <b>19</b> | <b>100,00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 7**

**Descuentos y promociones**



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

**Análisis**

Del personal encuestado, 9, que representa el 47.37%, informa al realiza la venta, 4, que es el 21.05%, expresa que al momento de ofrecer los productos, en cambio, 2, inmediatamente, por último. 4 que es el 21.05%, manifiesta que nunca informan de promociones o descuentos.

**Interpretación**

En la empresa no existe una política, la cual indique, que toda promoción o descuento, se debe informar al cliente, por todos los medios de comunicación posibles, así generar fidelidad del cliente, sin permitir el ingreso de la competencia.



## 5. ¿El análisis de mercados, quien lo debe realizar?

**Tabla No. 12**  
**Nuevos mercados**

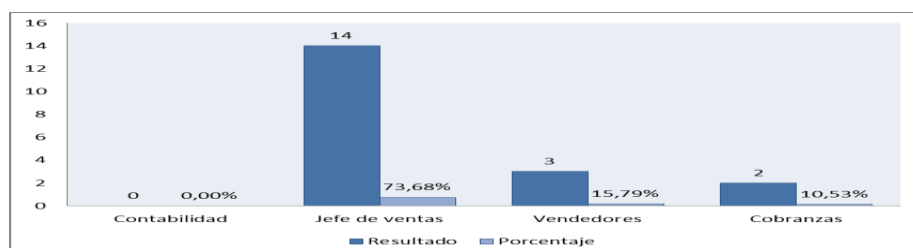
| Alternativa    | Resultado | Porcentaje     |
|----------------|-----------|----------------|
| Contabilidad   | 0         | 0,00%          |
| Jefe de ventas | 14        | 73,68%         |
| Vendedores     | 3         | 15,79%         |
| Cobranzas      | 2         | 10,53%         |
| <b>Total</b>   | <b>19</b> | <b>100,00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 8**

**Nuevos mercados**



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

### **Análisis**

De los 19 encuestados, 14 que representa un 73.68%, manifiesta que el estudio de mercado lo debe realizar el jefe de ventas, el 15.79%, indica que los vendedores, 2 que son el 10.53%, expresa que debe ser el personal de cobranzas.

### **Interpretación**

En la empresa, la mayoría de los empleados desean que el estudio de mercado lo debe realizar el jefe de ventas, para así los vendedores puedan realizar sus ventas, de una manera más tranquila.

## 6. ¿Cómo fomenta usted la fidelidad de sus clientes?

Tabla No. 13

### Fidelidad clientes

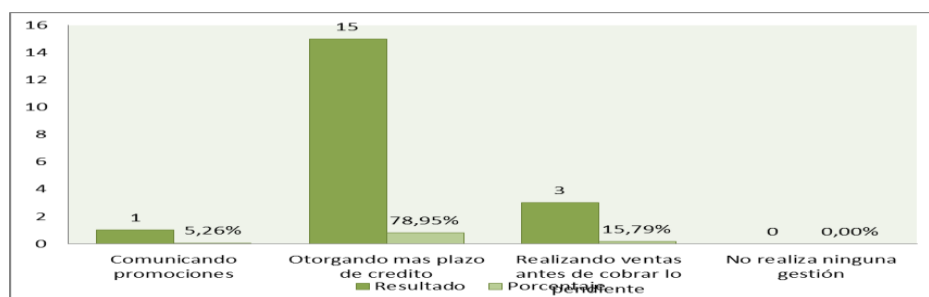
| Alternativa                                    | Resultado | Porcentaje     |
|--|-----------|----------------|
| Comunicando promociones                        | 1         | 5,26%          |
| Otorgando más plazo de crédito                 | 15        | 78,95%         |
| Realizando ventas antes de cobrar lo pendiente | 3         | 15,79%         |
| No realiza ninguna gestión                     | 0         | 0,00%          |
| <b>Total</b>                                   | <b>19</b> | <b>100,00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

Gráfico No. 9

### Fidelidad clientes



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

### Análisis

De los 19 encuestados, 1 que representa el 5.26%, manifiesta que comunica las promociones, en cambio, 15 que es el 78.95%, indica, que otorga mas crédito, y finalmente, 3 que es el 15.79%, que realiza ventas, aun sin cobrar lo pendiente.

### Interpretación

En la empresa, la mayoría de los vendedores, realizan ventas sin cobrar las facturas anteriores, además otorgan más plazo de crédito, sin previa autorización de su jefe inmediato.

**7. ¿Cree usted que es necesario la aplicación de indicadores para evaluar las ventas?**

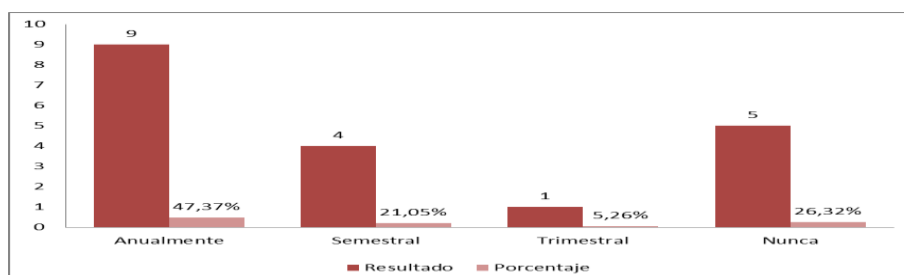
**Tabla No. 14**  
**Evaluar ventas**

| Alternativa  | Resultado | Porcentaje     |
|--------------|-----------|----------------|
| Anualmente   | 9         | 47,37%         |
| Semestral    | 4         | 21,05%         |
| Trimestral   | 1         | 5,26%          |
| Nunca        | 5         | 26,32%         |
| <b>Total</b> | <b>19</b> | <b>100,00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 10**  
**Evaluar ventas**



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

**Análisis**

De los 19 encuestados, el 47.37% manifiesta, que se debe evaluar anualmente, 4 que es el 21.05%, se lo debe realizar semestral, 1 que es el 5.26%, que se lo debe realizar trimestral, y 5 que es el 26.32%, nunca se lo debe realizar.

**Interpretación**

En la empresa, los análisis de ventas permiten establecer porcentajes de cumplimiento de objetivos, se debe evaluar al personal que no requiere evaluación en ventas, para corregir errores en las actividades.

## 8. ¿Qué le proporciona la empresa para realizar su trabajo?

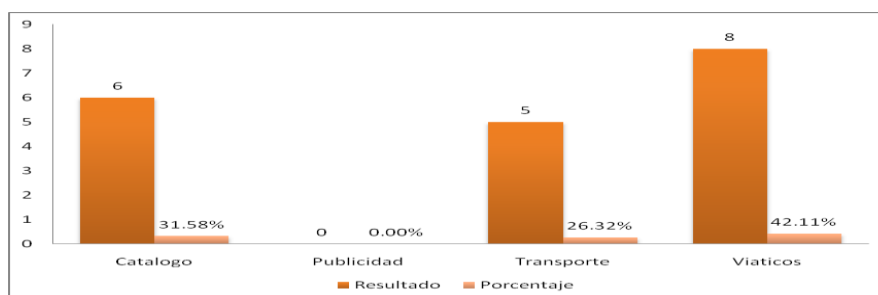
**Tabla No. 15**  
**Recursos**

| Alternativa  | Resultado | Porcentaje     |
|--------------|-----------|----------------|
| Catalogo     | 6         | 31,58%         |
| Publicidad   | 0         | 0,00%          |
| Transporte   | 5         | 26,32%         |
| Viáticos     | 8         | 42,11%         |
| <b>Total</b> | <b>19</b> | <b>100,00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 11**  
**Recursos**



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

### Análisis

De las encuestas realizadas en la empresa, 6 que representa el 31.58%, manifiesta que utiliza el catalogo, el 26.32% indica que utiliza el transporte, y por último el 42.11% expresan que utiliza los viáticos.

### Interpretación

En la empresa, no utilizan correctamente los recursos brindados por la misma, además se debe tomar en cuenta, que los viáticos se deben entregar a todos los empleados, no solo a un sector.

## 9. ¿Cada qué tiempo usted realiza la recuperación de cartera?

Tabla No. 16

### Recuperación de cartera

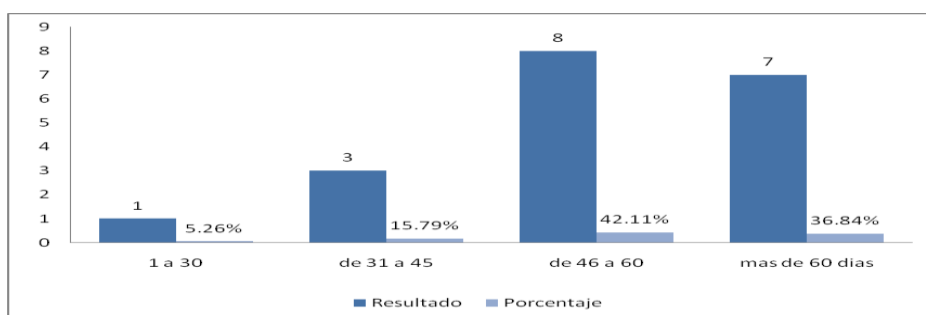
| Alternativa    | Resultado | Porcentaje     |
|----------------|-----------|----------------|
| 1 a 30         | 1         | 5.26%          |
| de 31 a 45     | 3         | 15.79%         |
| de 46 a 60     | 8         | 42.11%         |
| más de 60 días | 7         | 36.84%         |
| <b>Total</b>   | <b>19</b> | <b>100.00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

Gráfico No. 12

### Recuperación de cartera



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

## Análisis

Del total, el 5.26%, expresa que recuperan la cartera en el lapso de 1 a 30 días, en cambio el 15.79% de 31 a 45 días, el 42.11%, de 46 a 60 días, el 36.84%, manifiestan que recuperan en más de 60 días.

## Interpretación

La gran mayoría de los empleados manifiesta, que la recuperación de cartera se lo realiza en más de 60 días, disminuyendo así la liquidez de la empresa, se debe implementar políticas e incentivos por recuperación.

**10 ¿La recuperación de cartera permite contar a la empresa con una buena liquidez?**

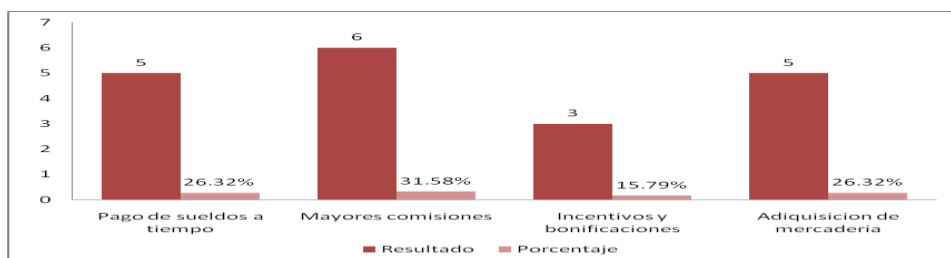
**Tabla No. 17**  
**Beneficios**

| Alternativa                 | Resultado | Porcentaje     |
|-----------------------------|-----------|----------------|
| Pago de sueldos a tiempo    | 5         | 26.32%         |
| Mayores comisiones          | 6         | 31.58%         |
| Incentivos y bonificaciones | 3         | 15.79%         |
| Adquisición de mercadería   | 5         | 26.32%         |
| <b>Total</b>                | <b>19</b> | <b>100.00%</b> |

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**Gráfico No. 13**  
**Beneficios**



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

**Análisis**

Del total, el 26.32%, expresa que recuperan la cartera inmediatamente, los sueldos se cancelaran inmediatamente, en cambio el 31.58% expresa que aumentara las comisiones, el 15.79%, dice que habrá incentivos y bonificaciones, el 26.32%, manifiestan que se realizara mayor adquisición.

**Interpretación**

La gran mayoría de los empleados manifiesta, que la recuperación de cartera genera mayores beneficios para los empleados y también para la empresa, se debe realizar un cuadro de bonificaciones, para incentivar su pronta recuperación.

## **4.2. Verificación de la Hipótesis**

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación, para esto se aplicará la prueba del T de Student, el cual nos permite determinar los valores observados, admitiendo la comparación global del grupo de datos obtenidos de la información proporcionada en la empresa, a partir de la hipótesis que se quiere verificar, sobre la gestión de ventas, en la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM en el año 2014.

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación del número de clientes en los dos últimos años, que nos permita la aplicación de la fórmula T de Student, para lo cual se calculará con los datos proporcionados por la empresa según administrativo.

### **4.2.1. Combinación de Frecuencias**

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas aplicadas y al existir concordancia entre cada una de las variables investigadas, se procede a sumar la totalidad de los datos y realizar los pasos necesarios para el cálculo de la hipótesis.

El modelo matemático que en seguida se presenta, corresponde a dos muestras:

Donde:

$t$  = valor estadístico de la prueba  $t$  de Student.

$\bar{x}_1$  = valor promedio del grupo 1.

$\bar{x}_2$  = valor promedio del grupo 2.

$s_p$  = desviación estándar ponderada de ambos grupos.

$N_1$  = tamaño de la muestra del grupo 1.

N2 = tamaño de la muestra del grupo 2.

Ecuación para obtener la desviación estándar ponderada:

Donde:

sp = desviación estándar ponderada.

SC = suma de cuadrados de cada grupo.

N = tamaño de la muestra 1 y 2.

Pasos:

Efectuar la sumatoria de puntajes de ambos grupos es decir número de clientes del 2013 y número de clientes del 2014.

Determinar el promedio o media aritmética de cada grupo de población.

Realizar la diferencia entre cada uno de los datos y la diferencia de cada grupo.

Elevar al cuadrado cada uno de los puntajes de los sujetos de ambos grupos.

Calcular la suma de cuadrados de cada grupo: Suma de cuadrados SC1+SC2

Calcular la desviación estándar ponderada de ambos grupos.

$$sp = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}}$$

Aplicar la fórmula y obtener el valor estadístico de t.

Calcular los grados de libertad (gl). gl = N1 + N2 -2

Obtener la probabilidad del valor t en la tabla.

Decidir si se acepta o rechaza la hipótesis.



## Recolección de datos y cálculos estadísticos

**Tabla No. 18**

**TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS**

|    | Meses del<br>Año  | # Clientes<br>2013 | # Clientes<br>2014 | $(X_1 - \bar{X}_1)$ | $(X_1 - \bar{X}_1)^2$ | $(X_2 - \bar{X}_2)$ | $(X_2 - \bar{X}_2)^2$ |
|----|-------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| 1  | <b>Enero</b>      | 533                | 977                | - 119,33            | 14.240,44             | 203,83              | 41.548,03             |
| 2  | <b>Febrero</b>    | 816                | 982                | 163,67              | 26.786,78             | 208,83              | 43.611,36             |
| 3  | <b>Marzo</b>      | 829                | 832                | 176,67              | 31.211,11             | 58,83               | 3.461,36              |
| 4  | <b>Abril</b>      | 496                | 828                | - 156,33            | 24.440,11             | 54,83               | 3.006,69              |
| 5  | <b>Mayo</b>       | 835                | 910                | 182,67              | 33.367,11             | 136,83              | 18.723,36             |
| 6  | <b>Junio</b>      | 749                | 829                | 96,67               | 9.344,44              | 55,83               | 3.117,36              |
| 7  | <b>Julio</b>      | 450                | 636                | - 202,33            | 40.938,78             | - 137,17            | 18.814,69             |
| 8  | <b>Agosto</b>     | 697                | 712                | 44,67               | 1.995,11              | - 61,17             | 3.741,36              |
| 9  | <b>Septiembre</b> | 409                | 727                | - 243,33            | 59.211,11             | - 46,17             | 2.131,36              |
| 10 | <b>Octubre</b>    | 622                | 445                | - 30,33             | 920,11                | - 328,17            | 107.693,36            |
| 11 | <b>Noviembre</b>  | 689                | 758                | 36,67               | 1.344,44              | - 15,17             | 230,03                |
| 12 | <b>Diciembre</b>  | 703                | 642                | 50,67               | 2.567,11              | - 131,17            | 17.204,69             |
|    | <b>Total</b>      | 7828               | 9278               | <b>Total</b>        | 246.366,67            | <b>Total</b>        | 263.283,67            |
|    | $\bar{X}$         | 652,33             | 773,17             | $\Sigma$            | 246.366,67            | $\Sigma$            | 263.283,67            |

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

#### 4.2.2 Planteamiento de las hipótesis:

**Ho:** “La gestión de ventas **si incide** en la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM”.

**Ha:** “La gestión de ventas no **incide** en la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM”.

**3. Selección del nivel de significación:** Se utilizará el nivel  $\alpha = 0.05$

**4. Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo:** Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad conociendo la fórmula

$$gl = N_1 + N_2 - 2$$

$$gl = 12 + 12 - 2$$

$$gl = 22$$

Tabla de Distribución T de student

#### 5. Calcular $t$

Aplicación de la prueba estadística

Suma de Cuadrados

$$SC_1 = 246.366,67$$

$$SC_2 = 263.283,67$$

Desviación estándar ponderada  $s_p =$

$$s_p = \sqrt{\frac{SC_1 + SC_2}{N_1 + N_2 - 2}} = \sqrt{\frac{246.366,67 + 263.283,67}{12 + 12 - 2}} = \sqrt{\frac{509.650,33}{22}} = \sqrt{23.165,92} = 152,2$$

Ecuación  $t$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{s_p \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = \frac{652,33 - 773,17}{152,20 \sqrt{\frac{1}{12} + \frac{1}{12}}} = \frac{-120,83}{152,20 \sqrt{0,17}} = \frac{-120,83}{152,20(0,4082)} = \frac{-120,83}{62,14} = -1,94$$

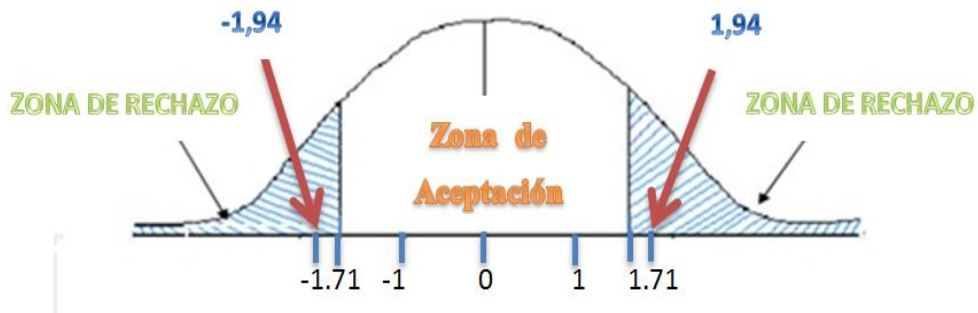
$$t = -1,94$$

Los valores t se los compara con los valores críticos de la tabla con 22 grados de libertad.

#### 4.2.3 Determinar t

La representación gráfica sería:

**Grafico N. 14**



**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

#### 4.2.4 Decisión/ Conclusión:

Para 22 grados de libertad y un nivel  $\alpha = 0.05$ , se obtiene en la tabla t-student  $\pm 1.7117$  y como el valor de t de student calculado es de -1.94 se encuentra fuera de la zona de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que: "La gestión de ventas **si incide** en la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM".

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

**La presente investigación presenta las siguientes conclusiones:**

Una vez realizadas las encuestas se ha determinado como conclusiones previas que la empresa no se ha preocupado en capacitar al personal de una manera adecuada y a su vez que día a día repercute en los resultados de la misma; los empleados que tienen algún grado de capacitación son aquellos que con sus propios medios la han realizado.

La empresa para realizar los créditos a sus clientes no efectúa un estudio crediticio adecuado debido a la falta de políticas crediticias, además de eso los vendedores deben comunicar los descuentos y promociones a sus clientes pero debido a la ausencia de gestión de ventas no se lo realiza, esto hace que la empresa de paso a la competencia sin fomentar fidelidad en sus clientes y perdiendo la oportunidad de abrirse nuevos mercados; la gestión de ventas es muy importante en la empresa, por lo tanto es necesario la aplicación de indicadores que permitan evaluar la gestión de ventas.

La liquidez en la empresa muchas veces se ve afectada por la ausencia de gestión en ventas, los empleados no realizan el trabajo como se debe, la recuperación de cartera no es la adecuada y además la ausencia de estrategias no ayuda a incrementar ventas y tampoco a captar clientes.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

### **Las recomendaciones son las siguientes:**

En la Distribuidora Montenegro Castro DISEM se recomienda programar un plan de capacitación en el área de ventas. Las técnicas de venta y los métodos de cobranza, darán como resultado que los vendedores y el personal que se involucren en las ventas mejoren su trabajo obteniendo resultados beneficiosos para la empresa.

La implementación de políticas, estrategias y manuales ayudaran a los vendedores a incrementar las ventas ya que las promociones incentivarán a los clientes a aumentar sus montos de compras además esto ayudara a obtener más clientes y abrirse nuevos nichos de mercado.

Se recomienda evaluar constantemente a los empleados ya que por medio de los indicadores permiten evidenciar como está marchando la empresa, estableciendo montos de venta mensuales que serán controlados por el jefe de ventas, el cual deberá verificar mensualmente los valores que permitan dar cumplimiento de ventas anuales y a su vez controlar la cartera de cada vendedor.

Es importante también incentivar a los empleados con bonificaciones si superan los montos de venta establecidos luego de su respectivo cobro, esto beneficia a las dos partes que intervienen en este proceso, debido a que aumenta la liquidez de la empresa, por el retorno de capital, y los vendedores generan mayores beneficios económicos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título**

Proponer un sistema de gestión de ventas, en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM.

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

- Distribuidora Montenegro Castro DISEM

##### **6.1.3 Beneficiarios**

- Vendedores de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM
- Distribuidora Montenegro Castro DISEM

##### **6.1.4 Ubicación**

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Parroquia: Huachi Chico
- Calles: Legarda s/n y Av. Atahualpa

##### **6.1.5 Tiempo Estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es desde el periodo comprendido entre enero a marzo del 2015.

### **6.1.6 Equipo técnico responsable:**

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Sra. Alexandra Analuisa
- Gerente: Sr. Cesar Montenegro
- Propietario Sr. Geovanny Montenegro

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Distribuidora Montenegro Castro DISEM, es una empresa dedicada a la comercialización al por mayor y menor de productos familia, tales como: servilletas, papel higiénico, papel institucional, pañales etc. Para dicha venta cuenta con vendedores bajo la modalidad de comisión, a nivel provincial, por tal motivo se ha generado la necesidad de mejorar la gestión de ventas, para una oportuna toma de decisiones, y así, generar mayor control de las actividades, y por consiguiente mejorar su liquidez.

La información obtenida a través de las encuestas realizadas al personal, permite visualizar que la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, manifiestan que no realizan evaluaciones, estudio de mercados, control y dirección en la gestión de ventas, no cuenta con un plan de capacitaciones, que permita mejorar el servicio y la modalidad de venta, además a lo manifestado, no cuenta con una aplicación de indicadores de gestión para identificar errores, y los sectores que no realizan la cobertura.

La empresa no cuenta con un análisis de buro de crédito, para los clientes, además los vendedores no tienen restricciones en ventas, es decir, un cliente que posee cartera vencida, efectúan una nueva venta, aun sin recuperar la totalidad de la deuda. La gestión de ventas, no comunica de nuevas promociones, descuentos, es decir, no realiza

ninguna gestión enfocada a aumentar la ventas, estos motivos, ocasionan que la empresa, no cuente con disponible en el activo, disminuyendo totalmente su liquidez.

No cuentan con un mecanismo de gestión correcto para realizar las operaciones en el área de ventas, no cuentan con indicadores financieros y no financieros, por lo mencionado existe un gran margen de error al momento de realizar las ventas, y la generación de nuevos clientes.

Es bueno recalcar que en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, anteriormente no ha realizado ningún tipo de investigación; por lo expuesto la presente propuesta nos permite asegurar un enfoque de originalidad, los resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso para la empresa.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La adecuada gestión de ventas, permite realizar las actividades a los vendedores de manera coordinada, generando mayores beneficios para la empresa, por tal motivo las ventas, se lo efectúa, de una manera objetiva, generando interés y necesidad en nuestros clientes, por adquirir nuestros productos. Además un plan de capacitaciones, para todas las áreas, garantiza un trabajo bien realizado, entre todos los que intervienen en el proceso de ventas.

En las encuestas realizadas en la empresa, se pudo determinar que la inadecuada gestión de ventas, incide en la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, por medio de una correcta gestión de ventas, se podrá identificar los errores, que se comete en el proceso de ventas, además, por medio de la misma se podrá realizar una adecuada recuperación de cartera, aumentando la liquidez de la empresa, realizando un buen retorno de capital.



El impacto que generan los indicadores financieros y no financieros, en la gestión de ventas, permitirá organizar controlar y direccionar de mejor manera a todos los vendedores, respaldando su proceder, y aumentando un grado de confiabilidad de recuperación de los valores adeudados.

Por último, en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, al obtener mayor control, podrá direccionar a los vendedores, para el uso correcto de los recursos que brinda la empresa, por medio del direccionamiento se puede cumplir los objetivos planteados por la empresa, al generar mayor liquidez el beneficio es mutuo, entre las partes, porque se genera mayor utilidad a repartirse entre empleados y gerente.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de gestión de ventas, para el control de las actividades de los vendedores, en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación de la empresa, para visualizar su comportamiento frente al mercado.
- Evaluar la información financiera mediante indicadores para mejorar las ventas en la Distribuidora Montenegro Castro DISEM.
- Establecer un manual de actividades y políticas, para el departamento de ventas.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Tecnológica**

#### **6.5.1 Socio Cultural**

La presente propuesta es factible su realización, puesto que contribuye a elevar el nivel de conocimiento de los procesos en ventas y cobranzas, al gerente y empleados de la empresa, además permite obtener mayores beneficios económicos, aumentando su competitividad en el mercado.

#### **6.5.1 Tecnológica**

Implementar un sistema de gestión en ventas, permitirá tener una eficiente gestión, el proceso de control y dirección, beneficiara a la empresa reduciendo cartera vencida, aumentando clientes, generando mayor liquidez.

#### **6.5.2 Organizacional**

El sistema de gestión de ventas, permitirá realizar las actividades de manera coordinada, entre todos los que intervienen en el proceso de ventas, generando mayores beneficios económicos.

#### **6.5.3 Económico – Financiero**

La implementación de un sistema de gestión en el área de ventas, será posible ya que cuenta con el apoyo económico del propietario de la empresa, quien manifestó; que tiene la necesidad de mejorar la gestión de ventas, la recuperación de cartera, los cuales son importantes para incrementar la liquidez de la empresa.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **6.6.1 Gestión en ventas**

Según Gómez (2002:16), quien manifiesta lo siguiente:

El área comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo, por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continua con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.

Con base en lo anterior, se podría decir que los resultados obtenidos por la empresa en gran parte están supeditados a los obtenidos en el área comercial, debido a que cuando se completa el ciclo es cuando verdaderamente se miden y concretan los mismos.

Justo a la medida

La elaboración de los presupuestos y control del área comercial de la empresa deben estar sujetos a las políticas empresariales propuestas en el plan de gestión

#### **EL PRESUPUESTO DEL ÁREA COMERCIAL**

Se distinguen dos tipos de presupuesto en el área comercial:

Ambos presupuestos no están relacionados en el sentido que, en términos generales, las variaciones en las ventas no se transmiten en igual medida, a los gastos de funcionamiento. Es decir, un incremento de en el volumen de ventas no implica, necesariamente, que se produzca un incremento similar en los gastos de funcionamiento.

#### **EL CONTROL DE GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL**

Para todo modelo de control estático, es decir, referido a un mismo periodo, se crea una ecuación de control para medir las posibles desviaciones como la diferencia entre los objetivos y la realidad.

En esta aplicación se deben sintetizar las funciones directivas de diseño futuro de la empresa, coordinación de medios humanos, materiales y financieros y toma de decisiones correctoras sobre los objetivos fijados o sobre las personas implicadas en la realidad producida.

El comportamiento real del área comercial se expresa, mediante el producto de la cantidad real de ventas y el margen unitario real de ventas.

Las desviaciones que se presentan en el análisis se dan frente a las relativas a los márgenes de ventas o también llamadas desviaciones económicas y por otro lado las desviaciones físicas, que reflejan una diferencia entre los volúmenes físicos, reales y presupuestados.

La desviación económica no es ilustrativa de la gestión comercial debido a que, los márgenes de ventas contienen una variable, el costo de venta, que esta fuera de la influencia de la gestión comercial.

Este control de gestión puede denominarse como interno en el sentido de que se informa sobre las variaciones producidas por cada producto en su competición con los restantes productos de la misma empresa a fin de conseguir un mayor peso específico en los planes de producción y comercialización.

Pero también puede realizarse un control de gestión externo, en el cual se explican las desviaciones en función del mercado de un producto y la relación con el mismo, teniendo en cuenta la variación que se ha producido en la demanda total de mercado para ese mismo producto.

## **6.6.2 Manual de una organización**

Según Reyes (2014:10), manifiesta lo siguiente en su trabajo:

### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

#### **Conceptos**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

El concepto de un manual es de suyo empírico, variable, y fácil de comprender: "significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una

serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa". Agustín Reyes Ponce

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Terry G. R.

### **Antecedentes**

El uso de los manuales data de los años de la Segunda Guerra Mundial. Éstos formaron parte de las estrategias seguidas, en virtud de que en el frente no se contaba con personal capacitado en estrategias de guerra; por ello, mediante los manuales se instruía a los soldados en las actividades que se deberían desarrollar en campaña.

Pasado el tiempo y debido al creciente grado de especialización y a la división del trabajo, las tareas cotidianas de los procesos administrativos y tecnológicos de las organizaciones se transformaban en rutinas que modificaban el desempeño, lo cual hizo necesario el uso de herramientas para establecer los lineamientos que permitieran definir con claridad el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Por tal motivo, los primeros intentos formales de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorandum, instrucciones internas etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo. Ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los posteriores manuales administrativos.

### **Objetivos de los manuales**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos.

Permiten cumplir con los siguientes objetivos:

Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar, responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, Facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas Administrativas.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **Limitaciones, posibilidades y clasificación de los manuales administrativos**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

Ventajas:

Logra y mantiene un sólido plan de organización.

Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Facilita el estudio de los problemas de organización.

Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.

Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la Organización.

Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos Niveles.

La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más Antiguos.

Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los Procedimientos, las funciones, las normas, etc.

Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el Seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

### **Desventajas:**

Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las Operaciones.

El costo de producción y actualización puede ser alto.

Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

### **CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS:**

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su contenido:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre el Organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
- Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: Producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.
- Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.



### 6.6.3 Indicadores financieros

Según Bedova, (2007:2) manifiesta lo siguiente en su libro:

La alta dirección de una organización debe tomar tres clases de decisiones de carácter financiero: decisiones operativas, de inversión y de financiación. En las tres se resume la función financiera. Estas decisiones deben conducir a resultados y éstos a su vez deben ser medidos a través de los indicadores y sus respectivos índices. Los índices tradicionales, aunque siguen siendo válidos, no reflejan completamente la situación financiera de la empresa, existen nuevos elementos de medición. Veamos algunos de ellos.

Contribución financiera. Es la verdadera forma de cálculo para determinar la rentabilidad patrimonial. El accionista al adquirir deuda, está corriendo un riesgo y este debe generar un remanente por encima del costo de capital como consecuencia del endeudamiento. En realidad la contribución financiera es el remanente que queda de la deuda

Efectivo generado en la operación. El indicador por excelencia para medir la gestión gerencial. El valor resultante muestra la capacidad de la compañía para cubrir incremento del activo operativo de la empresa, es decir el capital de trabajo neto operativo y el incremento del activo fijo.

Rentabilidad marginal. Uno de los indicadores más cruciales. Si ésta rentabilidad no es superior al costo de la deuda, la compañía se verá abocada a un déficit financiero de marca mayor. El uso del activo genera obviamente una utilidad operativa, si ésta, después de impuestos, no supera el incremento en el activo operativo, la empresa irá hacia una situación de "ahogo" financiero de grandes proporciones

Rentabilidad operativa del activo. Mide la gestión de la gerencia, es el indicador que verdaderamente muestra la rentabilidad de la inversión. Es de anotar que esta rentabilidad se descompone en dos indicadores: margen operativo y rotación del activo, es decir, una empresa obtiene rendimientos , a través de rotación o a través de margen. Casi ningún balance muestra cómo se llega al resultado final a través del análisis de los dos componentes

Productividad del capital de trabajo neto operativo. Refleja la necesidad de inversión en activo operativo corriente neto debido a un incremento en ventas, es decir, cuantos centavos requiere la empresa para sostener un aumento de \$1 en facturación.

Margen EBITDA. Muestra los centavos adicionales que genera un aumento de \$1 en ventas. Si la relación de ambos indicadores, muestra un índice menor a 1, la empresa no será capaz de sostener la mayor facturación. Me atrevería a asegurar que esta es la razón principal de quiebras empresariales. Cuántas empresas manejan estos dos últimos conceptos? en realidad muy pocas.

El flujo de caja libre partiendo del flujo de tesorería. La mayoría de los autores financieros calculan el FCL partiendo de la utilidad neta. El suscrito opina que este debe partir del flujo de tesorería. La razón es que la utilidad es una cifra de papel, en cambio el saldo de recaudos menos pagos es una realidad de caja. Como nota final, el autor solo conoce dos empresas que utilizan este concepto, increíble verdad?

Índice de contribución. El uso de este indicador requiere manejar el concepto de Margen de contribución. El índice de contribución muestra la capacidad para cubrir costos y gastos fijos más una utilidad. Muestra cuanto, dada una inversión y/o gasto, tiene que facturar la empresa para obtener ganancias. En opinión del autor este indicador es de vital importancia para tomar decisiones financieras

Comportamiento del capital empleado. En su más simple definición se considera que el valor del patrimonio es el capital empleado; una mayor refinación considera que al patrimonio hay que sumarle el pasivo. Un concepto de mayor avanzada dice que el capital empleado es el patrimonio mas pasivo financiero. Podemos resumirlo entonces como la suma del activo operativo mas el activo no operativo menos el pasivo no financiero.

Autofinanciación. Es la parte del FCL que se reinvierte, son los recursos generados por la empresa. La capacidad de autofinanciación de da a través del FCL y la política de distribución de dividendos. A mayor autofinanciación, mayor autonomía financiera frente al endeudamiento.

Según Rodríguez, manifiesta lo siguiente:

### **Liquidez Financiera**

Las razones de Liquidez se refieren tanto al monto y composición del pasivo circulante, como a la relación de éste con el activo circulante. Entre las principales razones de este grupo se encuentra

- Capital de trabajo
- Liquidez Total o General
- Liquidez Inmediata

- **Liquidez a Corto Plazo o Prueba del Ácido**

De acuerdo con ello, una entidad para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo dispone de: Efectivo e Inversiones Temporales, Cuentas y Otros por Cobrar y los Inventarios, todo lo cual constituye el Activo Circulante. Por su parte, las obligaciones a corto plazo se enmarcan en el Grupo de Pasivo Circulante, que comprende entre otras, las cuentas de: Cuentas por Pagar, Efectos por Pagar, Gastos Acumulados por Pagar, Impuestos por Pagar, Cobros Anticipados y otros.

En la medida que el Activo Circulante es mayor que el Pasivo Circulante, la entidad dispone de un margen que le permite hacer operaciones tales como incrementar sus existencias, asumir gastos de emergencia, absorber pérdidas en operaciones, etc. Dicho margen se denomina capital neto de trabajo y se obtiene de descontar las obligaciones corrientes de la empresa de sus derechos o recursos financieros corrientes, permitiendo ello determinar la disponibilidad de recursos para ejecutar las operaciones de la entidad en los meses siguientes, así como la capacidad para enfrentar los pasivos circulantes.

Fórmula de capital de trabajo:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Cte.} - \text{Pasivo Cte.}$$

Fórmula de liquidez:

$$\text{Liquidez Total o General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Una empresa en que el Efectivo constituya una parte importante del Activo Circulante, aunque disponga de un buen nivel de Liquidez, en la práctica esta inmovilizado fondos que, en buena técnica, se puede poner a circular con vistas a obtener rentas adecuadas. Igualmente, un peso relevante en las partidas por cobrar o en los inventarios representa un desequilibrio que implica un análisis de sus causas y de su afectación a las posibilidades económicas de la entidad.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Circulante.}}$$

$$\text{Liquidez a Corto Plazo o Prueba Ácida} = \frac{\text{Disponible.} - \text{Invent.}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Un valor muy bajo del ratio de liquidez inmediata es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Un valor muy alto de esta razón implica disponer efectivo en exceso, lo cual también es dañino.

En el segundo, un valor muy debajo de 1 implica peligro de caer en insuficiencia de recursos para enfrentar los pagos, y superior a 1 puede implicar tener exceso de tesorería.

## 6.7 METODOLOGÍA

### 6.7.1. Modelo Operativo

**Tabla Nº 19**  
**Investigación de la propuesta**

| FASES         | OBJETIVOS  | ETAPAS                            | ACTIVIDADES   |
|---------------|--|-----------------------------------|---|
| <b>FASE 1</b> | Visión global de la empresa                            | FODA                              | Evaluar su FODA frente al mercado competitivo   |
|               |  | Misión de la empresa              |   |
|               |  | Visión de la empresa              | Comunicar a los vendedores hacia donde se quiere llegar con la empresa                                  |
|               |  | Objetivos institucionales         | Conocer objetivos a cumplirse en ventas   |
|               |  | Organigrama                       | Establecer cargos jerárquicos entre el personal   |
| <b>FASE 2</b> | Evaluar la liquidez en base a indicadores financieros  | Evaluación de ventas              | Cuadro comparativo de ventas del año 2013 y 2014  |
|               |  | Análisis de liquidez              | Determinar la situación actual de la empresas para la toma de decisiones                                |
| <b>FASE 3</b> | Definir el manual de actividades y políticas de ventas | Manual de ventas                  | Instruir al personal de ventas con un documento soporte de las actividades que deben realizar.          |
|               |  | Estrategias y Políticas de ventas | Definir políticas y estrategias de venta que sirva como medio de integración y orientación al personal. |

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

## **FASE I**

### **6.7.1.1 FODA**

#### **Análisis interno**

##### **a. Fortalezas más significativas**

1. Posicionamiento en el mercado
2. Variedad productos
3. Promociones

##### **b. Debilidades más significativas**

1. Cartera vencida
2. Falta de liquidez
3. Inadecuada gestión de ventas

#### **Análisis externo**

##### **c. Oportunidades con posibilidades de ser aprovechadas**

1. Participación en Compras publicas
2. Ley de mercado

##### **d. Amenazas**

1. Competencia desleal
2. Restricción de importaciones

### **6.7.1.2 VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA**

Conocer hacia donde se dirige la empresa, analizar su FODA y así tomar decisiones adecuadas, estableciendo controles en el departamento de ventas.

## **Misión**

Somos una organización comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que proporcionan la máxima satisfacción al consumidor.

Orientada a obtener rentabilidad de la inversión de los accionistas, desarrollo de nuestro personal, crecimiento, posicionamiento en el mercado, con una alta responsabilidad social.

## **Visión**

Ser una organización líder en el mercado de productos para el aseo personal, el hogar y las empresas en general el Ecuador y Latinoamérica. Comprometida en el desarrollo del país, a través de la utilización efectiva de la tecnología y protección al medio ambiente.

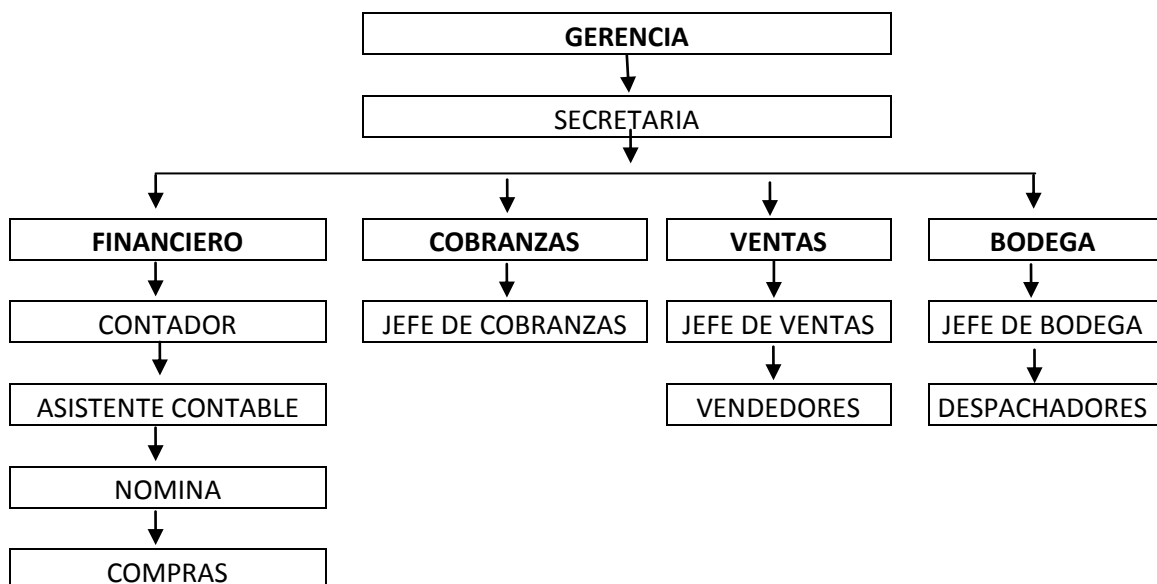
## **Objetivos institucionales**

- Respetamos a las personas que laboran en nuestra empresa, a nuestros clientes y proveedores. Somos leales en nuestras relaciones de trabajo.
- Somos responsables en los compromisos adquiridos con el entorno, la sociedad y el medio ambiente. Actuamos dentro de un marco ético y legal.
- Apoyamos y compartimos desafíos y éxitos del personal, buscando el encuentro con la excelencia y propiciando la autorrealización para alcanzar siempre nuevas metas.
- La honestidad orienta todos nuestros actos y decisiones. Respetamos a las personas que laboran en nuestra empresa, a nuestros clientes y proveedores.
- Somos leales en nuestras relaciones de trabajo.

- Somos responsables en los compromisos adquiridos con el entorno, la sociedad y el medio ambiente.
- Actuamos dentro de un marco ético y legal.
- Apoyamos y compartimos desafíos y éxitos del personal, buscando el encuentro con la excelencia y propiciando la autorrealización para alcanzar siempre nuevas metas.
- La honestidad orienta todos nuestros actos y decisiones.

### 6.7.1.3 ORGANIGRAMA

El organigrama propuesto, facilita establecer un orden jerárquico en cada uno de los empleados, con el fin de que el vendedor, sepa acudir a su jefe inmediato superior, en el caso de existir algún inconveniente en el proceso de ventas.



**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

## 6.7.2. FASE II.- EVALUAR LA LIQUIDEZ EN BASE A INDICADORES FINANCIEROS.

Nos permitirá conocer el estado actual de la empresa para así tomar decisiones en el departamento de venta

### 6.7.2.1 Evaluación de ventas

**Tabla N. 20**  
**Análisis de tendencias de ventas**

| Meses de Año | 2013              | 2014              |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Enero        | 66,086.47         | 30,277.55         |
| Febrero      | 65,517.93         | 34,420.72         |
| Marzo        | 72,692.82         | 54,387.26         |
| Abril        | 86,221.66         | 107,717.67        |
| Mayo         | 78,535.13         | 110,946.62        |
| Junio        | 39,247.37         | 31,871.98         |
| Julio        | 85,488.98         | 103,189.88        |
| Agosto       | 63,021.24         | 76,614.65         |
| Septiembre   | 69,753.73         | 84,630.34         |
| Octubre      | 49,595.17         | 98,600.63         |
| Noviembre    | 70,986.10         | 88,671.38         |
| Diciembre    | 91,327.76         | 88,788.21         |
| <b>TOTAL</b> | <b>838,474.36</b> | <b>910,116.89</b> |

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM



Observando los montos de ventas existentes en los dos años de análisis se puede determinar que únicamente las ventas se han incrementado en \$71,642.53 que equivale a un 9% por lo que se evidencia la ausencia de gestión en ventas, esto se suma la gran parte de incremento en cuentas y documentos por cobrar.

Adicional a esto se muestra el desinterés por parte de los vendedores de la empresa siendo así que por mes han tenido un incremento de \$5,970.21 y esto entre los 17 vendedores es únicamente un valor mínimo de incremento de \$351,19 por lo que es sumamente necesario realizar el análisis correspondiente e implementar una herramienta que permita medir la gestión de ventas en la empresa.

### 6.7.2.2 Análisis de indicadores financieros

Estos indicadores nos servirán para medir la capacidad de retorno del capital, nos mostrara los riesgos operativos de la empresa para así saber cuál es la capacidad financiera de la empresa.

#### Razón Corriente

| Razón Corriente  |   |
|--|---|
| <p><b>Este indicador basa su fórmula entre activo corriente y pasivo corriente, teniendo como resultado que entre más alto sea el coeficiente, la empresa tiene mayores posibilidades de cubrir sus deudas adquiridas a corto plazo.</b></p> | <p><b>Desarrollo:</b></p> $\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\$70.474,80}{\$ 51.285,30}$ |

|   |               |
|---|---------------|
| <p>Para el cálculo de este indicador se toma como referencia al balance financiero</p>  | <p>= 1,37</p> |
| <p>El resultado del indicador corriente del año 2014 es de 1,37, el cual significa que <b>DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM</b>, cuenta con un excedente del 13,7% para cancelar a sus acreedores a corto plazo, es decir que de cada dólar que debe la empresa dispone de 1.37 dólares para cancelar dicha deuda, es decir si la empresa tiene que cancelar sus obligaciones tendría dificultad para realizarlo.</p> |               |

## Prueba Acida

| Prueba Acida  |   |
|---|---|
| <p>Este indicador mide la liquidez de la empresa sin contar con el activo corriente más representativo de la totalidad del activo corriente, es decir mide la capacidad de pago por medio sin contar con el activo que representa un mayor valor.</p>   | <p><b>Prueba Acida=</b></p> $\frac{\text{Act. Corriente} - \text{Act Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\$ 70.474,80 - \$ 15.972,32}{\$ 51.285,30}$ <p><b>1,06</b></p> |
| <p>El resultado del indicador corriente del año 2014 es de 1,06, el cual significa que la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM cuenta con un excedente del 10.6% para cancelar a sus acreedores a corto plazo, es decir que de cada dólar que debe la empresa solo dispone de 1.06 dólares para cancelar dicha deuda, por consecuente la empresa estaría quebrando en el caso que ocurriera.</p> |   |

## Endeudamiento

| Endeudamiento  |   |
|--|---|
| <p>Este indicador permite determinar la independencia financiera de la empresa. Cuando el resultado es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores, disminuyendo su capacidad de</p> | <p><b>Endeudamiento=</b> <math>\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}</math></p> $= \frac{\$ 51.807,14}{\$ 77.664,99}$ |

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <p>endeudamiento, en cambio cuando su índice es bajo dispone de una mayor capacidad de endeudamiento.</p>   | <p>Endeudamiento= <b>0.67</b></p> |
| <p>En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, expresa que de cada dólar en activos, los pasivos tienen una participación de 67%, es decir que existe una aceptable participación de los acreedores en la empresa.</p> |                                   |

**Concentración de endeudamiento a corto plazo**

| <p><b>Concentración de endeudamiento a corto plazo</b></p>  |   |
|---|---|
| <p>Este indicador visualiza que porcentaje de pasivos debe ser asumido a corto plazo, es decir las deudas que se deben cancelar en menos de un año.</p> | <p><b>Concentración de Endeudamiento a corto plazo</b></p> $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$ $\frac{\$ 51.285,30}{\$ 51.807,14}$ <p><b>0.99</b></p> |

En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM La participación de los acreedores a corto plazo es de 99% del pasivo total, es decir que las obligaciones de la empresa más representativas se tienen que cumplir menos de un año, es decir con esto el capital permanecerá menos de un año en la empresa.

En los siguientes indicadores se podrá visualizar los escenarios de cumplimiento y alcance de objetivos, es así que la empresa identificara el grado de disponibilidad de efectivo.

### Endeudamiento / Ventas

| Endeudamiento / Ventas  |   |
|---|---|
| <p><b>Medida adicional del nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Si se compara con los estándares de la actividad a la que pertenece, indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas</b></p> | <p><b>Endeudamiento/Ventas:</b></p> <p><u>Pasivo Total</u></p> <p>Ventas Netas</p><br><p><u>\$ 51.807,14</u></p> <p>\$ 910.116,90</p><br><p><b>0.06</b></p> |
| <p>En el presente indicador expresa que la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO DISEM, que el 6% de las ventas se utilizara para cancelar a sus acreedores.</p>   |   |

## Rotación de Cartera

| Rotación de Cartera   |  |
|---|--|
| Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar (clientes) rotan en el transcurso del año, con esto refleja el nivel de recuperación de la cartera de la empresa.  | <b>Rotación de Cartera</b>   |
|   | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar (clientes)}}$<br>$\frac{\$ 910.116,90}{\$ 34.058.85}$<br><b>26.72</b> |
| La rotación de cartera en la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM es del 26.72% es decir que del total de ventas se recupera en un 26.72% de la cartera vencida, por consecuente la empresa no tiene una recuperación de cartera el cual ayude aportar mayor liquidez, esto es perjudicial para la empresa porque tiene que pagar a los acreedores, se tiene que establecer políticas de cobranzas, para que sea aporte en la recuperación de cartera. |  |

## Rentabilidad

Este indicador analizara el crecimiento de la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM. Y así se crea un análisis económico para proyecciones financieras y de crecimiento.

## Margen Bruto de Utilidad

| <b>Margen Bruto de Utilidad</b>   |  |
|---|--|
| <p>Este indicador refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los Gastos Operativos. Al comparar con datos financieros de la actividad de la empresa, puede reflejar compras o gastos laborales en exceso.</p>             | <p><b>Margen Bruto de Utilidad=</b></p> $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$<br>$\frac{\$ 161.885,05}{\$ 910.116,90}$<br><p><b>0.18</b></p> |
| <p>En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, tiene un margen bruto de utilidad del 18%, es decir que la empresa no depende de otros ingresos para generar utilidad, es decir que antes de pagar impuestos se puede obtener una utilidad aceptable.</p> |  |

## Margen Operacional

| <b>Margen Bruto de Utilidad</b>   |  |
|---|--|
| <p>La utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros</p> | <p><b>Margen Operacional</b></p> $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$ |

|  |   |
|--|---|
| <p>no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.</p>  | $\frac{\$ 27.567,08}{\$ 910.116,90}$ <p style="text-align: center;"><b>0.03</b></p> |
| <p>En la Distribuidora Montenegro DISEM, la utilidad operacional es del 3%, es decir que la empresa cuenta con una utilidad baja para asumir los gastos financieros, la utilidad se ve afectada por los gastos administrativos que tiene, se debe programar un presupuesto de gastos para poder controlar los egresos de la empresa.</p> |   |

#### Rentabilidad sobre el Activo

| <b>Rentabilidad sobre el Activo</b>   |  |
|---|--|
| <p>Este indicador demuestra la capacidad del activo para producir utilidad, independientemente de la forma que fue adquirido, ya sea financiado o por medio del patrimonio.</p> | <p style="text-align: center;"><b>Rentabilidad sobre el Activo</b></p> $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\$ 18.992,33}{\$ 77.664,99}$ <p style="text-align: center;"><b>0.24</b></p> |



Este indicador representa el 24% en la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, es decir que los activos están generando 0.24 dólares por cada dólar que genera la utilidad, es decir los activos de la empresa contribuyen a generar utilidad, además hay que tener en consideración que la empresa se dedica a la comercialización de sus productos y no se utiliza en su gran mayoría activos fijos.

### 6.7.2.3 ANÁLISIS DE INDICADORES NO FINANCIEROS O DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión sirven a la organización para ver si está siendo exitosa o si está cumpliendo con sus objetivos.

#### Clientes visitados

| <b>Clientes visitados</b>  |   |
|--|---|
| <p>Con este indicador se podrá identificar a cuantos clientes fueron visitados del total de los clientes, segregando las rutas por cada vendedor, los totales generales se obtendrá diferenciando a cada uno de los clientes por el vendedor que es, o fue atendido.</p> | <p><b>Clientes Visitados</b></p><br><p>Clientes Visitados</p> <hr/> <p>Total clientes</p><br><p>773</p> <hr/> <p>2780</p><br><p><b>0.27</b></p> |

En el siguiente indicador demuestra que los vendedores de DISTRIBUIDORA MONTENEGRO DISEM, visitan un 27% del total de los clientes, el cual no cubre ni la mitad del total de clientes con los cuales la empresa contaba, es decir el personal de ventas no están cubriendo las zonas de ventas.

### Ventas promedio por cliente al mes

| Ventas promedio por cliente al mes   |  |
|--|--|
| Este indicador permitirá monitorear el crecimiento de las ventas globales de la empresa, además será una herramienta útil de evaluación para el vendedor, además ayudar a establecer alternativas de ventas. | Ventas promedio por cliente al mes   |
|  | $\frac{\text{Ventas por rutas al mes}}{\text{Total clientes en la ruta}}$  |
|  | $\frac{64}{231}$   |
|  | <b>0.27</b>  |
|  | En este indicar la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM del total de clientes de la ruta A, visitan el 27% es decir que no abastecen a todos los clientes, de aquí se puede determinar si necesitan mejorar la gestión de ventas evaluando el desempeño del trabajador. |

## Cientes nuevos al mes

| Cientes nuevos al mes   |   |
|---|---|
| En este indicador permite determinar el crecimiento de clientes en el mercado   | <p><b>Cientes nuevos al mes=</b></p> $\frac{\text{Cientes nuevos al mes}}{\text{Total clientes actuales}}$ $\frac{0}{2780}$ <p><b>0.0</b></p> |
| <p>En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, el siguiente indicador expresa que se aumenta de clientes en 0%, es decir que no se reportan apertura de clientes nuevos más bien se ha dado paso a la competencia por lo tanto se debería incentivar al personal de ventas por la apertura de nuevos clientes, además un estudio de mercado para analizar la factibilidad, el crecimiento de los negocios.</p> |   |

## Atención al cliente

| Atención al cliente   |   |
|---|---|
| Con este indicador se evaluará los clientes que fueron programados visitar frente a los clientes realmente atendidos, esto mostrará la eficiencia de la fuerza de ventas, la gestión que realizan el jefe de ventas y sus vendedores. | <p><b>Atención al cliente</b></p> $\frac{\text{Clientes Atendidos}}{\text{Total clientes}}$ $\frac{773}{1584}$ <p><b>0.48</b></p> |

En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, el siguiente indicador expresa que del total de clientes se atiende a un 48%, es decir que no se atiende a la totalidad de clientes, por consecuente la empresa tiene que aumentar el personal de ventas para cubrir todas las zonas del país.

### Nivel de aplicación de políticas

| Nivel de aplicación de políticas   |   |
|--|---|
| <p>Este indicador mide el grado de cumplimiento de los empleados hacia la empresa, si el empleado se encuentra bajo las políticas de la empresa.</p>   | <p>Nivel de aplicación de políticas</p> $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$ $\frac{3}{10}$ <p><b>0.3</b></p> |
| <p>En la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, el nivel de cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa es de un 30%, la diferencia corresponde el 70% que no acatan todas las políticas establecidas, por lo tanto se debe aplicar más control para el cumplimiento.</p> |   |

## Eficiencia de los despachos

| Eficiencia de los despachos  |   |
|--|---|
| <p>En este indicador se analizara la rapidez con la que se despacha la mercadería a los clientes, se hará referencia al último trimestre de ventas de la empresa.</p>  | <p><b>Eficiencia de los despachos</b></p> $\frac{\text{Despachos realizados}}{\text{Total pedidos}}$ $\frac{28054}{39354}$ <p><b>0.71</b></p> |
| <p>En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, despacha la mercadería a los clientes un 71% del total de pedidos, es decir que un 27% no se les despacha, la cuarta parte de los clientes no se les despacha mercadería lo cual origina desconfianza por parte del cliente hacia la empresa, se debe establecer políticas y procedimientos en bodega.</p> |   |

## Rotación de Inventario

Este indicador está relacionado directamente con el departamento de ventas, en el cual se analiza la capacidad de ventas y compras realizadas por la Distribuidora Montenegro.

| Periodo medio de cobranza  |  |
|--|--|
| <p>Este indicador permite el grado de liquidez (en días) de las cuentas por cobrar (clientes) el cual refleja el</p> | <p><b>Periodo medio de cobranza=</b></p> $\frac{(\text{cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ |

|   |   |
|---|---|
| bueno funcionamiento de la empresa en obtener liquidez en valores recaudados.   | $\frac{(\$ 34058.85 * 365)}{\$ 910.116,90}$ <p style="text-align: center;"><b>13.66</b></p> |
| <p><b>En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, tiene un promedio medio de cobranzas de 13 días aproximadamente, es decir que tarda en cobrar 13 días las facturas de venta.</b></p> |   |

### Nivel de compromiso

| Nivel de compromiso   |  |
|---|--|
| Este indicador mide el conocimiento de la Visión, Misión, y objetivos de la empresa, para así ver si el empleado sabe a dónde quiere llegar y como lo va hacer.   | <p style="text-align: center;"><b>Nivel de compromiso</b></p> $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$ $\frac{8}{33}$ <p style="text-align: center;"><b>0.24</b></p> |
| <p><b>En la DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM, el 24% del total de los empleados conocen la Misión, Visión de la empresa, en cambio el 76% no la conocen por tal razón no existe su compromiso a la empresa, por consecuente se debe realizar capacitaciones de hacia dónde y cómo se quiere cumplir los objetivos de la empresa.</b></p> |  |

## Eficiencia Ventas

| <b>Eficiencia Ventas</b>  |   |               |  |                |  |              |  |               |  |             |  |
|---|---|---------------|--|----------------|--|--------------|--|---------------|--|-------------|--|
| <p><b>Este indicador mide la eficiencia en el control de gastos, para determinar el correcto uso de los recursos económicos en el área de ventas.</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>Eficiencia Ventas</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Gastos ventas</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ventas Totales</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">\$ 39.524,73</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">\$ 910.116,90</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0.04</b></td> <td></td> </tr> </table> | Gastos ventas |  | Ventas Totales |  | \$ 39.524,73 |  | \$ 910.116,90 |  | <b>0.04</b> |  |
| Gastos ventas   |   |               |  |                |  |              |  |               |  |             |  |
| Ventas Totales  |   |               |  |                |  |              |  |               |  |             |  |
| \$ 39.524,73  |   |               |  |                |  |              |  |               |  |             |  |
| \$ 910.116,90   |   |               |  |                |  |              |  |               |  |             |  |
| <b>0.04</b>   |   |               |  |                |  |              |  |               |  |             |  |
| <p><b>En la Distribuidora Montenegro Castro DISEM, se gasta un 4% del total de las ventas, lo más recomendable es gastar un 10% del total de ventas, es decir que se debe aplicar un presupuesto de gastos que permitan incrementar las ventas.</b></p> |   |               |  |                |  |              |  |               |  |             |  |

### **6.7.3 MANUAL DE VENTAS**

Por medio del presente Manual, pretendemos hacer Hábito de Trabajo la aplicación de conocimientos para el mejoramiento del desempeño del Supervisor y del Equipo de Ventas.

Se busca la Excelencia bajo un buen Mejoramiento Continuo.

#### **INDICE:**

1. Check List
2. Funciones de Venta
3. Pasos de la Venta
4. Venta Persuasiva
5. Pasos para tener una distribución exitosa
  - a. Distribución Tienda a Tienda. Cobertura
  - b. Pilares Fundamentales
  - c. Distribución Geográfica
  - d. Preventa. Características principales



## **1.- CHECK LIST**

Es un formato por el cual llevamos el control diario de Herramientas necesarias para el mejor desempeño del Vendedor antes de ir a los Puntos de Venta, volviéndose un Hábito de Trabajo día a día, de tal manera que especializaremos al grupo de vendedores a la disciplina y al trabajo bajo parámetros establecidos que manejaremos normalmente en los puntos de encuentro.

Es importante evaluar diariamente a cada Vendedor para educarlo al mejor desempeño.

Herramienta diaria del Supervisor, siempre se tiene que levantar y archivar para llevar control del Equipo.

Comprometer al Distribuidor a que todos sus vendedores estén al 100% de cumplimiento de dichas normas, a continuación detallo factores de revisión y formato a aplicar:

- Imagen y Presencia (Uniformes)
- Catálogo
- Rutero
- Publicidad y Cinta
- Calculadora
- Muestras y Promociones
- Mochila Producto Mes y/o
- Maleta y Bazuca

## **2.- FUNCIONES EN VENTA**

Las funciones que debe brindar un vendedor a sus clientes son: Distribución, Portafolio, Política de Precios y Reventa.

## Distribución

Se trata de que cada Vendedor/Distribuidor y Supervisor distribuya cada producto de las Marcas de Compañía en el mayor número de Puntos de Venta posibles, colocando la variedad acorde al tipo de cliente que está presente en el mercado o zona asignada.

## Portafolio

Es dar a conocer los ítems y colocarlos en los PDV's de acuerdo a la demanda generada en el mismo, a continuación detallo los que son aplicables para TAT, en total 13 ítems como lo básico presente en el PDV.

| PORTAFOLIO BASICO |         |            |               |                |                   |
|-------------------|---------|------------|---------------|----------------|-------------------|
| TISSUE            | AROMAS  | ACOLCHADOS |               | PEQUEÑO POR 4  | SERVILLETA POR 75 |
| FEMPRO            | BASICA  | INVISIBLE  | BUENAS NOCHES | PROTECTOR X 15 | PROTECTOR TARJETA |
| BABY              | PEQ MED | PEQ GRANDE | PAÑOS HUMEDOS |                |                   |

## Política de precios

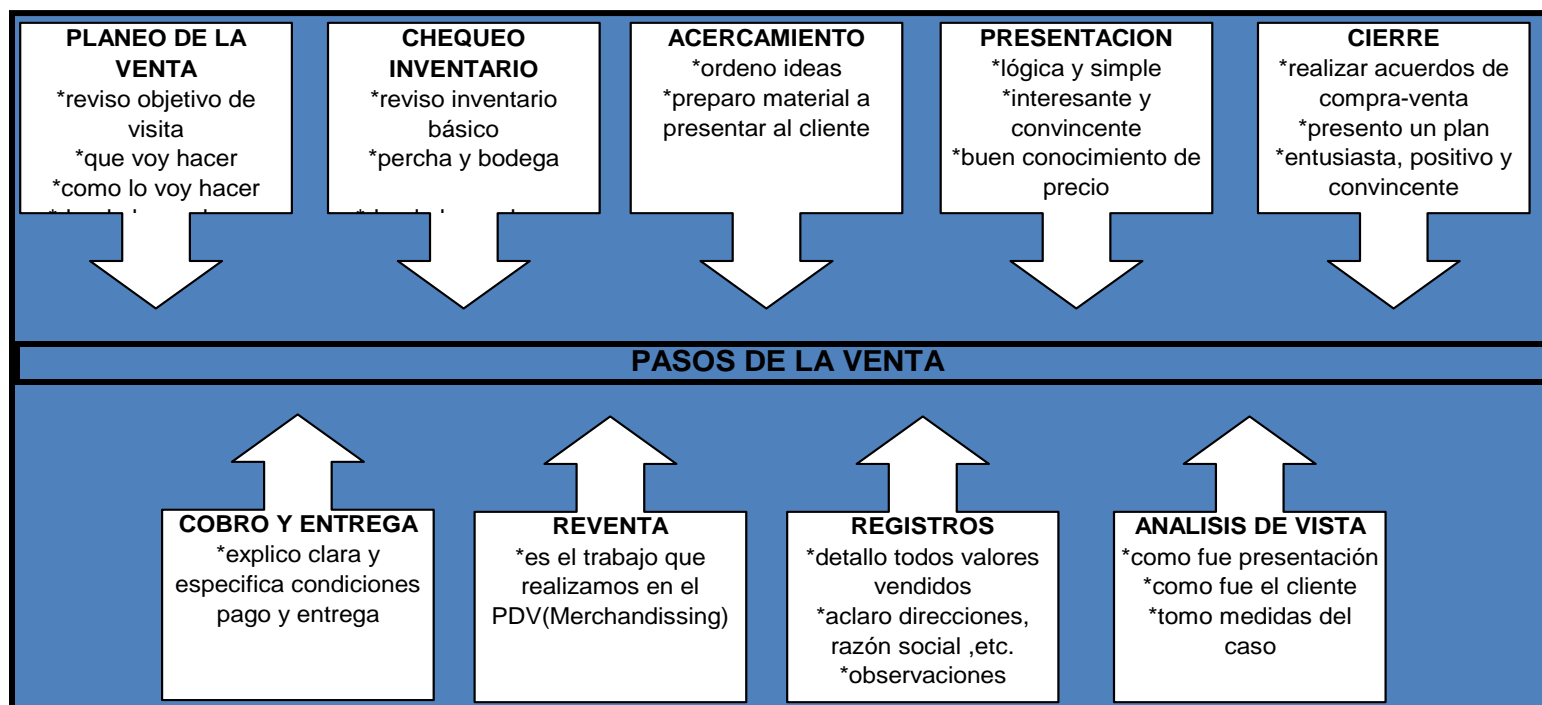
Es conocer, revisar, investigar, chequear precios del mercado de nuestros productos y de las competencias presentes en el PDV.

Mantener informados de cambios variables de precios de diferentes productos y o estrategias elaboradas por competencias para captar mayor número de clientes o actividades promocionales relacionadas con precio.

## 3.-PASOS DE LA VENTA

Los Pasos de la Venta son nueve y son un proceso Estándar a aplicarse siempre antes de cada visita y venta con cada uno de nuestros Clientes, con el objetivo de realizar nuestro trabajo de la forma más Efectiva y Asertiva. A continuación los describo:

**TABLA 21**  
**PASOS DE LA VENTA**



Elaborado por: ANALUISA, Alexandra

Fuente: Distribuidora Montenegro Castro DISEM.

## **1. Planeo de la venta**

Para vender bien, hay que proponerse metas claras. Saber qué y cuánto queremos obtener del negocio. Para ello, hay que estar preparado y seguir un plan inicial sencillo y fácil en el que se considere lo siguiente

- Conocer cómo es el mercado del negocio
- Integrar una cartera de clientes
- Estimar las ventas para un periodo
- Preparar las condiciones para lograr las venta

## **2. Chequeo de inventarios**

Antes de salir a la ruta el vendedor debe revisar el inventario existente en la Distribuidora.

## **3. Acercamiento**

Es dar a conocer las herramientas necesarias al cliente para aumentar su rentabilidad y proyectarlos al crecimiento de su negocio, gracias al gran interés que tiene la empresa Familia Sancela del Ecuador S.A, tanto por el lanzamiento de nuevos productos que van de acorde al segmento de mercado, el apoyo publicitario que esta brinda lo cual nos permite ser cada día más fuerte que nuestros competidores.

## **4. Presentación**

La presentación debe ser breve, concisa, y sobre todo, que ataque las necesidades del cliente para así satisfacer el mercado presente y aprovechar al máximo las oportunidades que este nos ofrece.

## **5. Cierre**

Introduce su portafolio de productos, en el mayor número de productos posibles con el respectivo parcheó y exhibición del producto (merchandising). Además se acuerda la política de cobro hacia el cliente de contado o a crédito de cuantos días.

## 6. Cobro y entrega

**Cobro:** El cobro se lo realizara de contado o a 8, 15, 21 y hasta 30 días como máximo de crédito

**Entrega:** Lo realizan los compañeros de despacho en los sectores que de las rutas establecidas.

## 7. Reventa

Es todo el trabajo adicional que se realiza dentro del PDV (MERCHANDISING), para generar Imagen, Posición, Rotación y Desplazamiento de nuestros productos y de esta manera volver a vender semanalmente.

## 8. Registro

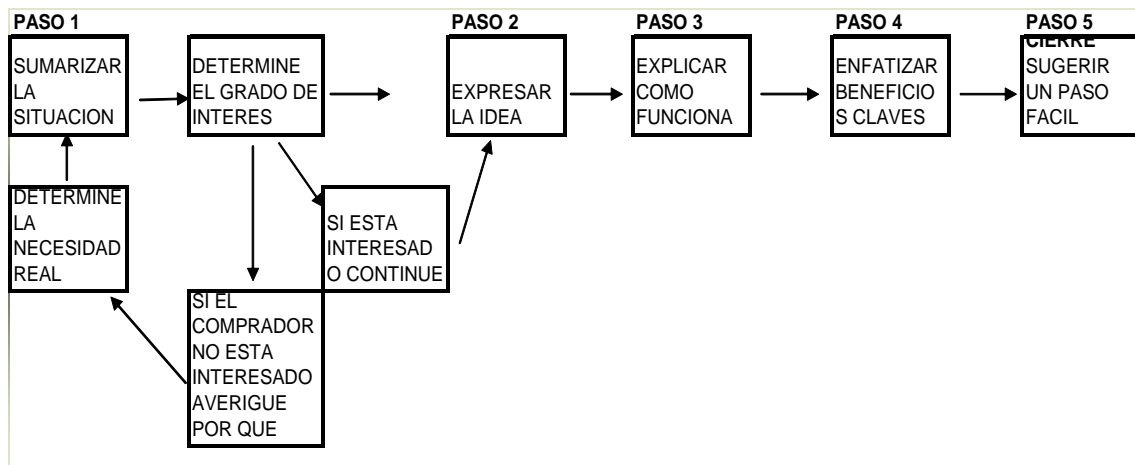
Se detalla lo vendido código, precio ofrecido y si el cliente es nuevo se registra los datos personales como: Dirección, razón social, teléfono etc.

## 9. Análisis de Visita

La presentación del vendedor debe ser cordial y amable hacia el cliente

## 4.- VENTA PERSUASIVA

Es la manera rápida y directa de llegar a nuestros clientes captando su atención e interés.



| <b>VENTA PERSUASIVA</b> |                                    |  | <b>APRENDA A DIFERENCIAR</b>                                      |     |  |
|-------------------------|------------------------------------|--|---|-----|--|
| 1                       | <b>SUMARIZAR LA SITUACION</b>      | CONDICIONES?<br>NECESIDADES?<br>LIMITACIONES?<br>OPORTUNIDADES?  | <b>CARACTERISTICAS</b>  | VS. | <b>BENEFICIOS</b>  |
| 2                       | <b>EXPRESAR LA IDEA</b>            | SIMPLE, CLARA, ESPECIFICA,<br>CUBRE LAS NECESIDADES?<br>SUGIERE ACCIONES A TOMAR                                   | NUESTRA MARCA TIENE UNA ALTA ROTACION Y EXCELENTE CALIDAD         |     | NUESTRA MARCA LE PROPORCIONA BUENOS MARGENES DE UTILIDAD                           |
| 3                       | <b>COMO FUNCIONA MECANICA</b>      | QUIEN HARA, QUE , COMO, CUANDO , Y DONDE, DEMOSTRAR QUE LA IDEA ES PRACTICA , ANTICIPARSE A LAS OBJECIONES         | NUESTRO MARCA TIENE PROMOCIONES CONSTANTES                        |     | ESTAS PROMOCIONES LE AYUDAN A CAPTAR NUEVOS CLIENTES Y AUMENTAN SUS VENTAS EN 25 % |
| 4                       | <b>ENFATIZAR BENEFICIOS CLAVES</b> | EXPLIQUE COMO LA IDEA AYUDARA AL CLIENTE A CUBRIR SUS NECESIDADES  | LA EXHIBICION UTILIZADA ES LA DE MAYOR USO EN LOS PUNTOS DE VENTA |     | NOSOTROS HACEMOS EL TRABAJO REALIZAMOS LA EXHIBICION Y LE AHORRAMOS TIEMPO         |
| 5                       | <b>CIERRE</b>                      | OFRECER UNA ALTERNATIVA, ASUMIR ACEPTACION DEL PLAN, GUARDAR SILENCIO PARA QUE EL CLIENTE DECIDA, SOLICITAR FIRMA. | NUESTRA TOALLA SANITARIA TIENE CUBIERTA TIPO TELA                 |     | NUESTRA TOALLA SANITARIA ES PARA 0.90 CTV. Y SU UTILIDAD ES DEL 18 %               |

## 6. Pasos para tener una distribución exitosa

Permitirá montar un canal de distribución más productivo el cual va a satisfacer todas las necesidades que el mercado presente y aprovechar al máximo las oportunidades que este nos ofrece como Distribución tienda a tienda, cobertura

### a.- Distribución tienda a tienda

El objetivo principal del trabajo tienda a tienda es alcanzar la mayor cobertura con la activación de cliente en una determinada zona, teniendo una frecuencia de visita establecida por el distribuidor para introducir su

portafolio de productos, en el mayor número de tiendas posibles con el respectivo parcheo y exhibición del producto (merchandising).

#### **b.- Pilares fundamentales**

**Cobertura:** Atención personalizada para un determinado número de clientes, en una ruta definida.

**Distribución:** Numero de cliente con presencia del portafolio de productos, en la cobertura definida siempre se mide por un numero porcentual.

**Frecuencia de visita:** Son las veces que se visita a un cliente en un periodo de tiempo.

**Exhibición:** Presentación de los productos en una forma atractiva a la vista del consumidor, lo cual generara el impulso de compra.

#### **c.- Distribución Geográfica**

**Definición de una zona:** Con el mapa de la zona en la que se piense hacer el plan de distribución, se debe hacer una división por sectores o rutas que tengan un número ideal de clientes, esto se hace para definir al pre vendedor que va a censar un sector de la cual no se puede salir y deben hacer un buen barrido, cuyos límites deben ser fácilmente identificables en el mapa que se les entrega para puntear los clientes encontrados. Este punteo se realiza para tener en cuenta la cobertura real alcanzada por el pre vendedor y el número de clientes. Ejemplo: Para una ruta que tiene como objetivo el cubrimiento de 60 clientes puede ocurrir.

**a).** En una ruta que tiene 35 manzanas en total, el pre vendedor cubrió todo y solo encontró 30 clientes, esta zona queda cubierta y debe ser compensada con otra redefiniendo los límites para completar el número ideal de clientes establecidos.

**b).** Puede suceder que a otro pre vendedor tenga asignada una ruta de 35 manzanas y en 20 manzanas barridas consiguió los 60 clientes, aquí se deberá redefinir los límites y con las 15 manzanas restantes se deberá iniciar la creación de una nueva ruta.

El mapa de cada sector es la herramienta principal para tener una buena distribución de rutas, en el cual se deberá tener el número de clientes censados y establecer los límites reales.

**Maestro de clientes:** Luego de tener cada ruta definida con el número de clientes reales, se comienza con la recopilación de los datos básicos del cliente y su negocio, se deberá llevar en un formato de creación y actualización que facilite su archivo.

**Definición de la estructura:** Es la forma en la cual se van a organizar los sectores para las visitas periódicas, le recomendamos se divida en zonas, rutas de preventa y rutas de entrega.

- **Zona:** Es la recopilación de rutas, las cuales se pueden definir por día de visita en la semana por el revendedor.
- **Rutas de preventa:** Sector geográfica que le corresponde visitar al vendedor en un día determinado, con la totalidad de clientes censados.
- **Rutas de entrega:** Es la reunión de dos o más rutas de pre vendedores, son los sectores que visitan los vehículos de entrega y se recomiendan que sean fijas para que los encargados de despachos las conozcan a la perfección.



El camión de despacho deberá llevar como mínimo la ruta de dos pre vendedores con un mínimo de 100 pedidos, dependiendo al número de rutas que se han visitado.

#### **d.- Plan de capacitación de ventas**

##### **Objetivo general**

Exponer nuestra filosofía organización y dotar de herramientas teóricas al personal de ventas de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM. Para conseguir incrementar el grado de identificación y satisfacción laboral de los empleados y revalorar el trabajo orientado a metas.

##### **Objetivos específicos**

- Transmitir técnica de ventas útiles para su gestión diaria
- Transmitir técnicas de marketing personal que complementen su trabajo de ventas.
- Aprenderán contenidos y técnicas que sirvan para incrementar su capacidad de comunicación y negociación.
- Sean capaces de aplicarlos a la venta.
- Estén motivados y mantengan esta motivación alta durante todo el año.
- Mejoren su rendimiento real.

Entre los puntos que se deben tratar en dichas capacitaciones serán:

- Ventas
- Atención al cliente
- Marketing
- Recursos humanos

## **e.- Entrenamiento del personal de ventas**

Siempre hay que contar con un programa de entrenamiento pues este nos da:

- Mejor atención al cliente.
- Mayor capacidad de responder.
- Mejor conocimiento del producto y estrategias.
- Mejor comprensión de la política de la empresa.

### **Al entrenar al personal nos ayuda a penetrar la mente de los trabajadores:**

Hay que ser simples hay que colocar ideas de desarrollo en los vendedores, haciéndoles ver sus defectos y cualidades y lo que pueden lograr alcanzar.

Hay que posicionar en la mente de los vendedores que el Gerente de Ventas es su guía y que somos un equipo que tiene una dirección y objetivo.

Hay que hacer que el lanzamiento de productos nuevos originales con entusiasmo en los vendedores por la novedad.

Las reuniones sin herramientas motivadoras para llevar con entusiasmo el plan de ventas.

Para poder realizar todas estas cosas se realiza un plan de capacitación programado de tal manera que optimice el desenvolvimiento de los vendedores.

### 6.7.3.2 ESTRATEGIAS DE VENTA

#### Propuestas de Estrategias

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar el personal de ventas, para las nuevas zonas a trabajar.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el control de las rutas a los vendedores.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación al personal en los productos que la empresa ofrece.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar nuevas promociones.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Exigir a los vendedores la entrega de los requerimientos de mercado para mejorar nuestras ventas.</li></ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor soporte por parte de cobranzas para solucionar los problemas de la cartera.</li></ul>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de bonos a los vendedores por llegar a los montos establecidos.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los despachos por parte de bodega.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Catalogar a los clientes de acuerdo al volumen de ventas, y establecer porcentajes de descuento para cada categoría.</li></ul>    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar un plan anual de Marketing y publicidad</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un plan para reducir stock de mercadería pasiva</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejar las redes sociales, para ofrecer los productos, e incrementar los clientes.</li></ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Requerir recomendaciones con los clientes, para abrir posibles mercados, sin olvidar de realizar el estudio crediticio.</li></ul> |

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

### 6.7.3.3 POLÍTICAS DE VENTAS

| <b>Políticas de Ventas</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Si los vendedores no cumplen con el monto de ventas y cobros semanal no se les entregara los bonos en ventas.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Si los vendedores no cumplen con las visitas de la hoja de ruta hasta el día jueves de la semana, el día viernes la secretaria realizara la llamada al cliente y la comisión será para la distribuidora</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los días viernes los vendedores deben solucionar devoluciones en el primer punto a tratarse en la reunión de ventas con la persona de bodega correspondiente.</li></ul>                                     |
|   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Si los vendedores no arreglan devoluciones pendientes en bodega, lo realizará el personal de bodega sin cargo a comisión.</li></ul>   |
|   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe ventas debe realizar un informe mensualmente de la efectividad de las promociones quincenales.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los vendedores deben entregar al jefe ventas los días viernes un informe de productos nuevos con códigos originales, descripción, marca, procedencia y proveedor de ser posible.</li></ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los vendedores deben entregar en la reunión mensual de ventas los informes de devolución, novedades de listas de precios, cambios de descripciones.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada vendedor debe traer información mensual sobre la competencia y entregara en las reuniones mensuales (dependerá del mercado la decisión).</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los viáticos de los vendedores deben ser liquidados mensualmente.</li></ul>   |
| <p><b>Elaborado por:</b> ANALUISA, Alexandra</p> <p><b>Fuente:</b> Distribuidora Montenegro Castro DISEM</p>  |

## Políticas de Cobranzas

- Los cheques, letras de cambio, pagarés y demás documentos legales deben ser guardados en la caja fuerte inmediatamente después de su registro
- El efectivo se deberá mantener debidamente custodiado por la persona responsable hasta enviar al depósito.
- Bajo ninguna circunstancia se deberá disponer y hacer uso del dinero de cobranzas u otros valores encomendados sean estos para fines personales o ajenos a los intereses de la empresa.
- Para canjear cheques se debe verificar primero el depósito realizado.
- Los cheques protestados deben ser notificados y entregados al cliente o vendedor
- Las comisiones se las realizará cada mes.
- No se debe facturar factura sobre factura.
- El Jefe de Cobranzas, debe tener la certeza total al momento de autorizar un pedido.
- Mensualmente se deberá realizar un cronograma con estrategias para la recuperación de cartera, todas estas actividades deberán ser plasmadas en informes que se entregarán al Jefe de Ventas.
- El Jefe de cobranzas debe controlar la secuencia de los comprobantes de ingreso de los vendedores.
- Cada vez que un vendedor deja de trabajar para la empresa el Jefe de cobranzas deberá solicitar se entregue el block de comprobantes de ingreso, y verificar que cumplan con la secuencia.
- El Jefe de Cobranzas deberán realizar verificaciones de saldos para determinar que la información es que se tiene en el sistema es correcta

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

**6.7.3.2 Cuadro comparativo de ventas vs productividad anual**

**Tabla N. 22**  
**Cuadro comparativo de ventas**

|   | ENERO     | FEBRERO   | MARZO     | ABRIL      | MAYO       | JUNO      | JULIO      | AGOSTO    | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE | DIEMBRE   | TOTAL      |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| VENTA DEL MES                             | 30,277.55 | 34,420.72 | 54,387.26 | 107,717.67 | 110,946.62 | 31,871.98 | 103,189.88 | 76,614.65 | 84,630.34  | 98,600.63 | 88,671.38 | 88,788.21 | 910,116.90 |
| COSTO DE VENTA PRODUCTOS FAMILIA SANCELAL | 30,959.98 | 34,572.17 | 56,336.35 | 108,364.11 | 111,319.68 | 32,134.57 | 88,633.75  | 66,038.19 | 72,896.20  | 84,558.59 | 76,159.94 | 73,410.46 | 835,383.99 |
| NUMERO DE VENDEDORES REAL                 | 17.00     | 17.00     | 17.00     | 17.00      | 17.00      | 17.00     | 17.00      | 17.00     | 17.00      | 17.00     | 17.00     | 17.00     | 72.00      |
| PRODUCTIVIDAD POR VENDEDOR                | 1,781.03  | 2,024.75  | 3,199.25  | 6,336.33   | 6,526.27   | 1,874.82  | 6,069.99   | 4,506.74  | 4,978.26   | 5,800.04  | 5,215.96  | 5,222.84  | 53,536.29  |
| NUMERO DE DIAS HABILES AL MES             | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00      | 20.00      | 20.00     | 20.00      | 20.00     | 20.00      | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 240.00     |
| VENTA POR DIA HABIL                       | 1,513.88  | 1,721.04  | 2,719.36  | 5,385.88   | 5,547.33   | 1,593.60  | 5,159.49   | 3,830.73  | 4,231.52   | 4,930.03  | 4,433.57  | 4,439.41  | 45,505.85  |
| VENTA POR DIA HABIL POR VENDEDOR          | 89.05     | 101.24    | 159.96    | 316.82     | 326.31     | 93.74     | 303.50     | 225.34    | 248.91     | 290.00    | 260.80    | 261.14    | 2,676.81   |

**Elaborado por:** ANALUISA, Alexandra

**Fuente:** Distribuidora Montenegro Castro DISEM

El presente cuadro es una propuesta para analizar la productividad por vendedor mensual que permitirá a la empresa a tomar decisiones en base al monto de ventas y el número de los vendedores, la misma consiste en evaluar las ventas mensuales del vendedor, por días hábiles del mes, determinando así la productividad de los mismos, y el promedio de ventas, para en futuras evaluaciones, tener un documento que permita comparar su rendimiento.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para la consecución del sistema propuesto se necesitará la colaboración del personal de ventas, cobranzas y de las demás áreas que intervienen directamente con el área de ventas.

## **6.9 REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

La presente propuesta, se establece para obtener resultados que facilite la recuperación oportuna de cartera, a la vez que permita mantener, cambiar, o corregir, siempre en beneficio de la empresa.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN

|   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
|   | ¿Quién solicita evaluar? | Clientes Internos y Externos de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM.<br><br>La Distribuidora Montenegro Castro DISEM.  |
| 2 | ¿Por qué evaluar?        | Porque la inadecuada gestión de ventas y la recuperación de cartera hace que la empresa pierda liquidez y presencia en el mercado, debido a que existe mucha ineficiencia de control en el área de cobranzas y ventas lo que impide que se optimice los recursos con los que cuenta la empresa. |
| 3 | ¿Para qué evaluar?       | Para organizar controlar y direccionar de mejor manera el área de cobranzas y ventas.   |
| 4 | ¿Qué evaluar?            | La gestión de ventas, en la liquidez de la Distribuidora Montenegro Castro DISEM.   |
| 5 | ¿Quién evalúa?           | El gerente, los jefes de área de la empresa son las personas encargadas de evaluar permanentemente la evolución de los procesos y el funcionamiento que estén llevando las personas que se encuentran dentro del departamento de cobranzas y ventas.  |
| 7 | ¿Cómo evaluar?           | Se analiza la información documentada conseguida mediante la implementación de índices financieros y no financieros, evidenciando los resultados, además al fiel cumplimiento del manual de procedimientos  |
| 8 | ¿Con qué evaluar?        | El proceso de evaluación de la presente investigación se realizará con encuestas dirigidas al personal de la empresa y entrevistas realizadas a los tres principales clientes de la empresa y la herramienta de control propuesta.  |



## BIBLIOGRAFIA




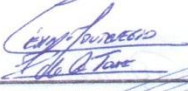
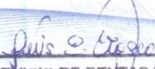

- Alcalde, I. (2011) *“La estrategia de ventas y el valor de vida de los clientes.”* Recuperado en <http://www.gestion.com.do/index.php/ediciones/enero-2012/259-la-estrategia-de-ventas-y-el-valor-de-vida-de-los-clientes>
- Bastidas, C. (2011:100) *“La dirección estratégica y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa AVICOLA PONDEROSA de la parroquia santa Lucia del cantón salcedo.”* Recuperado en: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1123/407%20Ing.pdf?sequence=1>
- Bastidas, C (2005:95) *“La Auditoria de Gestión en el departamento de crédito de la Mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones”* Ecuador – Ambato – Universidad Técnica de Ambato.
- Braga, I. (2008:21) *“Sistema de control de gestión.”* Ecuador – Ambato – Universidad Técnica de Ambato.
- Bernarda, m. (2005) *“Gestión de venta.”* Recuperado en: <http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/2185.pdf>
- Correa, H. (2013) *“La auditoría de gestión.”* Recuperado en: <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>
- Gómez, G. (2002) *“El presupuesto y el control de gestión del aera comercial de la empresa”* Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/27/preyconv en.htm>
- Hernández, J. (2009) *“La Investigación Cualitativa.”* Recuperado en: <http://icualitativa.foroactivo.com/t4-la-investigacion-cualitativa>

- HERRERA, L. (2002) *“Tutoría de la investigación” Maestría en Gerencia de proyectos educativos y sociales 1era edición asociación de facultades ecuatorianas de filosofía y ciencias de la educación* Quito – Ecuador
- Lozano, I. (2010) *“Manejo de liquidez en la empresa”* Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/manejo-liquidez-empresa.htm>
- Martínez, C. (1998) *“Estadística y Muestreo”*, décima segunda edición Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá 701pp.
- Rivadeneira (2013) *“Boletín de análisis de mercados internacionales.”* Recuperado en [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/PROEC\\_AM2013\\_MAY-JUN.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/PROEC_AM2013_MAY-JUN.pdf)
- Rodríguez, M. (2013) *“Razones financieras.”* Recuperado en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2009b/554/Razones%20Financieras%20Basicas.htm>
- Santandreu, E. (2000) *“Análisis de la empresa a través de los ratios.”* Recuperado en: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/analisi.pdf>
- SAMPIERI R. (1998) *“Metodología de la Investigación (2ª edición). México. Editorial Mc. Graw – Hill.”* Recuperado en: <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r88.DOC>
- Muñoz, A. (2009) *“Los métodos cuantitativo y cualitativo en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social.”* Recuperado en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/ams/21.htm>

- Tandazo T. (2012) *“La actividad económica del Ecuador, una visión desde la economía espacial.”* Recuperado en: <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/wp-content/uploads/2012/12/utpl-Informe-de-coyuntura-economica-N-11-ano-2012.pdf>
- Reyes (2014:10) *“Manual de gestión de ventas.”* Recuperado en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/ams/21.htm>
- PRODUCTOS FAMILIA SANCELA S.A (2014) Registro manual interno sección ventas, pag. 13 a 21

# ANEXO 1

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <b>REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES<br/>SOCIEDADES</b> | <br>...le hace bien al país!     |
| <b>NUMERO RUC:</b>  | 1891734979001  |   |
| <b>RAZON SOCIAL:</b>  | DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM                  |   |
| <b>ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>  |  |   |
| <b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>   | 001  | <b>ESTADO</b> ABIERTO <b>MATRIZ</b>   |
| <b>NOMBRE COMERCIAL:</b>  | DISEM  | <b>FEC. INICIO ACT.</b> 08/01/2010  |
|   |  | <b>FEC. CIERRE:</b>   |
|   |  | <b>FEC. REINICIO:</b>   |
| <b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>  |  |   |
| VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO   |  |   |
| <b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>   |  |   |
| Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Barrio: EL BELEN Calle: LEGARDA Número: S/N<br>Intersección: AV. ATAHUALPA Referencia: A CINCUENTA METROS DE LA GASOLINERA GAVILANEZ Celular: 098381970 Email:<br>geovannymontenegro@gmail.com |  |   |
|    |  |   |
| <br>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE  |  | <br>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS |
| Usuario: LEVASCO  | Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA                 | Fecha y hora: 26/03/2012 13:29:44   |
| Página 2 de 2   |  |   |
|   |  |                                |

## ANEXO 2

| LA GESTIÓN DE VENTAS Y LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM   |  |       |   |     |   |  |            |  |  |
|--|--|-------|---|-----|---|--|------------|--|--|
| ENCUESTA DE PERCEPCIÓN HACIA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS  |  |       |   |     |   |  |            |  |  |
| <b>OBJETIVO GENERAL:</b> IDENTIFICAR LOS PROCESOS Y ERRORES QUE SE GENERAN EN EL ÁREA DE VENTAS  |  |       |   |     |   |  |            |  |  |
| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> CONOCER LAS VALENCIAS QUE TIENE LA GESTIÓN DE VENTAS, PARA ASIGNAR CORRECCIONES A CORTO PLAZO.   |  |       |   |     |   |  |            |  |  |
| Encuesta N°  |  | Fecha | DÍA   | MES | AÑO   | Departamento:  | Producción |  |  |
| MARQUE CON UNA "X" EN EL CASILLERO QUE CONSIDERE, SI LA RESPUESTA ES <b>SI</b> (PREGUNTA DOS) RESPONDA LAS PREGUNTAS TRES Y CINCO, SI LA RESPUESTA ES <b>NO</b> (PREGUNTA DOS), NO RESPONDER LAS PREGUNTAS TRES Y CINCO. |  |       |   |     |   |  |            |  |  |
| 1) ¿CON QUE FRECUENCIA RECIBE USTED, CAPACITACION EN TECNICAS DE VENTAS?   |  |       |   |     | 2) ¿LA EMPRESA ANALIZA LOS CREDITOS QUE OTORGA A LOS CLIENTES?  |  |            |  |  |
| <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> NINGUNO<br><input type="checkbox"/> MENSUAL<br><input type="checkbox"/> QUINCENAL  |  |       |   |     | <input type="checkbox"/> POR LOS MONTOS <input type="checkbox"/> VERIFICACION DE DATOS<br><input type="checkbox"/> POR RECOMENDACIÓN <input type="checkbox"/> NINGUNO |  |            |  |  |
| 3) ¿QUÉ POLITICAS DE COBRO, MANIFIESTA USTED AL CLIENTE, PARA EFECTIVIZAR LA VENTA?  |  |       |   |     | <input type="checkbox"/> CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO <input type="checkbox"/> AMBAS  |  |            |  |  |
| 4) ¿LOS DESCUENTOS Y PROMOCIONES OTORGADOS POR LA EMPRESA, COMUNICA A SUS CLIENTES?  |  |       |   |     | 5) ¿EL ANALISIS DE MERCADO QUIÉN LO DEBE REALIZAR?  |  |            |  |  |
| <input type="checkbox"/> AL REALIZAR LA VENT<br><input type="checkbox"/> AL OFRECER LOS PRODUCTOS<br><input type="checkbox"/> INMEDIATAMENTE<br><input type="checkbox"/> NINGUNO   |  |       |   |     | <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD<br><input type="checkbox"/> JEFE DE VENTAS<br><input type="checkbox"/> VENDEDORES<br><input type="checkbox"/> COBRANZAS         |  |            |  |  |
| 6) ¿CÓMO FOMENTA USTED LA FIDELIDAD DE SUS CLIENTES?   |  |       |   |     |   |  |            |  |  |
| <input type="checkbox"/> COMUNICANDO PROMOCIONES<br><input type="checkbox"/> NO REALIZA NINGUNA GESTIÓN  |  |       | <input type="checkbox"/> OTORGANDO MAS PLAZO DE CREDITO |     |   | <input type="checkbox"/> REALIZANDO VENTAS ANTES DE COBRAR |            |  |  |
| 7) ¿CREE USTED QUE ES NECESARIO LA APLICACIÓN DE INDICADORES PARA EVALUAR LAS VENTAS?  |  |       |   |     | 8) ¿QUÉ LE PROPORCIONA LA EMPRESA PARA REALIZAR SU TRABAJO?   |  |            |  |  |
| <input type="checkbox"/> ANUALMENTE <input type="checkbox"/> TRIMESTRAL<br><input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> NUNCA   |  |       |   |     | <input type="checkbox"/> CATALOGO <input type="checkbox"/> TRANSPORTE<br><input type="checkbox"/> PUBLICIDAD <input type="checkbox"/> VIATICOS                        |  |            |  |  |
| 9) ¿CADA QUE TIEMPO REALIZA USTED LA RECUPERACION DE CARTERA?  |  |       |   |     | 10) ¿CUALAES SON LOS BENEFICIOS SI LA RECUPERACION DE CARTERA SE REALIZA DE MANERA INMEDIATA?   |  |            |  |  |
| <input type="checkbox"/> 1 A 30 <input type="checkbox"/> DE 31 A 45 <input type="checkbox"/> 46 A 60 <input type="checkbox"/> MAS DE 60 DIAS   |  |       |   |     | <input type="checkbox"/> SUELDOS A TIEMPO <input type="checkbox"/> COMISIONES <input type="checkbox"/> BONIFICACIONES   |  |            |  |  |

### ANEXO 3 ESTADOS FINANCIEROS

famija

#### DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM ESTADO DE SITUACION FINANCIERA USD DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014

| ACTIVO                                    |                  |           | PASIVO                               |                  |           |
|---|------------------|-----------|--------------------------------------|------------------|-----------|
| <b>DIPONIBLE</b>                          |                  | 10.008,25 | <b>PASIVO CORRIENTE</b>              |                  |           |
| CAJA GENERAL                              | 4.093,74         |           | <b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>        |                  |           |
| CAJA CHICA                                | 72,92            |           | <b>PROVEEDORES LOCALES</b>           |                  | 26.548,98 |
| BANCO PICHINCHA                           | 5.841,59         |           | Familia Sancela                      | 26.218,98        |           |
|   | <u>10.008,25</u> |           | Otisa                                | 330,00           |           |
|   |                  |           |                                      | <u>26.548,98</u> |           |
| <b>EXIGIBLE</b>                           |                  | 34.058,85 | <b>ANTICIPO CLIENTES</b>             |                  | 24,48     |
| Cobros a Clientes                         | 32.259,19        |           | Cuentas por Pagar Clientes           | 24,48            |           |
| Cheques Protestados                       | 1.799,66         |           |                                      | <u>24,48</u>     |           |
|   | <u>34.058,85</u> |           |                                      |                  |           |
| <b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>           |                  | 4.510,28  | <b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>      |                  | 4.454,87  |
| Anticipo Empleados                        | 3.841,43         |           | I.V.A. 12% - Por Pagar               | 1.051,04         |           |
| Cuentas por Cobrar SRI                    | 668,85           |           | Retenciones en la fuente-Bienes 1%   | 670,52           |           |
|   | <u>4.510,28</u>  |           | Ret. Fuente - Servicios 2%           | 7,73             |           |
|   |                  |           | Ret. Fuente - Servicios 8%           | 17,60            |           |
|   |                  |           | Ret. Fuente - 10%                    | 23,33            |           |
| <b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>              |                  | 848,37    | Ret. IVA Bienes 30%                  | 9,60             |           |
| Retenciones del Impuesto a la Renta       | 848,37           |           | Ret. IVA Servicios 70%               | 2,64             |           |
|   | <u>848,37</u>    |           | Ret. IVA Servicios 100%              | 59,26            |           |
|   |                  |           | I.V.A. 12% - Ventas Crédito          | 2.613,15         |           |
| <b>CREDITO FISCAL IMPUESTO A LA RENTA</b> |                  | 5.076,73  |                                      | <u>4.454,87</u>  |           |
| Anticipo impuesto a la renta              | 4.839,69         |           | <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>           |                  | 5.621,79  |
| Retencion Imp.Renta ejercicio anterior    | 237,04           |           | Impuesto a la Renta a Pagar          | 5.384,76         |           |
|   | <u>5.076,73</u>  |           | Anticipo Impuesto a la Renta         | 237,03           |           |
|   |                  |           |                                      | <u>5.621,79</u>  |           |
| <b>REALIZABLE</b>                         |                  | 15.972,32 | <b>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b> |                  | 13.072,37 |
| Inventario de Mercaderias                 | 15.972,32        |           | Sueldos y Salarios                   | 6.728,97         |           |
|   | <u>15.972,32</u> |           | Decimo Tercer Sueldo                 | 580,20           |           |
|   |                  |           | Decimo Cuarto Sueldo                 | 1.855,00         |           |
| <b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>            |                  | 17.974,66 | Vacaciones                           | 1.059,35         |           |
| Muebles y Enseres                         | 1.679,66         |           | 15% Participación Trabajadores       | 2.848,85         |           |
| Equipos de Oficina                        | -                |           |                                      | <u>13.072,37</u> |           |
| Equipos de Computacion                    | 995,00           |           |                                      |                  |           |
| Vehiculos varios                          | 15.300,00        |           | <b>OBLIGACIONES CON EL IESS</b>      |                  | 1.562,81  |
|   | <u>17.974,66</u> |           | Aporte patronal IEISS                | 845,92           |           |
|   |                  |           | Aporte personal IEISS                | 650,97           |           |
| <b>DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS</b>  |                  | 10.785,47 |                                      |                  |           |
| Dep Acum de Muebles y Enseres 10%         | 611,33           |           |                                      |                  |           |

|                                    |   |                  |
|------------------------------------|---|------------------|
| Dep.Acum.de Equipos de Oficina 10% | - | -                |
| Dep.Acum.de Eq. de Computacion 33% | - | 994,14           |
| Dep.Acum. de Vehiculos 20%         | - | 9.180,00         |
|                                    | - | <u>10.785,47</u> |

|                                  |  |                 |
|----------------------------------|--|-----------------|
| <b>ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES</b> |  | 2.500,00        |
| Software SAVAD                   |  | 2.500,00        |
|                                  |  | <u>2.500,00</u> |

|  |   |                 |
|--|---|-----------------|
| <b>AMORTIZACION ACUMULADA DE INTANGIBLES</b> |   | 2.499,00        |
| Amortización Software SAVAD                  | - | 2.499,00        |
|  | - | <u>2.499,00</u> |

|                     |  |                         |
|---------------------|--|-------------------------|
| <b>TOTAL ACTIVO</b> |  | <u><u>77.664,99</u></u> |
|---------------------|--|-------------------------|

.....  
GERENTE

|                          |  |                 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Préstamos Quirografarios |  | 65,92           |
|                          |  | <u>1.562,81</u> |

|                               |  |          |
|-------------------------------|--|----------|
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b> |  | 5.285,30 |
|-------------------------------|--|----------|

|                              |  |               |
|------------------------------|--|---------------|
| <b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b> |  |               |
| <b>OBLIGACIONES VARIAS</b>   |  | 521,84        |
| Accionistas varios           |  | 521,84        |
|                              |  | <u>521,84</u> |

|                                     |   |                  |
|-------------------------------------|---|------------------|
| <b>RESULTADOS</b>                   |   | 2.857,85         |
| Utilidades & Perdidas Acumuladas    |   | 16.849,37        |
| Utilidades & Perdidas Acumuladas    | - | 1.750,24         |
| Utilidades & Perdidas del Ejercicio |   | 10.758,72        |
|                                     |   | <u>25.857,85</u> |

|                         |  |           |
|-------------------------|--|-----------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> |  | 21.379,69 |
|-------------------------|--|-----------|

|                                  |  |                         |
|----------------------------------|--|-------------------------|
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> |  | <u><u>77.664,99</u></u> |
|----------------------------------|--|-------------------------|

0,00

*Andruete*  
CONTADOR





**DISTRIBUIDORA MONTENEGRO CASTRO DISEM**  
**ESTADO DE RESULTADOS USD**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESOS</b>                            |                   |                   |
| VENTAS                                     | 910.116,90        |                   |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      |                   | <b>910.116,90</b> |
| INVENTARIO INICIAL                         | 16.066,27         |                   |
| COMPRAS                                    | 748.137,90        |                   |
| (=) DISPONIBLE PARA LA VENTA               | <b>764.204,17</b> |                   |
| (-) INVENT. FINAL                          | <u>15.972,32</u>  |                   |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                     |                   | 748.231,85        |
| <b>TOTAL UTILIDAD BRUTA EN VENTA</b>       |                   | <u>161.885,05</u> |
| <b>GASTOS</b>                              |                   |                   |
| GASTOS                                     |                   |                   |
| GASTOS OPERACIONALES                       |                   |                   |
| GASTOS DE VENTAS                           |                   |                   |
| SUELDOS Y SALARIOS VENDEDORES              |                   |                   |
| Sueldos y Salarios                         | 19.553,22         |                   |
| Horas Suplementarias y Extras              |                   |                   |
| Comisiones en Ventas                       | 8.593,82          |                   |
| Beneficios Empresariales                   | 1.095,03          |                   |
| Aporte Patronal Iece-Secap                 | 3.521,51          |                   |
| Beneficios Sociales                        | 4.189,99          |                   |
| Fondo de Reserva                           | 1.968,42          |                   |
| Indemnización Laboral                      | -                 |                   |
| <b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS VENDEDORES</b> | <u>38.921,99</u>  |                   |
| COSTOS COMISIONISTAS                       |                   |                   |
| Comisiones en ventas                       |                   |                   |
| Movilización personal de ventas            | 382,95            |                   |
| Beneficios Comisionistas                   | 219,79            |                   |
| Otros Gastos de Ventas                     | -                 |                   |
| <b>TOTAL COSTOS COMISIONISTAS</b>          | <u>602,74</u>     |                   |
| <b>TOTAL COSTOS DIRECTOS DE VENTAS</b>     |                   | <b>39.524,73</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS DIRECTOS VENTAS</b>        |                   |                   |
| GASTOS OPERATIVOS DE VENTAS                |                   |                   |
| COSTOS OPERATIVOS DE VENTAS                |                   |                   |
| SUELDOS APOYO VENTAS                       |                   |                   |
| Sueldos y Salarios                         | 15.188,88         |                   |
| Horas Suplementarias y Extras              |                   |                   |
| Comisiones en Ventas                       | -                 |                   |
| Beneficios Empresariales                   | 2.232,80          |                   |
| Aporte Patronal Iece-Secap                 | 1.974,91          |                   |
| Beneficios Sociales                        | 2.596,77          |                   |
| Fondo de Reserva                           | 963,72            |                   |
| Indemnización Laboral                      | -                 |                   |
| <b>TOTAL SUELDOS APOYO VENTAS</b>          | <u>22.957,08</u>  |                   |
| GASTOS OPERACION DE VENTAS                 |                   |                   |
| Arriendo Bodegas                           | 2.640,00          |                   |
| Mantenimiento de Vehiculos                 | 524,95            |                   |
| Mantenimiento de Bodega                    | -                 |                   |
| Repuestos y Lubricantes                    | 2.743,25          |                   |
| Combustibles                               | 3.772,60          |                   |
| Propaganda y Publicidad                    |                   |                   |
| Transporte de Mercadería                   | -                 |                   |
| Peajes y Parqueaderos                      | -                 |                   |
| Seguros de Vehiculos                       | 112,12            |                   |
| Otros Operativos de Ventas                 | -                 |                   |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACION DE VENTAS</b>    | <u>9.792,92</u>   |                   |
| <b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS DE VENTAS</b>   |                   | <b>32.750,00</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS DE VENTAS</b>   |                   |                   |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     |                   |                   |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                   |                   |                   |
| SUELDOS Y SALARIOS                         |                   |                   |



|   |                  |                   |
|---|------------------|-------------------|
| Sueldos y Salarios                            | 7.441,15         |                   |
| Sueldo Gerencia                               | 27.600,00        |                   |
| Beneficios Empresariales                      | 46,42            |                   |
| Aporte Patronal Iece-Secap                    | 4.295,40         |                   |
| Beneficios Sociales                           | 4.557,81         |                   |
| Fondos de Reserva                             | 2.795,31         |                   |
| Indemnización Laboral                         | -                |                   |
| <b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>               | <b>46.736,09</b> |                   |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                 |                  |                   |
| Alquiler de Oficina y Bodega                  | -                |                   |
| Servicios Basicos                             | 718,39           |                   |
| Correo, comunicaciones e Internet             | -                |                   |
| Suministros de Oficina                        | 3.930,20         |                   |
| Mant. Oficinas y Instalaciones                | -                |                   |
| Movilización y Parqueo                        | 225,79           |                   |
| Combustible y Lubricantes                     | 538,64           |                   |
| Honorarios Profesionales                      | 3.004,42         |                   |
| Honorarios Notarios y Legales                 | -                |                   |
| Impuestos, Tasas y contribuciones             | 119,53           |                   |
| Depreciación Activos Fijos                    | 3.346,87         |                   |
| Amortizaciones                                | 346,45           |                   |
| Otros Administrativos Bienes Varios           | 586,49           |                   |
| Otros Administrativos Servicios Varios        | 2.463,57         |                   |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>           | <b>15.280,35</b> |                   |
| <b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>         |                  | <b>62.016,44</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>           |                  | <b>134.291,17</b> |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                           |                  |                   |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                     |                  |                   |
| <b>GASTOS NO OPERACIONAL</b>                  |                  |                   |
| <b>INTERESES Y COMISIONES</b>                 |                  |                   |
| Intereses Operaciones Crédito                 | -                |                   |
| Comisiones y Costos Bancarios                 | 26,80            |                   |
| Certificados de cheques                       | -                |                   |
| Multas  | -                |                   |
| <b>TOTAL INTERESES Y COMISIONES</b>           | <b>26,80</b>     |                   |
| <b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONAL</b>            |                  | 26,80             |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>               |                  |                   |
| <b>TOTAL UTILIDAD OPERACIONAL</b>             |                  | <b>27.567,08</b>  |
| <b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>                   |                  |                   |
| <b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>                   |                  |                   |
| <b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>                   |                  |                   |
| GND Faltantes de Inventario                   | -                |                   |
| GND Multas e Intereses                        | 6,81             |                   |
| GND Retenciones asumidas                      | 79,41            |                   |
| GND Compras sin Factura/RUC                   | 135,03           |                   |
| GND Roles sin IESS                            | -                |                   |
| GND Intereses a Terceros                      | -                |                   |
| GND Compras sin Retención                     | -                |                   |
| GND Otros Egreso                              | 8.353,50         |                   |
| <b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES</b>             | <b>8.574,75</b>  |                   |
| <b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES</b>             |                  | 8.574,75          |
| <b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES</b>             |                  |                   |
| <b>TOTAL UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b> |                  | <b>18.992,33</b>  |








.....  
GERENTE

*Camacho*  
CONTADOR

## ANEXO 4 PRODUCTOS



### Catálogo Grupo Familia Categoría: Family Care

| PAPEL HIGIENICO |                   |                |            |             |  |   |
|-----------------|-------------------|----------------|------------|-------------|--|---|
| Grupo           | Nombre            | Codigo         | Conteos    | Caja/ bulto | Descripcion  | Foto  |
| PH Economico    | Familia Economico | 18444          | x 1        | 4x48        | Es el papel higiénico económico más suave del mercado. Es de un color natural casi blanco.   |    |
|                 |                   | 18451<br>18461 | x 4<br>x12 | 12<br>4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Más absorbente y resistente. Tiene el aroma más fresco y agradable del segmento, ideal para ambientar tu baño.</li> <li>Brinda buena calidad a un precio muy económico</li> </ul> |    |
| PH Blanco       | Aroma             | 18043          | x 1        | 4x48        | Papel higiénico blanco de 40 metros por rollo. <ul style="list-style-type: none"> <li>Es doble hoja.</li> </ul>  |   |
|                 |                   | 18128          | x4         | 12          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Es diseñado para satisfacer la necesidad de economía que busca un grupo de consumidores, los cuales quieren un producto de baja transacción, con una buena calidad.</li> </ul>    |   |
|                 |                   | 18139          | x12        | 4           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Su textura microembossing lo hace más suave y mejora su rendimiento, con agradable fragancia para ayudar a ambientar tu baño.</li> </ul> Triple hoja                              |   |
| Económica       | Económica         | 20186          | x 75       | 60          | Son adecuadas para grandes consumos dentro y fuera del hogar. <ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen la misma calidad que las servilletas normales pero su tamaño las hace más económicas.</li> </ul>             |  |
|                 |                   | 21350          | x 100      | 60          |  |  |
| Blancas         | Cuadrada          | 21270          | x100       | 45          | Son servilletas dobladas en 4. Poseen un tamaño ideal <ul style="list-style-type: none"> <li>Suaves, resistentes y absorbentes</li> </ul>  |  |
|                 | Normal            | 20156          | x100       | 36          |  |  |

| PAPEL HIGIENICO - ACOLCHADOS                   |                        |        |         |             |  |   |
|--|------------------------|--------|---------|-------------|--|---|
| Grupo  | Nombre                 | Codigo | Conteos | Caja/ bulto | Descripcion  | Foto  |
| R<br>e<br>n<br>d<br>i<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | Acolchado Grande       | 18053  | x 1     | 4x12        | Mide 26 metros gracias a nuestra tecnologia de compensacion de puntos es mucho mas suavecito y acolchadito |    |
|  |                        | 18233  | x4      | 12x4        |  |    |
|  |                        | 18244  | 12      | 4x12        |  |    |
|  | Acolchado Extra Grande | 18352  | x 1     | 4x12        | Mide 33 metros sus exclusivos centros de rapida absorcion hacen que sea mucho mas absorbente               |    |
|  |                        | 18361  | x4      | 12x4        |  |   |
|  |                        | 18375  | 12      | 4x12        |  |  |
|  | Acolchado Megarrollo   | 18571  | x 1     | 4x12        | Mide 41 metros su deliciosa fragancia en el tubito es perfecta para ambientar tu baño                      |  |
|  |                        | 18535  | x4      | 12x4        |  |  |
|  |                        | 18556  | 12      | 4x12        |  |  |



## Catálogo Grupo Familia




### Categoría: Home Care




| SERVILLETA - FACIALES |               |        |         |              |   |   |
|-----------------------|---------------|--------|---------|--------------|---|---|
| Grupo                 | Nombre        | Codigo | Conteos | Caja / Bulto | Descripcion   | Foto  |
| Blancas               | Pequeña       | 21250  | x100    | 60           | Son servilletas dobladas en 4. Su blancura representa higiene y limpieza. |    |
|                       |               | 20072  | x300    | 20           |   |    |
| Decoradas             | Decorada      | 20180  | x100    | 36           | Suaves resistentes y absorbentes. Vienen en variados diseños y colores    |  |
|                       | Acolchada     | 20840  | x75     | 24           |   |  |
| Pañuelos Faciales     | Personal Care | 32600  | x30     | 4x10         | Excelente desempeño por ser triple hoja. Pañuelos blancos sin aroma       |  |



## Catálogo Grupo Familia

### Categoría: Home Care

| TOALLAS DE COCINA |                     |        |         |       |   |   |
|-------------------|---------------------|--------|---------|-------|---|---|
| Grupo             | Nombre              | Codigo | Conteos | Bulto | Descripcion   | Foto  |
| Toalla de cocina  | Blanca x1 - 50hojas | 62231  | x 1     | 12    | <p>Son toallas de papel desechables con tecnología Ultra, que consiste en juntar 2 hojas de papel, formando cápsulas de aire que las hace más absorbentes y más resistentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son más gruesas y más económicas.</li> <li>• Son blancas.</li> <li>• Prácticas, higiénicas, y desechables.</li> </ul> |  |
|                   | Decorada 2en1 x1    | 62230  | x 1     | 12    |   |  |
|                   | Decorada 3en1 x1    | 62169  | x 1     | 12    |   |  |

| FACIALES |               |        |             |      |   |   |
|----------|---------------|--------|-------------|------|---|---|
| Grupo    | Nombre        | Codigo | Conteos     | Caja | Descripcion   | Foto  |
| Facial   | Caja Pequeña  | 32037  | 50 pañuelos | 36   | <p>Excelente desempeño por ser triple hoja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor resistencia y suavidad.</li> <li>• Por su variedad en diseños y colores en el empaque, es ideal para el tocador, carro y oficina.</li> <li>• Su blancura representa higiene y limpieza.</li> </ul> |  |
|          | Caja Familiar | 33085  | 80 pañuelos | 18   |   |  |
|          | Caja Cubo     | 32680  | 60 pañuelos | 16   |   |  |



**Catálogo Grupo Familia**  
**Categoría: Fempro**  
**Marca: Nosotras**

| TOALLAS              |                    |        |         |      |  |   |
|----------------------|--------------------|--------|---------|------|--|---|
| Grupo                | Nombre             | Codigo | Conteos | Caja | Descripcion  | Foto  |
| Normal con Alas      | Basica Alas        | 49100  | x10     | 24   | Cubierta tipo tela, con alas, y ahora con ajuste seguro para mayor comodidad   |    |
|                      |                    | 49113  | x42     | 12   |  |    |
| Normal con Alas Plus | Plus tela Natural  | 41538  | X8      | 30   | Cubierta tipo tela natural con aloe vera y manzanilla. Ajuste Seguro y Zona Antiderrames   |    |
|                      | Plus Rapisecc      | 41794  | x10     | 24   | Cubierta tipo rapisecc (malla) con bordes suaves de aloe vera y manzanilla. Ajuste seguro y zona antiderrames                                      |   |
| Invisible            | Invisible Clasica  | 41565  | X10     | 24   | Super delgada, Cubierta tipo tela natural con aloe vera y manzanilla. Ajuste Seguro y Zona Antiderrames  |  |
|                      | Invisible Rapisecc | 42405  | x10     | 24   | Super delgada, Cubierta tipo rapisecc (malla), y ahora con ajuste seguro   |  |
| Nocturna             | Buenas Noches      | 40284  | x10     | 18   | Cubierta tipo tela natural con aloe vera y manzanilla. Ajuste Seguro y Zona Antiderrames. 8cm mas larga que una toalla normal para flujo abundante |  |



**Catálogo Grupo Familia**  
**Categoría: Fempro**  
**Marca: Nosotras**

| PROTECTORES |                            |        |         |      |  |      |
|-------------|----------------------------|--------|---------|------|--|------|
| Grupo       | Nombre                     | Codigo | Conteos | Caja | Descripcion  | Foto |
| Normal      | Protectores Diarios Normal | 43298  | 6x5     | 16x6 | Cubierta tipo tela, adhesivo en la base para mayor comodidad.<br><b>Diarios x 120 con estuche individual!!</b> |      |
|             |                            | 43416  | x15     | 36   |  |      |
|             |                            | 44505  | x120    | 10   |  |      |

| PRODUCTOS POSPARTO       |            |        |         |    |  |      |
|--------------------------|------------|--------|---------|----|--|------|
| Grupo                    | Nombre     | Codigo | Conteos |    | Descripcion  | Foto |
| Protectores de Lactancia | Lacti      | 44012  | x12     | 12 | Cubierta tipo tela respirable para que los pezones no se irriten, con canales distribucion y con practico estuche individual |      |
|                          |            | 44013  | x40     | 12 |  |      |
| Toalla Posparto          | Maternidad | 42009  | x10     | 24 | Mas grande y delgada, con elasticos laterales para mayor comodidad   |      |



|  <b>Catálogo Grupo Familia</b><br><b>Categoría: Baby</b><br><b>Marca: Pequeñín</b> |   |        |        |                |   |   |
|---|---|--------|--------|----------------|---|---|
| Grupo   | Nombre  | Codigo | Conteo | Cantidad bulto | Descripcion   | Fotos   |
| Pañales Natural   | RECIENTE NACIDO / ETAPA 0                       | 98860  |        |                | Una completa línea de cuidado Natural que protegerá la piel de tu pequeñín, naturalmente                          | <br>  |
|   | PEQ NATURAL ETAPA 1                             | 98406  | x30    | 8              |   |   |
|   | PEQ NATURAL ND ET2 8X30                         | 98408  |        |                |   |   |
|   | PEQ NATURAL ND ET3 4X60 E.I                     | 98412  | x60    | 4              |   |   |
|   | PEQ NATURAL ND ET3 8X30                         | 98411  | x30    | 8              |   |   |
|   | PEQ NATURAL ND ET4 4X60E.I                      | 98415  | x60    | 4              |   |   |
|   | PEQ NATURAL ND ET4 8X30                         | 98414  | x30    | 8              |   |   |
| PEQ NATURAL ND ET5 6X30   | 98417   | x60    | 6      |                |   |   |
| Pañales Tripack   | PEQ RN ET0 16X3 TR PK                           | 98883  |        |                | Practico y comodo para llevarlo contigo a todos lados   |    |
|   | PEQ EXTR PLUS ET1 60X3 TR PK FASADO             | 95181  |        |                |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS ET1 16X3 TR PK FASADO             | 95011  |        |                |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS ET2 16X3 TR PK FASADO             | 95012  |        |                |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS BBP ET3 16X3 TR PK                | 95209  |        |                |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS BBP ET4 16X3 TR PK                | 95219  |        |                |   |   |
| PEQ EXTR PLUS BBP ET5 16X3 TR PK  | 95226   |        |        |                |   |   |
| Pañales Extraconfort  | PEQ EXTR PLUS ET1 4X56 FASADO                   | 97712  | x56    | x4             | Un producto para cada necesidad con características especiales pensadas para tu protección y comodidad de tu bebe | <br> |
|   | PEQ EXTR PLUS ET1 8x28 FASADO                   | 97700  | x28    | x8             |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS ET2 8x24 FASADO                   | 97711  | x24    | x4             |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS ET2 4X48 FASADO                   | 97704  | x48    | x8             |   |   |
|   | PEQ EXTR PL ET2 4X48 E.I FASADO                 | 97715  | x48    | x4             |   |   |
|   | PEQ EXTRACONFORT PLUS ET3 8X20 EC               | 97764  | x20    | x8             |   |   |
|   | PEQ EXTRACONFORT PLUS ET3 4 X 40 EC             | 97765  |        |                |   |   |
|   | PEQ EXTRACONFORT PLUS ET3 E.I 4 X 40 EC         | 97766  | x40    | x4             |   |   |
|   | PEQ EXTRACONFORT PLUS ET4 8 X 18 EC             | 97768  | x18    | x8             |   |   |
|   | PEQ EXTRACONFORT PLUS ET4 4 X 36 EC             | 97769  |        |                |   |   |
|   | PEQ EXTRACONFORT PLUS ET4 E.I 4 X 36 EC         | 97750  | x36    | x4             |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS BBP ET5 4X32                      | 97016  | x32    |                |   |   |
|   | PEQ EXTR PLUS BBP ET5 8x16                      | 97004  | x16    | x8             |   |   |
| Paños   | PAÑOS HUMEDOS PEQUEÑIN KARITE 12X100            | 31499  | x100   | 12             | El karite los hace mas suaves y delicados   |    |
|   | PAÑOS HUMEDOS PEQUEÑIN KARITE 24X50             | 31111  | x50    | 24             |   |   |
|   | PAÑOS HUMEDOS PEQ KARITE 24X24 EXP              | 31222  | x24    |                |   |   |
|   | PEQUEÑIN ORIGINAL RISTRA18X12                   | 31349  |        |                |   |   |
|   | PEQUEÑIN KARITE RISTRA18X12                     | 34949  | x18    | 12             |   |   |
| Toallitas con CAJAS Y REPUESTOS   | PEQUEÑIN TOALLITA RN CAJA 6 X 80                | 31923  | x80    |                | Con ingredientes super cremositos y una tela super  |    |
|   | PEQ TOALL REGIEN NACIDO 6 X 160                 | 31924  | x160   |                |   |   |
|   | TOALLA PEQUEÑIN ACOLCHADITA CAJA 6X80           | 34377  | x80    |                |   |   |
|   | PEQ TOALL ACOLCHADITAS 6 RPTO X 160             | 34025  | x160   |                |   |   |
|   | TOALL PEQUEÑIN SENSITIVE CAJA 6X80              | 31002  | x80    |                |   |   |
| PEQ TOALL SENSITIVE 6(2 RPTO X 80)  | 31003   | x160   |        |                |   |   |
| Pañitos   | PANOS HUM PEQUEÑIN ALOE RPTO 24X50 EC           | 31297  | x50    | 24             | Mas gruesos y resistentes, con la humedad adecuada  |    |
|   | PANOS HUM PEQUEÑIN ALOE RPTO 12X100 EC          | 31369  | x100   | 12             |   |   |
|   | PANOS HUM PEQUEÑIN ORIG RPTO 24X50 EC           | 31299  | x50    | 24             |   |   |
|   | PANOS HUM PEQUEÑIN ORIG RPTO 12X100 EC          | 31639  | x100   |                |   |   |
| Complementarios Baby  | TOALLITA HUM PEQUEÑIN FRES KID12X24             | 34240  | x24    |                | Una practica pañalera con todos los productos Pequeñín para recién nacidos, mas un lindo regalito                 |    |
|   | PANO HUM SANITARIO FRES-KIDS 12X50              | 31910  | x50    |                |   |   |
|   | PANO HUM SANITARIO RPTO FRES-KIDS 24X50         | 31920  | x50    | 24             |   |   |
|   | JABON EN ESPUMA FK 6 X 220ML                    | 31853  |        | 6              |   |   |
|   | Kit RN (PQ RN x 30 + TH RN x 40 + Crema x 4) EC | 98899  |        | 4              |   |   |
|   | CREMA PROT PEQ PLEG 12 X60GR                    | 31840  | x1     | 12             |   |   |
| Productos Nuevos  | SHAMPOO Y BAÑO LIQUIDO 2EN1 PEQ 6X300ML         | 31860  |        | 6              | Shampo hipoalergenico y los baberos te ayudaran en el cuidado de tu bebe  |    |
|   | GEL ANTIBACTERIAL FRES-KIDS X 12 - 60 M         | 31854  |        | 12             |   |   |
|   | BABEROS DESECHABLES PEQ 8X12                    | 31883  | x12    | 8              |   |   |
|   | CAMBIADORES DESECHABLES PEQ 6 X10               | 31872  | x10    | 6              |   |   |





## Catálogo Grupo Familia

Categoría: Inco

Marca: Tena

| ABSORBENTES DE INCONTINENCIA |                |        |         |            |   |   |
|------------------------------|----------------|--------|---------|------------|---|---|
| Grupo                        | Nombre         | Codigo | Conteos | Caja/bulto | Descripcion   | Foto  |
| Absorbentes de Incontinencia | Tena Basic Med | 47240  | X8      | 8          | <p>Cintas adhesivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elásticos curvos entre las piernas.</li> </ul> <p>Indicador de humedad: cuando la orina entra en contacto con el absorbente, la línea impresa se va desapareciendo, lo que permite saber cuando se debe hacer el cambio del producto.</p>  |   |
|                              | Tena Basic Gde | 47250  | x8      | 8          |   |   |
|                              | Tena Slip Med  | 47267  | X8      | 6          | <p>Material Superabsorbente TENASORB que retiene la humedad y evita el olor a orina.</p> <p>Elásticos curvos entre las piernas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de humedad: cuando la orina entra en contacto con el absorbente, la línea impresa se va desapareciendo, lo que permite saber cuando se debe hacer el cambio del producto.</li> </ul> <p>Barreras laterales que evitan los derrames</p> |  |
|                              | Tena Slip Gde  | 47297  | x8      | 6          |   |   |