



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Las políticas de ventas y su incidencia en la
recuperación de la cartera vencida de la empresa
GAMOS”**

Autora: Andrea Daniela Salazar Aguirre

Tutor: Ing. Fabián Chávez

**AMBATO – ECUADOR
Febrero 2013**



Ing. Fabián Chávez

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, Febrero de 2013

Ing. Fabián Chávez

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Andrea Daniela Salazar Aguirre, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

Andrea Daniela Salazar Aguirre

C.I. 1804156550

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F).....

Ing. Mba. Santiago Peñaherrera

F).....

Ing. Mba. José Herrera

Ambato, Febrero de 2013

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Andrea Daniela Salazar Aguirre

C.I. 1804156550

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres por su apoyo incondicional, su amor, paciencia, sacrificio y por ser quienes me han ayudado a que mis sueños anhelos se cumplan.

Además a la Facultad de Ciencias Administrativas para que el presente trabajo sea una fuente de consulta y apoyo a las futuras generaciones.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a DIOS, puesto que es el pilar fundamental en mi vida, a mis padres, hermanas, a la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, al Ing. Fabián Chávez por su guía en la elaboración de mi tesis de graduación, al decano, subdecano y todas las personas que colaboraron en este trabajo de investigación.

A la empresa GAMOS por brindarme la apertura, y por su buena voluntad al proporcionar la información necesaria para realizar este trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Pág.

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PÁGINA DE TÍTULO O PORTADA.....	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TUTO.....	ii
PÁGINA DE AUTORÍA DEL TRABAJO.....	iii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv

B. TEXTO:

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2

1.2.2	Análisis crítico.....	6
1.2.3	Prognosis.....	7
1.2.4	Formulación del problema.....	8
1.2.5	Interrogantes.....	8
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4	OBJETIVOS.....	10
1.4.1	General.....	10
1.4.2	Específicos.....	10

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	14
2.5	HIPÓTESIS.....	50
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	50

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.2	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	57
3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	59
3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	59

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
4.2	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
4.3	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	79

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1	DATOS INFORMATIVOS.....	85
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	85
6.3	JUSTIFICACIÓN.....	87
6.4	OBJETIVOS.....	89
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	89
6.6	FUNDAMENTACIÓN.....	90
6.7	METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.....	111
6.8	ADMINISTRACIÓN	159
6.9	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	160

C. TEXTO:

Bibliografía.....161

Anexos.....164

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

1. Muestra	56
2. Variable Independiente: Políticas de Ventas.....	57
3. Variable Independiente: Recuperación de Cartera vencida	58
4. Recolección de información	59
5. ¿Cómo conoció de los productos de la empresa GAMOS?.....	62
6. ¿Las compras que realiza en GAMOS las hace?.....	63
7. ¿A través de qué medios recibe su estado de cuenta?.....	64
8. ¿Cuál es el tiempo de crédito que le otorgan?.....	65
9. ¿Los vendedores satisfacen sus necesidades del producto al momento de la venta?.....	66
10. ¿El vendedor da a conocer las políticas de cobro al otorgarle crédito?.....	67
11. ¿Le realizan descuentos por pago al contado o pronto pago?.....	68
12. ¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?.....	69
13. ¿Cómo hace conocer sus productos la empresa?.....	70
14. ¿Cómo se enteran los clientes de su producto?.....	71
15. ¿Existe motivaciones para el personal de ventas?.....	72
16. ¿Se capacita continuamente a los vendedores sobre técnicas de ventas y cobranza?.....	73
17. ¿Qué tipo de ventas se realizan en mayor proporción?.....	74
18. De acuerdo a los lineamientos de la empresa ¿por qué comisiona el personal?.....	75
19. ¿Qué medio utiliza su empresa para gestionar las cobranzas?.....	76
20. ¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?	77
21. ¿Cuál es el tiempo de crédito que se le otorga al cliente?.....	78
22. Frecuencia Observada	81
23. Frecuencia Esperada	81
24. Cálculo del Chi cuadrado.....	82

25. Indicadores.....	97
26. Fases del modelo operativo	111
27. Análisis FODA ventas GAMOS	114
28. Matriz FODA y planteamiento de estrategias ventas GAMOS	115
29. Calidad del servicio	120
30. Información de los productos.....	121
31. Información de las ventas a crédito	122
32. Cordialidad de cobro	123
33. Cumplimiento de obligaciones	124
34. Indicadores financieros	129
35. Recursos humanos.....	159
36. Recursos materiales.....	159
37. Previsión de la evaluación.....	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1. Árbol de problemas.....	6
2. Categorización variable independiente.....	15
3. Categorización variable dependiente.....	16
4. Pregunta 1 clientes	62
5. Pregunta 2 clientes	63
6. Pregunta 3 clientes	64
7. Pregunta 4 clientes	65
8. Pregunta 5 clientes	66
9. Pregunta 6 clientes	67
10. Pregunta 7 clientes	68
11. Pregunta 1 empleados	69
12. Pregunta 2 empleados	70
13. Pregunta 3 empleados	71
14. Pregunta 4 empleados	72
15. Pregunta 5 empleados	73
16. Pregunta 6 empleados	74
17. Pregunta 7 empleados	75
18. Pregunta 8 empleados	76
19. Pregunta 9 empleados	77
20. Pregunta 10 empleados	78
21. Representación gráfica del chi-cuadrado.....	82
22. ¿Cómo califica el servicio de su vendedor?.....	121
23. ¿Califique la información de los productos recibida?.....	122
24. ¿Califique la información del crédito recibida al monto de la venta?.....	123
25. ¿Califique la cordialidad de la persona al momento de realizar el cobro?.....	125
26. Califique el grado de cumplimiento de sus obligaciones?.....	125

RESUMEN EJECUTIVO

“Las políticas de ventas y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS”

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proporcionar un manual de políticas y procedimientos de ventas en base a estrategias, para lograr la eficiencia del proceso de ventas en la empresa GAMOS.

La investigación se basó en un marco teórico, además de una indagación de campo que permitió la determinación de las principales conclusiones y recomendaciones para lograr mayor eficiencia y cumplir con los objetivos propuestos.

Todo esto fue posible a través de la estadística descriptiva la misma que permitió aplicar y evaluar cuantitativamente la encuesta; además se comprobó la hipótesis del trabajo de investigación; dando mayor certeza y seguridad a la indagación.

Además el manual propuesto permitirá la supervivencia de la empresa en el mercado, y le proporcionará ventajas competitivas y expansivas de ventas.

Palabras claves:

Políticas

Procedimientos

Ventas

Cartera

Manual

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre “Las políticas de ventas y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS”, y se desarrolló en base a seis capítulos detallados a continuación:

Capítulo 1 El Problema.- En este capítulo se determinó las principales causas y efectos del problema de investigación, además permitió obtener la justificación, pronosis y los objetivos del trabajo.

Capítulo 2 Marco Teórico.- en este capítulo se fundamentó la investigación a través del marco teórico el mismo que se desarrolló en base a las dos variables de estudio.

Capítulo 3 Metodología.-se detalló los niveles y tipos de investigación; así también se determinó la población y muestra del trabajo; por otra parte se permitió la planificación y procesamiento de la información.

Capítulo 4 Análisis e interpretación de resultados.-en este capítulo se determinó tablas y gráficos estadísticos basados en las encuestas aplicadas al personal de la empresa, así como también se comprobó la hipótesis de estudio.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones.-como su nombre lo expresa en este capítulo se detalló las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Capítulo 6 Propuesta.-se fundamentó de manera práctica la investigación ya que permitió dar solución al trabajo de investigación a través de elementos, la justificación, los objetivos, el modelo operativo y la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“Las políticas de ventas y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inaplicación de políticas de ventas no permite la adecuada recuperación de cartera de la empresa GAMOS

1.2.1 Contextualización

Contextualización macro

En el contexto nacional continuamente se observa una evolución de la industria manufacturera ecuatoriana, y específicamente la del calzado, por su fuerte implicación en el comercio mundial. El sector textil y de confecciones junto con el calzado tiene un gran potencial de desarrollo debido a su interacción con los demás sectores económicos. La estructura de producción es 35% de hilatura, 27% fabricación de prendas de vestir, 15% fabricación de calzado, 10% otros productos textiles, 9% fabricación de tejidos y artículos de punto y la participación restante está entre cueros y pieles. El desarrollo del sector se consigue a través de las sinergias de producción artesanoindustriales.

Es así como con este desarrollo en la industria del calzado, las diferentes empresas ecuatorianas se han visto envueltas en diferentes tipos de problemas, siendo el de mayor índole el proceso de ventas, puesto que este genera una eficiente cadena de valor.

Dicho proceso de ventas se ve afectado por diferentes factores como, estrategias, políticas, recursos, capacitación al personal, cooperación y coordinación, calidad del producto, cumplimiento de pedidos entre otros. Es por ello la importancia de implementar políticas de venta aplicables a todas las empresas de calzado.

Contextualización meso

En Tungurahua se han desarrollado las industrias, especialmente florece la del cuero especialmente del calzado, pero dichas industrias al ser pioneras se ven afectadas en la gestión empresarial debido a la inaplicación de políticas de ventas; especialmente en el proceso de ventas se generan factores negativos que afectan la recuperación de cartera y por ende al desarrollo económico de las empresas.

Además el departamento de ventas debe tener como principal función planear, ejecutar y controlar las actividades generales del proceso, por lo que se debe dar seguimiento y control continuo a sus actividades. A pesar de esas necesidades, muchas empresas tienen procesos de control inadecuados. Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes, éstas últimas realizan un trabajo ineficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.

Por otra parte se debe tomar en cuenta que sí, los empleados ofrecen un servicio deficiente, ocasiona que los clientes cautivos sean perdidos por el mal trato que les brindan los empleados; esto se soluciona realizando un buen trabajo de selección de personal y capacitando a los vendedores.

Contextualización micro

La empresa GAMOS, la cual mediante un proceso seguido y progresivo ha logrado posicionar sus productos dentro del mercado local, nacional e internacional, se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, en la Av. Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño. Es una empresa que se encarga de Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad, innovado constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta, garantizado durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a sus clientes. Además de ser una Empresa con Certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino; en la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos, tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil. La empresa GAMOS produce y oferta sus servicios a los almacenes, a intermediarios y consumidor final.

Es así como, el problema que presenta la empresa GAMOS está fundamentado en la inexistencia de políticas en el área de ventas lo que genera una deficiente recuperación de la cartera vencida.

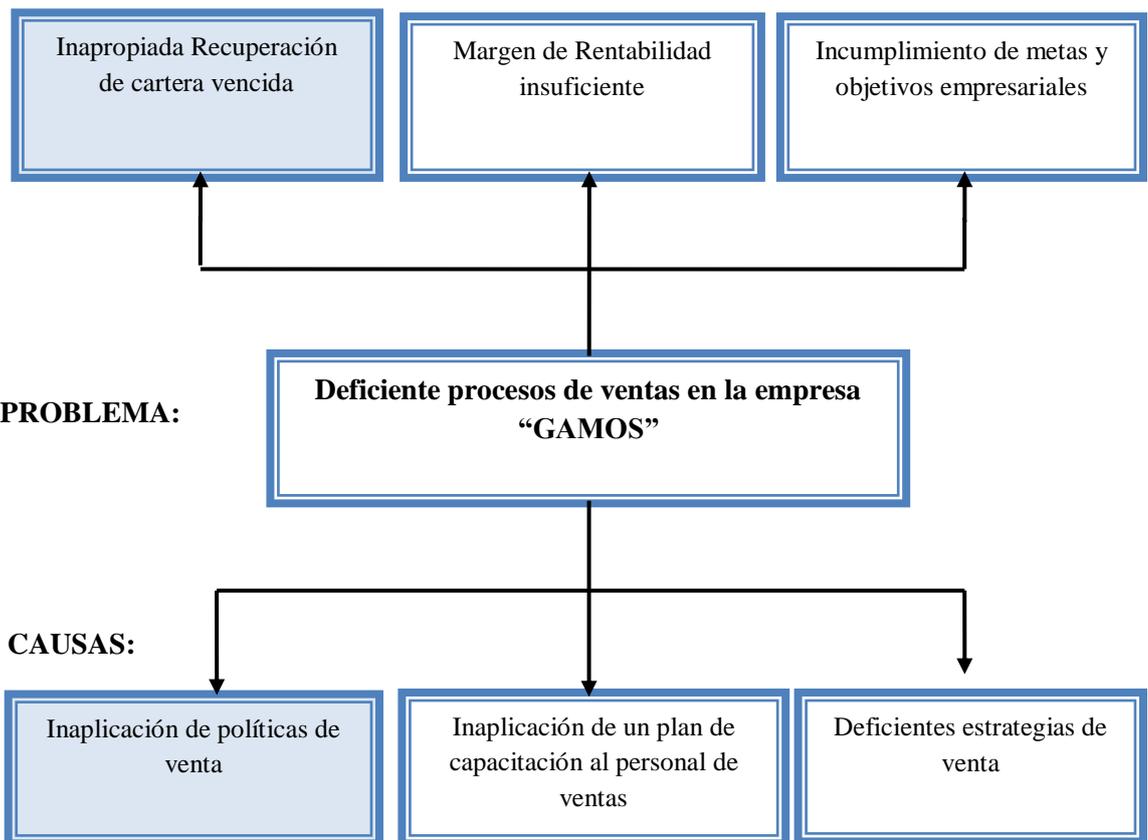
Esto se da porque el proceso de venta deficiente o con problemas presenta síntomas, algunos de los factores de deficiencias en el proceso de venta en la empresa GAMOS son:

- Inaplicación de políticas de venta
- Deficiente estrategias de venta
- Inaplicación de un plan de capacitación al personal
- Una baja estimación en el pronóstico de ventas.
- Carencia de metas y objetivos de ventas
- La transparencia de las proyecciones de venta es opaca y especulativa
- Incapacidad de sortear los puntos críticos, cuellos de botella y barreras que impiden el éxito.
- El desempeño de las ventas es inconsistente y poco predecible.
- Largos ciclos de venta.
- La fuerza de ventas continúa vendiendo productos en lugar de soluciones.

1.2.2 Análisis Crítico

Figura N. 1 Árbol de problemas

EFECTOS:



Elaborado: La autora

Fuente:GAMOS

La inaplicación de políticas de ventas de la empresa GAMOS, generan un deficiente proceso de ventas y por ende ocasionan bajos ingresos, de esta manera el potencial no es aprovechado al máximo perdiendo oportunidades en el mercado nacional e internacional. Y lo más importante no permite una adecuada recuperación de cartera.

Por otra parte la inaplicación de un plan de capacitación al personal de ventas genera pérdida, insatisfacción, y falta de fidelidad en los clientes; esto forja un insatisfactorio margen de rentabilidad.

Además las deficientes estrategias de venta aplicadas en la empresa GAMOS afectan al cumplimiento de metas y objetivos.

1.2.3 Prognosis

Las condiciones competitivas existentes en el mercado nacional, específicamente en el sector del calzado, el cual se ha visto incentivado positivamente por las limitaciones en el ingreso de productos de Colombia, Perú y en especial de China, debido a aranceles y costos elevados. Esto ha hecho que la producción nacional se incremente, sin embargo las empresas existentes no cuentan con un sistema de negocios sólidos, no aprovechan en ciento por ciento este ambiente favorable, debido a inconvenientes estructurales, esto hace vislumbrar en un mediano plazo, que las empresas volverán a las condiciones anteriores de falta de competitividad, y en donde la misma se puede medir por la reducción del volumen de ventas y la poca aceptación de los productos en el mercado.

Una inexistencia de políticas de ventas hará que toda esta visión se haga una realidad latente. Otros efectos son la pérdida de mercado, es decir que los clientes actuales decidan dejarnos, reducción de las ventas, inestabilidad laboral es decir renuncias y despidos, disminución de productividad por la inestabilidad en la producción, y por último el declive empresarial.

1.2.54 Formulación del Problema

¿Cómo incide la inaplicación de políticas de ventas en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS?

1.2.6 Interrogantes

1. ¿Qué políticas de ventas son las adecuadas en la empresa GAMOS?
2. ¿Qué estrategias de ventas permitirán el cumplimiento de metas y objetivos?
3. ¿ES necesario implementar políticas de venta?
4. ¿Es necesario aplicar un plan de capacitación al personal de ventas?

1.2.4 Delimitación del Objeto de investigación

Limite de contenido

Campo: Marketing

Área: Ventas

Aspecto: Políticas de Ventas

Limite Espacial

Empresa GAMOS de la ciudad de Ambato. **VÉASE ANEXO N° 1**

Límite Temporal

Enero – Junio de 2012

1.3 JUSTIFICACIÓN

La administración y todas sus ramas han vivido importantes cambios debido al apareamiento de la era del conocimiento, la cual hace que las empresas estén siempre a un ritmo acelerado y que las decisiones se tomen rápidamente, esto fundamenta el estudio de las teorías sobre marketing y ventas; es por ello que se pretende contribuir mediante esta investigación con nuevos aportes y conocimiento para las empresas de calzado.

Uno de los aportes más relevantes de este estudio, es resolver el problema de la inaplicación de políticas de ventas en la empresa GAMOS, siendo esto una situación fundamental de la organización debido a que de ella depende la supervivencia de la empresa en el mercado, resolver este problema permitirá detectar ventajas competitivas y expandirlas.

Es importante mencionar que en el área de ventas muchas empresas enfrentan problemas, siendo necesario realizar un aporte metodológico que genere un modelo de gestión para contribuir al eficiente cumplimiento de metas y objetivos.

El impacto de la investigación se reflejará en la recuperación de cartera vencida, los flujos de caja positivos, el incremento de las ventas, aumento del margen de rentabilidad, estabilidad laboral, el posicionamiento de marca, etc.

La investigación es perfectamente factible puesto que existen una apertura importante por parte de la empresa GAMOS, pues conocen los posibles beneficios que tendrá este para ellos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Evaluar las políticas de ventas y la recuperación de la cartera vencida de la Empresa GAMOS, con la finalidad de establecer alternativas de solución.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las políticas de venta, aplicando una investigación de campo, con la finalidad de reestructurar y mejorar el proceso de cobranza.
- Analizar la recuperación de cartera vencida a través de un análisis financiero con el propósito de establecer debilidades y amenazas de las ventas a crédito.
- Proponer la implementación de un manual de políticas y procedimientos de ventas en base a estrategias, para lograr la eficiencia del proceso de ventas en la empresa GAMOS.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la investigación del Problema objeto de estudio presento a continuación los siguientes aspectos investigativos:

De acuerdo con **Bustos (2005)**, en su tesis “Mecanismos de control para la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco LTDA. De la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, menciona que:

Los objetivos de controlar la cartera vencida con los siguientes:

1. Estudiar los diferentes mecanismos que se puedan encontrar para el cobro directo de la cartera, con el seguimiento de ciertas políticas y procedimientos para que en

el caso de la entidad financiera, no puedan existir problemas serios entre la entidad los prestamistas.

2. Determinar si los procedimientos utilizados por la institución para la recuperación de su cartera son los idóneos y están dando resultado.

Conclusiones:

1. Los mecanismos utilizados por la Cooperativa de Ahorro San Francisco están dando los resultados deseados, la recuperación de la cartera vencida a través de los meses es muy notorio.
2. La Cooperativa, analiza muy bien a su socio antes de otorgarle un préstamo ya que tiene una serie de pasos a seguir para la concesión de un crédito pero no todos estos mecanismos funcionan.

De acuerdo con **Johannes (2000)**, en su investigación “La gestión de pequeños clientes. Un modelo de análisis, evaluación y formulación de estrategia para la gestión de pequeños clientes.”

Menciona que los principales objetivos alcanzados se concretan en el desarrollo del marco conceptual de contenido original en su formalización y modelación, referido a los pequeños clientes, así como el facilitar a las empresas una base para la evaluación de su posición, de sus relaciones y de las acciones a emprender permitiendo establecer propuestas estratégicas a seguir.

Significan una especial aportación en términos de la visión, de la misión y del comportamiento concreto de los pequeños clientes en cuanto a los riesgos y oportunidades de negocio y a los factores situacionales y estratégicos en la cadena de valor de dicho tipo de empresas.

Es por lo mencionado en estas investigaciones el fundamento e importancia de indagaciones donde se detalle políticas de ventas basadas en estrategias que permitan la apropiada recuperación de cartera vencida.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma **Crítico – Propositivo**, por cuanto nos permitirá analizar la situación actual del problema, identificando sus causas y efectos en forma cuantitativa y cualitativa para lograr la aplicación de políticas de venta en la empresa GAMOS.

El paradigma propuesto cuestiona los esquemas comprendidos en la lógica del problema ya que la investigación de la empresa no se detiene en la contemplación pasiva sino que se fundamenta en conocimientos técnicos dándonos la facilidad de establecer una o varias soluciones.

La investigación está basada en los valores de la empresa, los cuales podemos detallar a continuación, la lealtad con la empresa, puntualidad, responsabilidad social de la empresa, honradez e integridad, honestidad, respeto, solidaridad, compañerismo. Por otra parte con la investigación se contribuirá con la aplicación de valores personales como la honradez, puntualidad, creatividad, compromiso personal, entre otros

La metodología que se aplicara será de campo y bibliográfica, puesto que servirá de guía para el desarrollo del capítulo cuatro del trabajo de investigación.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se justifica en la **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**,

Art. 47. –“Sistemas de crédito. -Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.”

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del Problema

¿Cómo incide la inexistencia de políticas de ventas en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS?

X= Políticas de Ventas

Y= Recuperación de Cartera vencida

2.4.1. Categorización

Figura N. 2 Categorización variable independiente

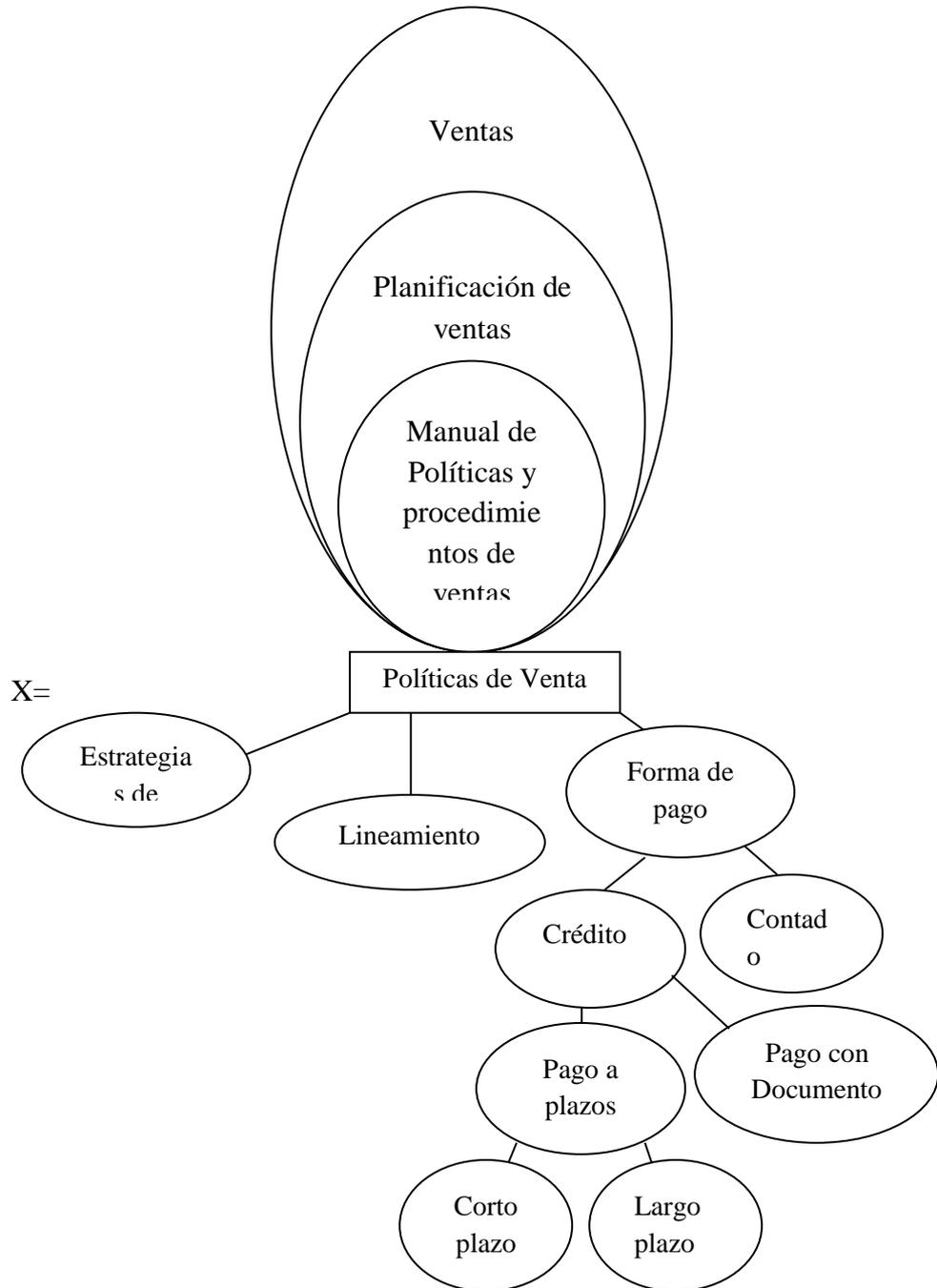
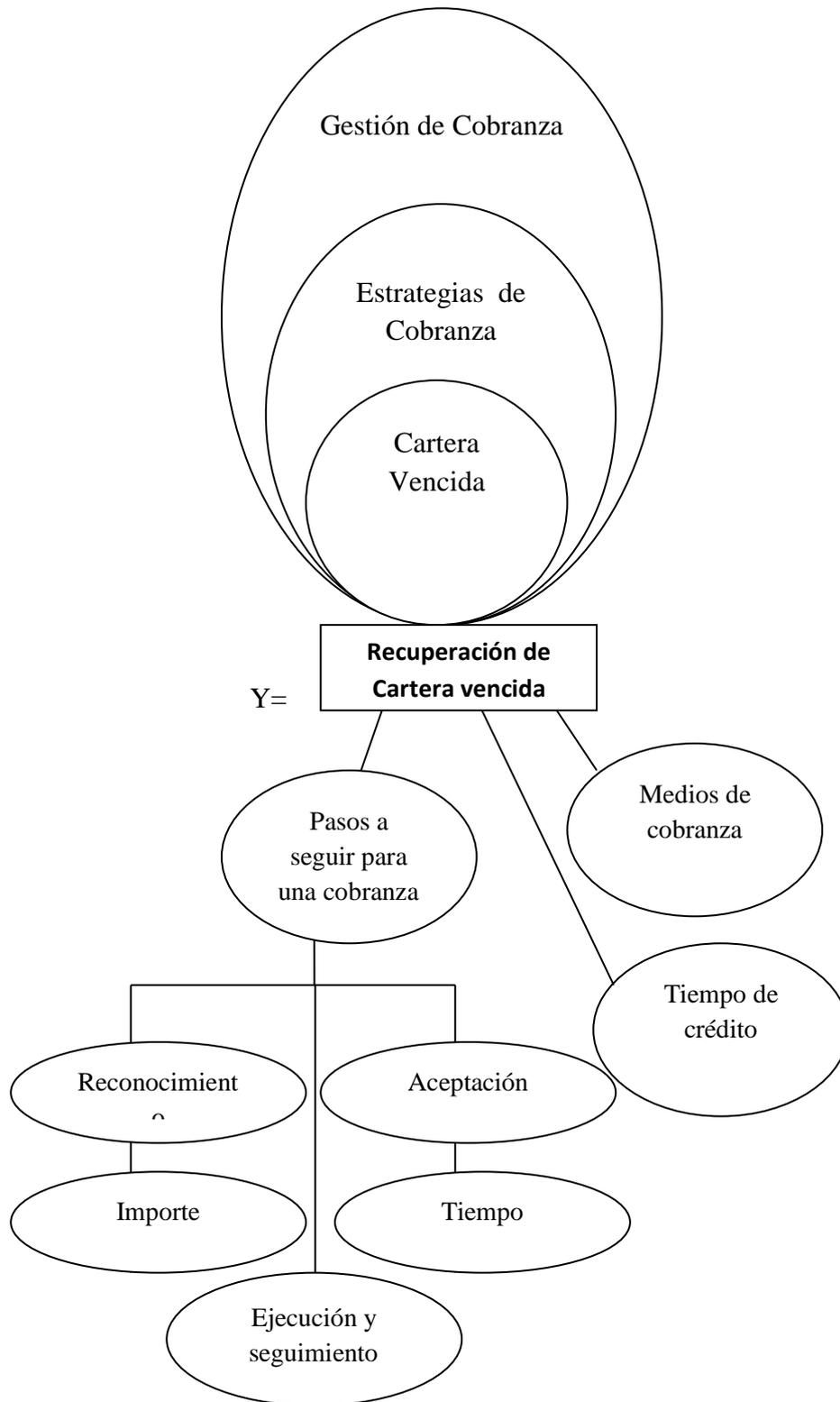


Figura N. 3 Categorización variable dependiente



2.4.2. Definición de Categorías

Conceptualización de la variable independiente

Ventas

Según **American Marketing Association (2005)**, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"

Según **Real academia Española (2005)**, define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador"

De acuerdo con **Fisher Espejo (2005, p.26 y 27)**, consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio".

Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)"

Planificación de las ventas

De acuerdo con **Fernández y Molina (2009, p.131)** Es importante planificar hacia dónde vamos, antes de empezar cualquier empresa, cualquier proceso, cualquier

proyecto, etc., es importante definir qué es lo que queremos para así planificar el camino a seguir, ya que este nos ayuda a prevenir errores, nos muestra aspectos desconocidos, todo lo que se piensa hacer debe tener un cuando, un cuanto, y un porqué. El planificar nos indica cómo alcanzar los objetivos y que aspectos son necesarios previos a la obtención de dicho logro, además de que nos permite establecer objetivos claros.

El planificar nos ayuda a no incurrir en gastos innecesarios, ya que sabemos cómo aprovechar el tiempo, tenemos un control sobre lo que vamos a hacer y no desperdiciamos ni recursos, oportunidades menos dinero.

Para **Velásquez (2003, p. 66-87)**, Es cierto que el plan de ventas es un pronóstico; es decir, una predicción de eventos, en particular del comportamiento futuro de la demanda de un producto o servicio. Su propósito es reducir el riesgo en la toma de decisiones, en otras palabras, ajustar las acciones a los valores esperados de la demanda y variaciones de consumo, minimizando los costos o forzando situaciones económicas más rentables. Los pronósticos están, poseen un margen de error: la magnitud de este depende de la habilidad del planificador y de las técnicas aplicadas en el proceso de proyección.

De acuerdo con **Quiroz (2009, Internet)**,

1. Técnicas para planificar las ventas

Las técnicas de planeación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

1.1. Recopilación de Información

El primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas.

Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante. Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercute en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

1.2. Fijación de Objetivos

Cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra *SMART*: específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.

1.3. Desarrollo de Estrategias

En su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

1.4. Desarrollo de Políticas

Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

1.5. Desarrollo de Programas

Los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa: la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán. Los gerentes de ventas crean

programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

1.6. Establecimiento de Procedimientos

Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

1.7. Presupuestación

Es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

2. Importancia de planificar las ventas

Desde el punto de vista conceptual la tarea de planeación del gerente de ventas es la misma que la del gerente de mercadeo, e incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y las amenazas. Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como

los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas.

El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios. Quizá el beneficio más grande de la planeación sea que proporciona la base para el control. Lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo entonces evidente cualquiera desviación del plan.

3. Técnicas para presupuestar las ventas

Se emplea en las compañías no fabricantes. Usualmente abarca la planificación de ventas. El plan de ventas es el primer presupuesto de mercancía en una empresa comercial.

3.1. El Método de Precios Unitarios

Se planifica las ventas que habrán de venderse así como su precio unitario de ventas para cada artículo. El método resulta práctico cuando:

- El número de línea de producto es limitado.
- El Precio de venta es relativamente alto.

3.2. Método del Monto de las Ventas

Con éste método se planifica las ventas en términos monetarios para cada departamento de venta. Al planificar las ventas en una compañía deben considerarse varios factores:

- Medio ambiente externo.
- Condiciones generales de los negocios que puedan afectar a la compañía durante el próximo periodo.
- Condiciones locales de los negocios que se prevé prevalezcan.
- La tendencia de la población en el área de comercialización.

- Probable inflación o deflación.
- Cambios esperados en la situación competitiva.
- Estilos tecnológicos esperados.

4. Importancia de la organización de un equipo de ventas

El proceso de organización de un equipo de ventas consta de tres etapas fundamentales:

4.1. Etapa de Planificación

Incluye el establecimiento de objetivos y la decisión sobre la forma de alcanzarlos.

4.2. Etapa de Ejecución

Incluye la organización, la selección y contratación de personal para la organización y la dirección de las operaciones de la misma.

4.3. Etapa de Valoración

Constituye un excelente ejemplo de la naturaleza interrelacionada y continuada del proceso de administración; es decir, la valoración supone dirigir la vista atrás, y al mismo tiempo, mirar hacia delante. Al volver la vista atrás, la administración de la empresa compara los resultados de sus operaciones con sus planes y objetivos. Al mirar hacia delante, dicha valoración sirve de ayuda para la planificación estratégica futura.

Anteriormente, haciendo referencia a la década de los 70 y parte de los 80, se tomaba más en cuenta los procesos de planificación estratégica del marketing, sin importar el factor humano. Los vendedores eran ridiculizados y la venta personal criticada con frecuencia y era muy difícil atraer a gente joven calificada para los trabajos de ventas.

En la actualidad la mayoría de los ejecutivos de ventas de nivel medio y bajo dedican mucho más tiempo a temas relacionados con la selección y contratación de personal, a

temas operativos; tomando en cuenta que el costo de seleccionar, contratar y dirigir un equipo de ventas es el más importante de los costos de marketing en la mayoría de las empresas.

4.4. Ámbito de la Organización de un Equipo de Ventas

A medida que va transcurriendo la última década del siglo XX, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, a adoptar una postura más orientada hacia el mercado.

Las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes. Administradores eficientes, adaptables a las circunstancias, líderes emprendedores que constituyen el motor del cambio dentro y fuera el negocio. Este tipo de organizaciones tiene como objetivo fomentar un entorno en el que dicho objetivo esté presente en cada una de las decisiones que tomen. Para esto se requiere un director general que tenga experiencia en marketing o al menos, centrado en las actividades de marketing.

El papel que desempeñan los equipos de ventas actualmente dentro de las empresas es más significativo, ya que estos asumen el papel de consultor y coordinador de marketing. Asesoran a sus clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus problemas. Coordinan la recopilación de información sobre mercado y cliente que es necesaria para evaluar tales necesidades, esta información es presentada a los departamentos correspondientes, Ej. Producción, si es problema de producción, distribución, calidad, promoción, etc. Ellos son la cara de la empresa ante los clientes, y les corresponde la responsabilidad de resolver los problemas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.

La función clave de la organización de ventas consiste en asumir el liderazgo frente a sus clientes y en nombre los mismos.

5. Áreas de control de la organización de ventas

El control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Cuando un sistema se encuentra fuera de control, algunos ajustes menores pueden devolverlo a la normalidad. El estado de fuera de control del sistema también puede revelar que los objetivos del plan no eran realistas; por lo tanto, quizá, se requiera retomar la etapa de planeación y repetir la secuencia de funciones.

El control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan

5.1 Establecimientos de sistemas de informes

Los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar qué datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informará al respecto.

5.2. Desarrollo de estándares de desempeño

Los estándares de desempeño especifican como deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía.

Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares.

5.3. Medición del desempeño

El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación de mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El

control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.

5.4. Toma de Acciones Correctivas

Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados.

La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

5.5. Recompensa

Entre la recompensa para un desempeño superior se encuentran los premios financieros obvios, además de las recompensas socio psicológicas como las alabanzas de un gerente, el acontecimiento en un boletín o reunión de ventas, o ganar un concurso. Está actividad también debe incluir acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos.

De acuerdo con **Haroldo Herrera (2007: Internet),**

Manuales administrativos

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes

- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

Tipos de manuales

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está

dirigido directamente hacía un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y funciones

Manual de organización

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)

- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales

Manual de normas y procedimientos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

Manual de puestos y funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Semanales
- Quincenales
- Mensuales
- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

Lineamientos para la elaboración de manuales

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información
- Interpretación y diseño de la información
- Elaboración del manual
- Aprobación y actualización del manual

1. Recopilación de información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

2. Interpretación y diseño de la información

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

3. Elaboración del manual

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos

claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

4. Aprobación y actualización del manual:

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quien o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se

comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

Manual de políticas y procedimientos de ventas

De acuerdo con **Amador (2005, internet)** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Según **Lazzaro (1991, p.315)** “los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, política y procedimientos”

Según **Gómez (1997, p.125)** “los manuales de procedimientos permiten: unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales”.

Políticas de venta

De acuerdo con **(Rodríguez, 2006, internet)**, la política es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

Desarrollo de políticas

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente [método](#):

1. Formular una lista de políticas, por [función](#) operacional ([Finanzas](#), personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.
2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
 - Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
 - Precisar los [límites](#) a que llegarán las políticas.
 - Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
 - Presentar un borrador de las políticas y discutirlos con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
 - Aprobación de las políticas por la dirección superior.
 - Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

Las políticas se cumplen a través del planteamiento de estrategia, por ello se define las estrategias así;

Las estrategias de venta son acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir objetivos de metas propuestas.

Algunas estrategias que se pueden aplicar son las siguientes:

Cambiar el producto

Una estrategia de ventas podría consistir en cambiar el producto, lo cual no significa tener que sacar un producto totalmente nuevo, sino que al que ya tenemos dotarlo de nuevas características, funciones, atributos, mejoras o usos, o simplemente cambiarle el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta o los colores.

Al cambiar el producto estaremos creando la sensación de estar lanzando un nuevo producto al mercado, o simplemente le estaremos dando un nuevo aire al producto que ya tenemos.

Bajar los precios

Al bajar los precios podríamos estar dándole un duro golpe a la competencia, aunque debemos tener cuidado con esta estrategia pues además de reducir nuestro margen de ganancias, por querer reducir costos, podríamos terminar reduciendo la calidad del producto.

Lo recomendable es utilizar esta estrategia de ventas cuando la calidad de nuestros productos no se vea comprometida, cuando nuestro público esté conformado por compradores sensibles a los precios, y cuando no sea fácilmente imitable por la competencia.

Brindar servicios adicionales gratuitos

Como estrategia de venta también podríamos optar por brindar servicios adicionales gratuitos tales como la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio de mantenimiento, nuevas garantías o políticas de devoluciones.

Siendo más específicos, si nuestro negocio consistiera en un restaurante, podríamos, por ejemplo, servir algún piqueo gratuito apenas el cliente se sienta en la mesa, o si se tratara de un taller de mecánica, además de reparar el auto del cliente, podríamos, por ejemplo, entregarlo a domicilio totalmente limpio y con los servicios básicos de mantenimiento.

Dar obsequios

Así como brindar servicios adicionales gratuitos, como estrategia de ventas también podríamos optar por dar obsequios o regalos a nuestros clientes.

Por ejemplo, podríamos regalar un producto pequeño por la compra de otro, dar pequeños obsequios a nuestros principales clientes, o entregar [artículos publicitarios](#) o de merchandising tales como lapiceros, llaveros o destapadores con el logo de la empresa, a todos nuestros clientes.

Uso de redes sociales

Como estrategia de ventas también podríamos optar por usar las redes sociales tales como Facebook, Twitter o Youtube, sobre todo, si nuestro público objetivo está conformado por un público joven.

Por ejemplo, podríamos crearnos una página en Facebook o abrimos una cuenta en Twitter y tratar de captar seguidores, mantener comunicación con ellos, y luego promocionarles nuestros productos o servicios; o, por ejemplo, podríamos subir un video a YouTube en donde mostremos actividades realizadas por nuestra empresa.

Uso de testimonio

Otra estrategia de ventas consiste en el uso de testimonios de clientes que hayan quedado satisfechos con nuestros productos o servicios.

Estos testimonios podríamos publicarlos en nuestros folletos, página web, anuncios impresos o en cualquier otro medio publicitario, o simplemente podríamos optar por nombrar los clientes importantes que hayamos tenido, al momento de tratar de vender un producto o servicio.

Búsqueda de referidos

Finalmente, otra estrategia de ventas consiste en buscar referidos, es decir, clientes que nos recomienden con otros consumidores, o que nos ayuden a conseguir nuevos clientes.

Para ello, podríamos incentivar a nuestros clientes ofreciéndoles descuentos especiales si nos llegan a conseguir otros clientes, o simplemente entregarles cupones para que se los entreguen a sus conocidos, con los cuales éstos puedan canjearlos por descuentos, o puedan probar gratuitamente nuestros servicios.

Lineamientos

Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo.

Tipos de ventas

Ventas de contado

Es una operación contractual, donde el pago de las mercaderías recibidas se hace en el momento de la entrega.

Muchas veces el pago al contado de los clientes es objeto de alguna oferta en el precio de venta. Pueden comprarse al contado todo tipo de mercaderías que estén el comercio, e incluso las acciones negociables. Aunque son más comunes en transacciones de poco monto nada impide que se hagan operaciones al contado en objetos de mucho valor económico.

No necesariamente el pago al contado se realiza en dinero en efectivo, ya que puede hacerse mediante cheque, tarjeta de débito o transferencia bancaria.

Ventas a crédito

Es opuesta a la venta a crédito, donde se abona a posteriori de la recepción de las mercaderías, y en general se adicionan intereses.

Estas ventas a crédito pueden ser a corto plazo, largo plazo y con pago en documentos.

Conceptualización de la variable dependiente

Gestión de cobranza

De acuerdo con **Pérez (2007, internet)** la parte de gestión es sin duda la más importante de las anteriores pues podemos tener diseñado un excelente sistema de cobranza con procesos de prevención adecuados, una estrategia acorde a las características del mercado y de nuestra empresa, manuales que definan claramente los perfiles y funciones de nuestro equipo, pero si al final no gestionamos, entonces lo anterior de nada sirve, por el contrario si podríamos gestionar sin lo anterior y de hecho la mayoría de las empresas carece de estrategia y prevención basándose únicamente en la gestión, y si bien los resultados que obtienen no son óptimos, al menos mantienen la cartera en acción.

Según **Ettinger (2001, p.363)**, “la administración de crédito y cobranzas corresponde al área financiera de la empresa pero por lo que respecta a sus relacionados funcionales, coordina fundamentalmente con la administración de venta y por ende con el área de mercadotecnia”.

De acuerdo con **Rosas (2008, internet)** una serie de relaciones e interacciones que se generan a lo largo de una gestión de cobranza. Existen una serie de relaciones que por su naturaleza tienden a favorecer escenarios “Suma Cero”. Estos escenarios a su vez promueven el uso de algunos recursos de negociación como la presión, la amenaza, el

engaño, la promesa, la justificación y la contra-justificación. Por otra parte, encontramos aquellas relaciones de naturaleza asimétrica que tienden a favorecer escenarios “Suma Variable”. Estos escenarios a su vez promueven el uso de recursos como la cooperación y la compensación comercial.

El éxito de una gestión de cobranza depende del empleo adecuado de los recursos de negociación. Contamos con un vasto portafolio de herramientas, es necesario que aprendamos a utilizarlas porque cada tipo de cobranza promueve el uso de determinados recursos.

Según **Schwebel (2009, pag.8)** “la gestión de cobranza, ha experimentado una profunda evolución en los dos últimos años. Hoy en día ha sido plenamente adoptado por los clientes, por lo que muchas empresas se dieron cuenta que cobrar, no sólo es una acción para recuperar dinero, sino también una valiosa oportunidad de interacción con el cliente.”

Estrategias de cobranza

Según **diccionario ABC (2011)**, “En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se [conoce](#) popularmente como cobranza bancaria.”

Por otra parte la estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre una determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto, que en esta ocasión sería la cobranza de las cuentas a clientes.

De acuerdo con **Rendón (2007, p.35)** la estrategia es el arte de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de la organización, para que esta funcione de manera eficiente. Para esto, la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera en cómo lograrlo y posteriormente un sistema de control que le ayude a seguir la directriz fijada.

Cartera

La organización del departamento de cartera

En toda estructura organizacional hay alguna descentralización de autoridad, ya que ninguna empresa puede sobrevivir si no se delega alguna autoridad. Pero, por otra parte, nada sobrevive con una total y absoluta descentralización. Por eso lo vital es determinar el grado necesario de centralización o de descentralización.

Departamento de cartera centralizado

Es aquel donde las oficinas centrales realizan todas las operaciones. No existen otras oficinas o sucursales y si existen no pueden tomar decisiones sin la previa autorización de la oficina principal o central.

Departamento de cartera descentralizado

Es aquél donde las sucursales operan en forma independiente, razón por la cual realiza la totalidad de las funciones relativas a su actividad basadas en las políticas y en procedimientos de la Dirección general de cartera y bajo el lógico control de ésta.

Ventajas de la descentralización

Permite un mejor servicio al cliente, pues se facilita el trato directo y personal con éste. Por esta razón, cuando el número de clientes crece bastante, se debe descentralizar. Permite mejorar la eficiencia de la empresa, pues al tenerse un mejor conocimiento del diente, de sus cualidades y capacidad económica, en caso de dificultades en la recuperación de la cartera, se puede actuar en forma rápida y oportuna. Tanto en la concesión del crédito como en la gestión de cobranza se debe competir para ofrecer al cliente lo mejor y solo se puede competir en estos aspectos si se tiene un conocimiento de las prácticas comerciales de las regiones y la descentralización permite conocer estos factores. Se puede ejercer un mayor control de la cartera y de la cobranza a nivel local, debido a la atención que se puede dar al deudor, lo que facilita la oportuna atención a todos los reclamos que presente el cliente, lo cual incidirá favorablemente en una eficiente cobranza

Desventajas de la descentralización

- Aumento de costos de operación, pues exige personal y equipo adicionales.
- Tendencia a establecer diferentes medios de control.
- Tendencias al exceso de especialización
- Incertidumbre de cuanta autoridad debe delegarse, para que sea adecuada con la necesidad de ejercer un control general suficiente

Principales actividades del departamento de cartera

Deben estar supervisadas y coordinadas por el director del departamento y desarrolladas por la organización del mismo.

Revisión de pagos y descuentos: es importante esta actividad para tener al día los estados de cuenta y para vigilar la morosidad de éstas. Los descuentos se deben evitar al máximo y si se vuelven crónicos, habrá que reportarlos a la gerencia.

Programas de cobros: Todos los funcionarios están en fa obligación de que los programas se cumplan a cabalidad.

Problemas especiales de pagos: Las actitudes especiales que se deben adoptar ante los problemas especiales de pago son tomados por el Jefe de Cartera, teniendo en cuenta los puntos de vista de sus inmediatos y colaboradores.

Control de plazos especiales: Los plazos especiales para el pago deben concederse raramente. Cuando son concedidos, debe avisarse oportunamente a todas las personas que tengan que ver con el caso.

Manejo de Ordenes Dudosas: Los pedidos que para cobranza presentan especial dificultad por reclamos, deben ser investigados para que el Jefe determine que debe hacerse.

Servicios al cliente: Frecuentemente se reciben cartas o consultas de los clientes sobre cobranzas o sus pagos. En algunas empresas se estima que toda esta correspondencia la debe manejar el departamento de cartera, para tener un mejor conocimiento del deudor.

Fijación de las reservas para cuentas malas. Al final de cada ejercicio, el jefe de Cartera debe hacer esta reserva con la ayuda del personal auxiliar.

Cartera vencida

Se concluye que la cartera vencida es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

Recuperación de cartera vencida

De acuerdo con **Pérez (2007, p. 60)** a la recuperación de las cuentas por cobrar se le puede identificar de varias formas, pero quizás en el entorno de negocios de hoy, el enfoque más adecuado sea el de completar ventas ya que el cobrar una cuenta pendiente de un cliente hace espacio para generar una nueva venta al liberar parte de su capacidad de crédito.

De acuerdo con **(Espino, 2011, internet)**, Uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza.

Es indispensable cambiar la actitud de ser cobrador para convertirnos en Negociadores.

Los pasos importantes a seguir en una cobranza

Reconocimiento:

El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que nuestro cliente reconozca la deuda, aunque esto debiera de parecer fácil, si la morosidad se ha tornado excesiva,

puede ser que el cliente se niegue a reconocer que nos debe, con esto, el cobro puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

Aceptación:

Una vez logrado lo anterior, como Gestores Efectivos debemos lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

Importe:

Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

Tiempo:

Una vez logrado lo anterior, debemos determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo:

Precisemos con toda claridad una fecha próxima de pago.

Ejecución y seguimiento:

Ya que logremos lo anterior, sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

Cobranza Difícil

Clientes morosos:

Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la negociación.

Actitudes ante las objeciones

- Acepte de la mejor forma las objeciones
- Admita la lógica de las objeciones
- Nunca eluda la objeción
- Aísle y separe cada una de las objeciones
- Entienda el significado antes de contestarlas
- No tema decir que no sabe y que resolverá después
- Nunca se pase de listo
- Sea concreto y conciso cuando responda
- Nunca manifieste temor
- Sea sincero

- Jamás pierda la paciencia
- Nunca se burle del cliente

Es necesario que entendamos que el éxito en la cobranza depende de nuestras actitudes, la comprensión y el conocimiento que tengamos de nuestro cliente.

Tiempos de crédito

Los tiempos de crédito se refiere al plazo que se otorga a los clientes para el pago de la mercadería, este puede varias de acuerdo a las políticas establecidas por las diferentes empresa, así de 30 día, 45 días, 60 días, etc.

Medios de cobranza

En cualquier sistema de cobranza las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas: recordatorios, insistencia o persecución, acción o medidas drásticas. Se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que serializan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranza, debe tener dentro de sus prácticas de control, actividades como envío de estados de cuenta mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

Tipos de medios de cobranza

- Personal
- Telefónica
- Mail
- Carta de Cobranza
- Transferencia Depósitos

- Pagares
- Cheques

2.5 HIPÓTESIS

Las políticas de ventas inciden en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS

2.6 VARIABLES

X= Políticas de Ventas: Cualitativa

Y= Recuperación de Cartera: Cuantitativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara las siguientes modalidades:

Investigación bibliográfica

Ayudará a obtener información secundaria mediante la utilización de libros, revistas, informes técnicos, tesis de grado, internet se obtendrá información que nos servirá de apoyo para el desarrollo de la investigación.

Investigación de campo

Permitirá recolectar información primaria la misma que se encontrar en la empresa GAMOS y será generada por mediante la observación, la encuesta o entrevista a los empleados.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria

Se encuentra en el primer nivel de conocimiento, el investigador debe ponerse en contacto con la realidad de la empresa e identificar y plantear el problema objeto de estudio y que se pueda formular una hipótesis.

Investigación descriptiva

Se realizará con el objeto de desarrollar, describir y recolectar para medir con la mayor precisión el problema objeto estudio, esta investigación se encuentra en el segundo nivel de conocimiento. Y es utilizada en el cuarto capítulo del trabajo de investigación.

Investigación correlacional

Encuentra en el tercer nivel de conocimiento, tiene como propósito medir estadísticamente una variable con respecto a la otra, y nos permitirá evaluar el grado de

relación entre las mismas para ello se aplicara el estadígrafo Chi cuadrado, para relacionar las políticas de venta y la recuperación de cartera vencida en la empresa GAMOS.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

De acuerdo con **Castillo (2009, Internet)** población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

La población del presente trabajo de investigación la integra 14 clientes internos de la Empresa GAMOS y 275 clientes externos fijos o al por mayor.

Muestra

De acuerdo con **Wilkes (2007, Internet)** las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

Se estableció la muestra del presente trabajo de investigación solo de los clientes fijos o al por mayor puesto que los mismos son 275; mientras que de los clientes internos son 14.

Para establecer la muestra se aplicó la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Determinación de la muestra:

Simbología

N= Población

P = Probabilidad de ocurrencia.

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error de muestreo

Z = Nivel de Confianza

Datos:

N= 275

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96 nivel de confianza 95%

E= 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 275}{(275 - 1)0.05^2 + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{264.11}{(0.685 + 0.9604)}$$

$$n = 160.5141 \Rightarrow 161$$

Se obtuvo una muestra de 161 personas.

Se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, porque tiene la misma probabilidad de ser elegido para formar parte de una muestra.

Tabla N.1 Muestra

CALZADO GAMOS		
CLIENTES INTERNOS		
ADMINISTRATIVOS		
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO
GGSC01	Guato Guato Silvia Catalina	Mostrador
GTMB01	Gutiérrez Torres María Belén	Gerente
NRJA01	Naranjo Rojas Juan Carlos	Contador
PLPR01	Portero López Patricio Rodrigo	Contador
PMLA01	Pérez Manzano Luis Arturo	Contador
RVJC01	Rodríguez Vásquez Juan Carlos	Contador
SVPF01	Salazar Valencia Patricia Fernanda	Auxiliar Contable
VTZP01	Valencia Torres Zoila Patricia	Mostrador
VUNC01	Vaca Uribe Nelly Carolina	Auxiliar Contable
TOTAL		9
VENTAS		
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO
ACMV01	Aguilar Cueva Marco Vinicio	Vendedor
CMLA01	Chimborazo Moposita Luis Abelardo	Vendedor
GPBB01	Gutiérrez Pérez Bolívar Boroshilov	Vendedor
PSDN01	Pérez Solís Diego Nazareno	Vendedor
VGWF01	Valle Gutiérrez Washington Fernando	Vendedor
TOTAL		5
TOTAL CLIENTES INTERNOS		14
TOTAL DE CLIENTES EXTERNOS MAYORISTAS		161
MUESTRA TOTAL		275

Elaborado: La autora

Fuente:GAMOS

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA N. 2 Variable Independiente: Políticas de Ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Las políticas de venta son lineamientos establecidos por la empresa, orientadas a la consecución de objetivos para un mejor manejo de ventas.	Lineamientos Tipos de Ventas	# de Políticas de ventas % de ventas a Crédito % de ventas de Contado	¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito? ¿Cómo hace conocer sus productos la empresa? ¿Cómo se enteran los clientes de su producto? ¿Se capacita continuamente a los vendedores sobre técnicas de ventas y cobranza? ¿Existe motivaciones para el personal de ventas?	Encuesta a través de cuestionario a los clientes internos y externos de la empresa GAMOS Anexo 2 y 3

Elaborado: La autora

Fuente:GAMOS

TABLA N. 3 Variable Independiente: Recuperación de Cartera vencida

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La recuperación de cartera es la gestión de cobranza que realizan los vendedores a través de diferentes medios, para recobrar sus ventas a crédito.</p>	<p>Medios de Cobranza</p> <p>Crédito</p>	<p>#de cobros de manera:</p> <p>Personal</p> <p>Telefónica</p> <p>Mail</p> <p>Carta de Cobranza</p> <p>Legal</p> <p>Días de crédito</p> <p>30 a 45 días</p> <p>45 a 60 días</p> <p>60 en adelante</p>	<p>¿Qué tipo de ventas se realizan en mayor proporción?</p> <p>De acuerdo a los lineamientos de la empresa</p> <p>¿por qué comisiona el personal?</p> <p>¿Qué medio utiliza su empresa para gestionar las cobranzas?</p> <p>¿Cuál es el tiempo de crédito que se le otorga al cliente?</p> <p>¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?</p>	<p>Encuesta a través de cuestionario a los clientes internos y externos de la empresa GAMOS</p> <p>Anexo 2 y 3</p>

Elaborado: La autora

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Tabla N. 4 Recolección de información

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1.-Información Secundaria 1.1 Lectura Científica	1.1 Marketing en la pequeña y mediana empresa Donald Cyr – Douglas Gray, Enciclopedia de marketing y ventas Océano, Políticas de Marketing Gabriel Escribano, Tesis de grado. 1.2 Internet.
2.-Información Primaria 2.2 Encuesta	2.2 Cuestionarios.

Elaborado: La autora

Fuente:GAMOS

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se realizará el procesamiento de la información del problema objeto estudio para obtener resultados con los cuales se procederá a revisar la información para saber están debidamente llenas, respondidas y codificadas en un orden de fácil proceso de tabulación.

La categorización se realizará separando las preguntas con sus posibles alternativas de respuesta que serán escogidas por el encuestado, la tabulación puede realizarse de forma manual y computarizada según el volumen de la información.

El análisis de datos se realizara mediante la utilización del estadígrafo Chi cuadrado para la verificación de la hipótesis. La presentación de datos se la realizara mediante la tabulación en un cuadro estadístico y acompañado de un grafico.

Después de haber realizado el análisis y presentación de datos, se elaborará una síntesis de los resultados en forma absoluta o proporcional que nos ayudará a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al hablar de análisis de los resultados, se menciona todo proceso organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes de la investigación.

Dicho análisis para el presente trabajo de investigación se lo realizó a través de la estadística descriptiva que permitió la recopilación, presentación y caracterización del conjunto de datos, considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación

Con la finalidad de llevar a cabo lo mencionado anteriormente se realizó la investigación de campo, aplicando los cuestionarios correspondientes.

4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A través de los cuadros y gráficos elaborados para cada pregunta del cuestionario se pudo realizar el análisis y la interpretación de los mismos.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GAMOS

1. ¿Cómo conoció de los productos de la empresa GAMOS?

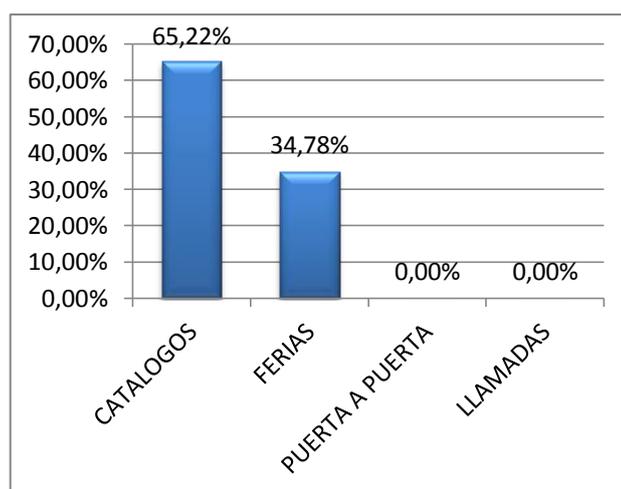
Tabla N. 5 ¿Cómo conoció de los productos de la empresa GAMOS?

OPCIONES	CLIENTES	f%
CATALOGOS	105	65.22%
FERIAS	56	34.78%
PUERTA A PUERTA	0	0.00%
LLAMADAS	0	0.00%
TOTAL	161	100.00%

Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Figura N. 4 Pregunta 1 – Clientes



Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Análisis e interpretación: de los clientes encuestados el 65.22% menciona que conoció los productos de la empresa GAMOS a través de catálogos, mientras que el 34.78% dice que los mismos fueron promocionados en ferias.

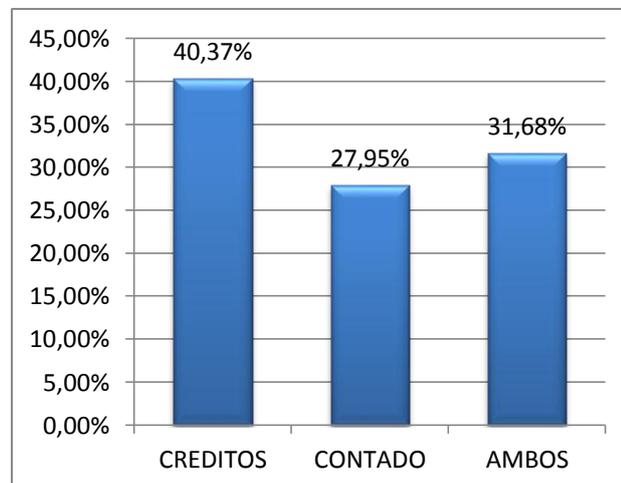
2. ¿Las compras que realiza en GAMOS las hace?

TABLA N.6 ¿Las compras que realiza en GAMOS las hace?

OPCIONES	CLIENTES	f%
CRÉDITOS	65	40.37%
CONTADO	45	27.95%
AMBOS	51	31.68%
TOTAL	161	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 5 Pregunta 2 – Clientes



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e interpretación: Del 100% de clientes encuestados, el 40.37% de los clientes mencionaron que las compras las realizan a crédito, mientras que el 27.95% compran de contado y un 31.68% lo hacen alternado varias opciones de compra.

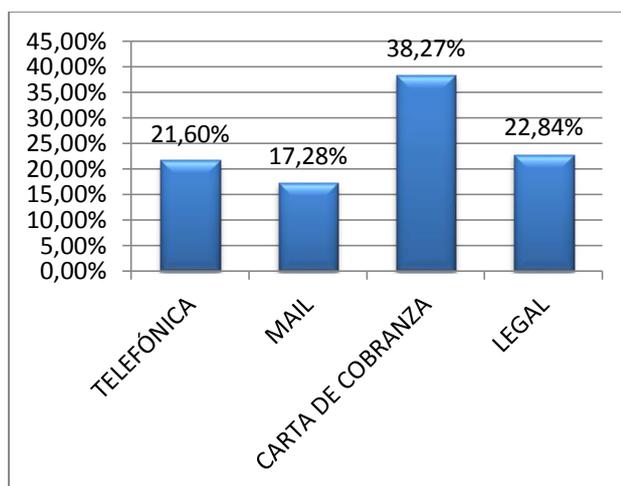
3. ¿A través de qué medios recibe su estado de cuenta?

Tabla N.7 ¿A través de qué medios recibe su estado de cuenta?

OPCIONES	CLIENTES	f%
TELEFÓNICA	35	21.60%
MAIL	28	17.28%
CARTA DE COBRANZA	62	38.27%
LEGAL	37	22.84%
TOTAL	162	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 6 Pregunta 3 – Clientes



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Según los clientes de la Empresa Gamos el 38.27% tiene carta de cobranza, el 22.84% menciona que los cobros los realiza de forma legal, mientras que el 21.60% dice que sus cuentas han sido cobradas a través del teléfono y un 17.28% por mail.

4. ¿Cuál es el tiempo de crédito que le otorgan?

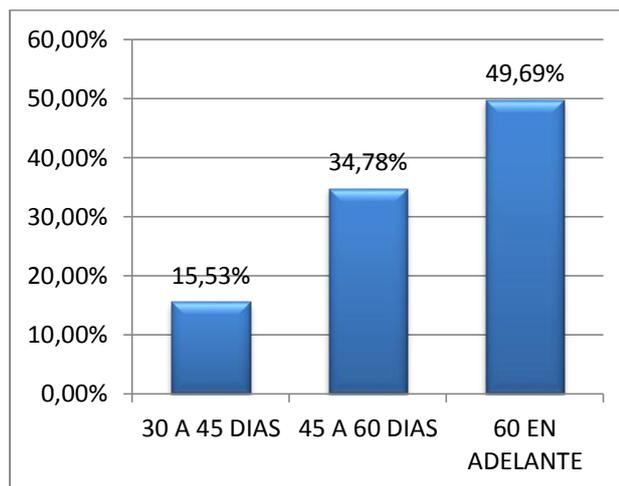
Tabla N. 8 ¿Cuál es el tiempo de crédito que le otorgan?

OPCIONES	CLIENTES	f%
30 A 45 DIAS	25	15.53%
45 A 60 DIAS	56	34.78%
60 EN ADELANTE	80	49.69%
TOTAL	161	100.00%

Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Figura N. 7 Pregunta 4 – Clientes



Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Según la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Gamos, el 49.69% de clientes tienen un crédito a más de 60 días; mientras que un 34.76% poseen un crédito de 45 a 60 tiene un 34.78% y tan solo el 15.53% negocian sus deudas entre 30 a 45 días.

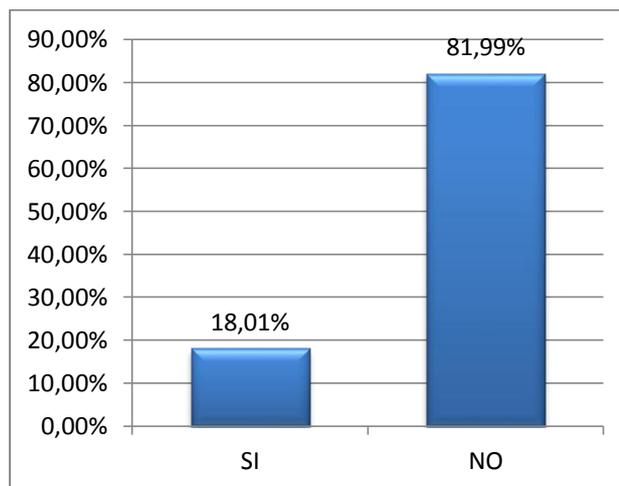
5. ¿Los vendedores satisfacen sus necesidades del producto al momento de la venta?

Tabla N. 9 ¿Los vendedores satisfacen sus necesidades del producto al momento de la venta?

OPCIONES	CLIENTES	f%
SI	29	18.01%
NO	132	81.99%
TOTAL	161	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 8 Pregunta 5 – Clientes



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: De acuerdo al 81.99% de clientes los vendedores no satisfacen sus necesidades del producto al momento de la venta; y el 18.01% menciona lo contrario.

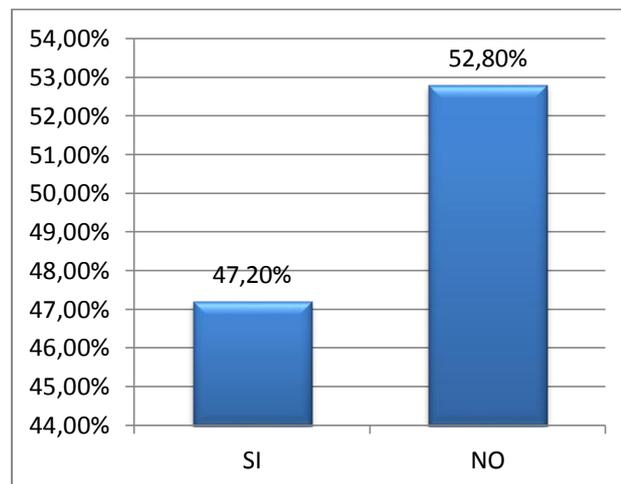
6. ¿El vendedor da a conocer las políticas de cobro al otorgarle crédito?

Tabla N. 10 ¿El vendedor da a conocer las políticas de cobro al otorgarle crédito?

OPCIONES	CLIENTES	f%
SI	76	47.20%
NO	85	52.80%
TOTAL	161	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 9 Pregunta 6 – Clientes



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: De acuerdo al 52.80% de clientes los vendedores no da a conocer las políticas de cobro en el momento del crédito mientras que el 47.20% asegura que si lo hacen.

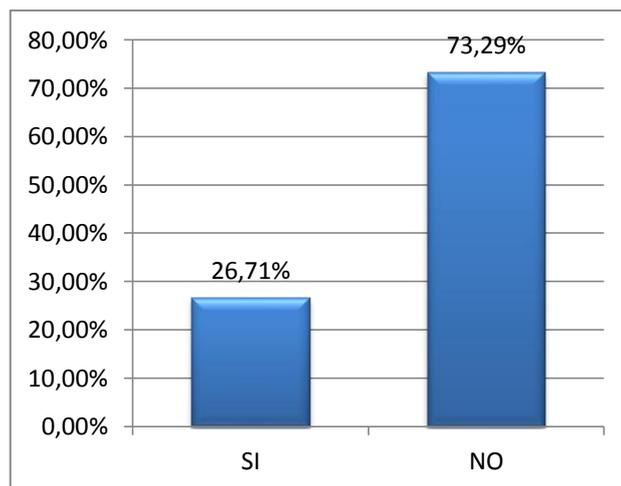
7. ¿Le realizan descuentos por pago al contado o pronto pago?

Tabla N. 11 ¿Le realizan descuentos por pago al contado o pronto pago?

OPCIONES	CLIENTES	f%
SI	43	26.71%
NO	118	73.29%
TOTAL	161	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 10 Pregunta 7 – Clientes



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: De acuerdo al 73.29% de clientes no se realiza ningún descuento por pronto pago; mientras que el 26.71% menciono que su vendedor si ejecuta este procedimiento de descuento.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA GAMOS

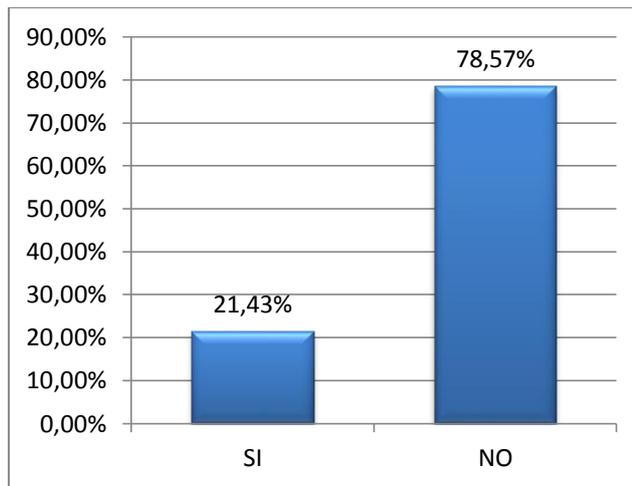
1. ¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?

Tabla N.12 ¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
SI	3	21.43%
NO	11	78.57%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 11 Pregunta 1 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados el 78.57% de empleados dijeron que no existe políticas de venta definidas por escrito y el 21.43% dijo lo contrario.

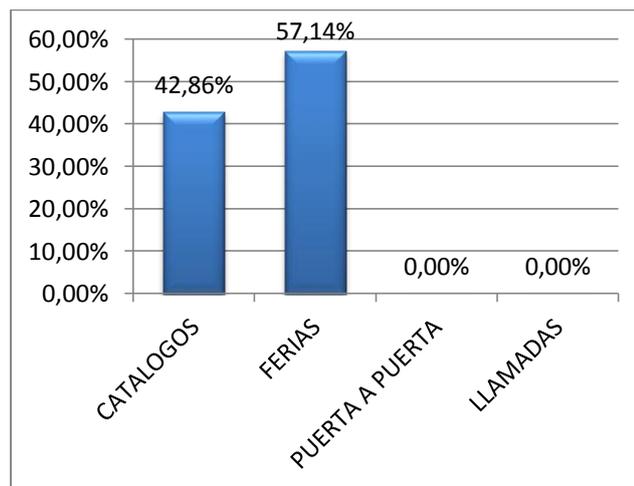
2. ¿Cómo hace conocer sus productos la empresa?

Tabla N.13 ¿Cómo hace conocer sus productos la empresa?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
CATALOGOS	6	42.86%
FERIAS	8	57.14%
PUERTA A PUERTA	0	0.00%
LLAMADAS	0	0.00%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 12 Pregunta 2 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: De acuerdo a las encuestas la empresa GAMOS hace conocer su producto en un 57.14% en ferias y por medio de catálogos un 42.86%.

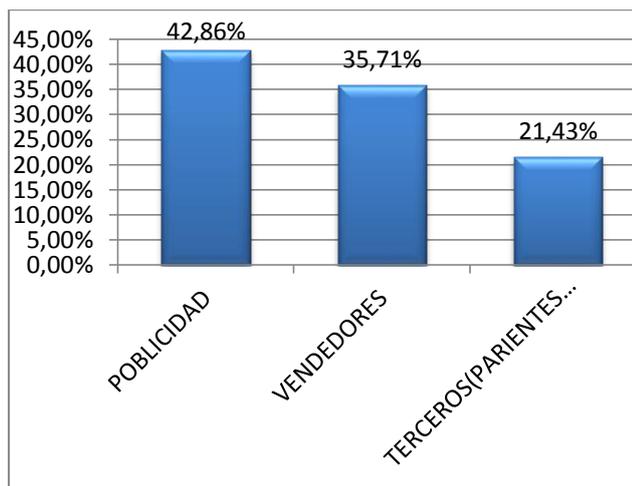
2. ¿Cómo se enteran los clientes de su producto?

Tabla N. 14 ¿Cómo se enteran los clientes de su producto?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
POBLICIDAD	6	42.86%
VENDEDORES	5	35.71%
TERCEROS(PARIENTES Y AMIGOS)	3	21.43%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 13 Pregunta 3 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los empleados el 42.86% de promoción de productos es a través de publicidad, mientras que el 35.71% de los empleados mencionan que el mismo se da a conocer a través de los vendedores y sólo un 21.43% por terceras personas.

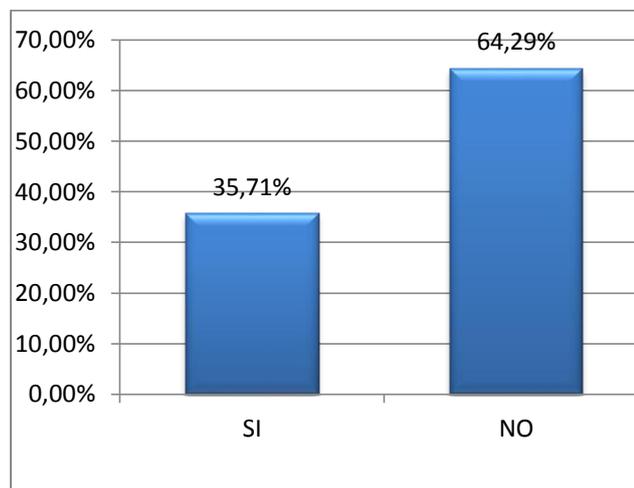
3. ¿Existe motivaciones para el personal de ventas?

Tabla N. 15 ¿Existe motivaciones para el personal de ventas?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
SI	5	35.71%
NO	9	64.29%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 14 Pregunta 4 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Al aplicar la encuesta a los empleados de la empresa, del 100% de los encuestados el 64.29% mencionan que el personal de ventas no tienen motivaciones en sus actividades, mientras que el 35.71% dijo si existir dicha motivación.

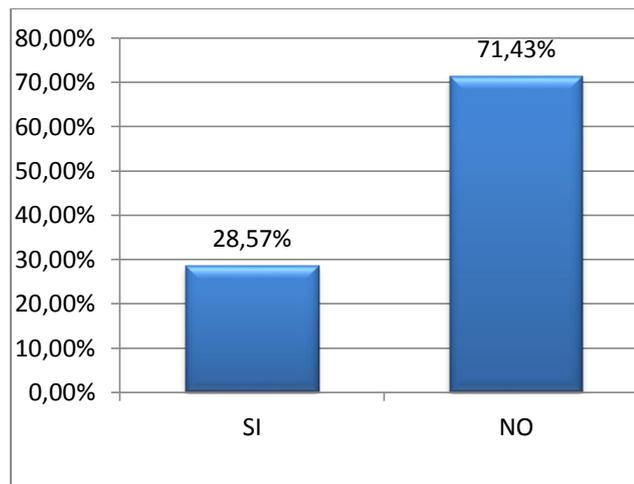
4. ¿Se capacita continuamente a los vendedores sobre técnicas de ventas y cobranza?

Tabla N. 16 ¿Se capacita continuamente a los vendedores sobre técnicas de ventas y cobranza?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
SI	4	28.57%
NO	10	71.43%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 15 Pregunta 5 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Del 100% de los empleados encuestados el 71.43% no reciben capacitaciones continuas sobre técnicas de ventas y cobranza y el 28.57% dijo que si existía capacitaciones.

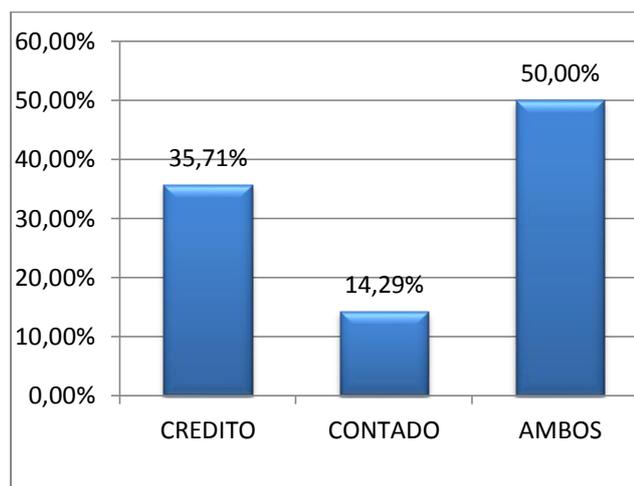
5. ¿Qué tipo de ventas se realizan en mayor proporción?

Tabla N. 17 ¿Qué tipo de ventas se realizan en mayor proporción?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
CREDITO	5	35.71%
CONTADO	2	14.29%
AMBOS	7	50.00%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 16 Pregunta 6 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: del 100% de personal de la empresa GAMOS encuestado, el 35.71% menciona que las ventas de la empresa son créditos, por otra parte el 14.29% dice que las mismas son de contado y el 50% menciona que se vende de ambas maneras, dependiendo de los clientes.

6. ¿De acuerdo a los lineamientos de la empresa ¿ por qué comisiona el personal?

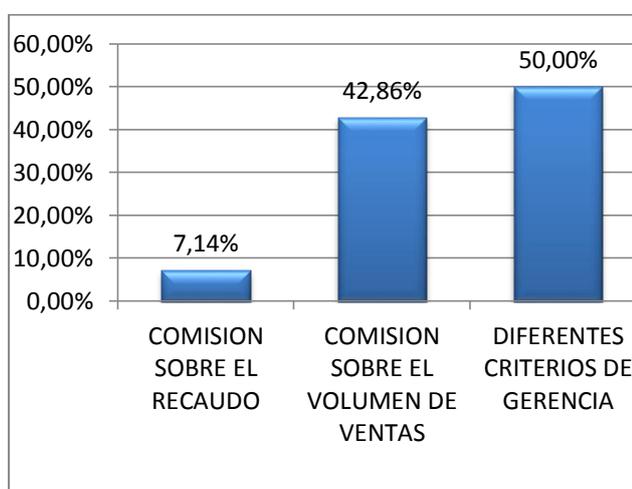
Tabla N. 18 De acuerdo a los lineamientos de la empresa ¿por qué comisiona el personal?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
COMISION SOBRE EL RECAUDO	1	7.14%
COMISION SOBRE EL VOLUMEN DE VENTAS	6	42.86%
DIFERENTES CRITERIOS DE GERENCIA	7	50.00%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Figura N. 17 Pregunta 7 – Empleados



Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Del 100% del personal el 7.14% menciona que los vendedores comisionan sobre el recaudo mientras que el 42.86% dicen que los vendedores comisionan sobre el volumen de ventas y el 50.00% restante dicen que la comisión se establece de acuerdo al criterio de la gerencia.

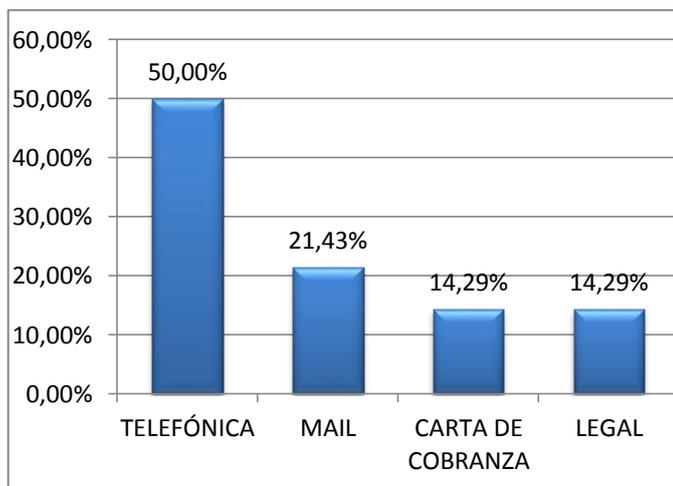
7. ¿Qué medio utiliza su empresa para gestionar las cobranzas?

Tabla N. 19 ¿Qué medio utiliza su empresa para gestionar las cobranzas?

OPCIONES	CLIENTES	f%
TELEFÓNICA	7	50,00%
MAIL	3	21,43%
CARTA DE COBRANZA	2	14,29%
LEGAL	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 18 Pregunta 8 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Del 100% del personal encuestados el 50% menciona que la cobranza la realiza por teléfono, mientras que el 21.43% la ejecuta por mail, el 14.29% la ejecuta por carta de cobranza y el 14.29% de manera legal aquellas cuentas demasiado morosas.

8. ¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?

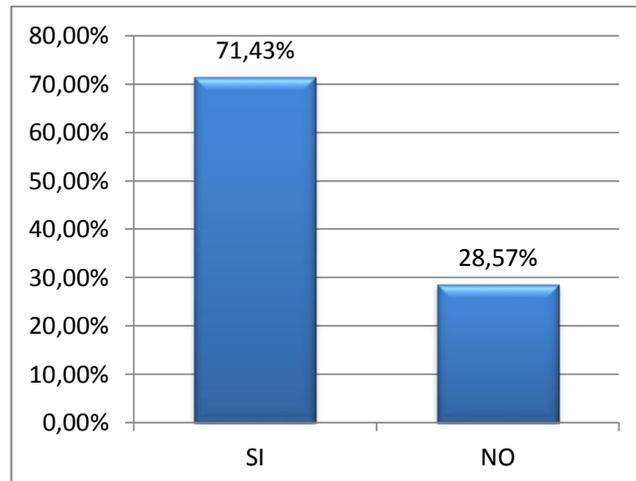
Tabla N. 20 ¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
SI	10	71.43%
NO	4	28.57%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Figura N. 19 Pregunta 9 – Empleados



Elaborado por: la autora

Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: De acuerdo a las encuestas realizadas el 71.43% en las cuentas por cobrar en la empresa GAMOS existe cartera vencida mientras que 28.57% dijo que no tienen cartera vencida.

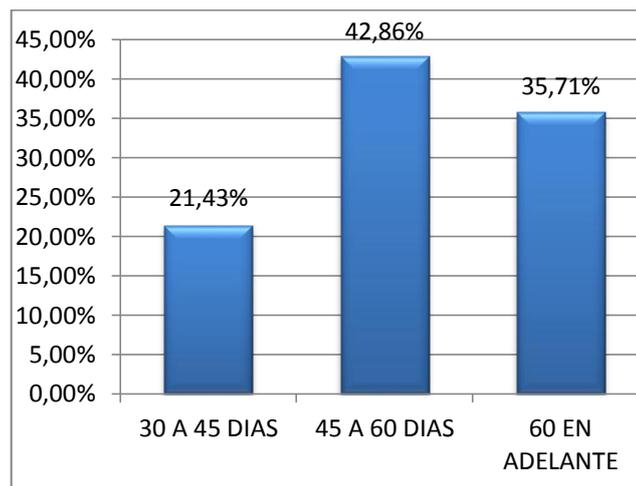
9. ¿Cuál es el tiempo de crédito que se le otorga al cliente?

Tabla N. 21 ¿Cuál es el tiempo de crédito que se le otorga al cliente?

OPCIONES	EMPLEADOS	f%
30 A 45 DIAS	3	21.43%
45 A 60 DIAS	6	42.86%
60 EN ADELANTE	5	35.71%
TOTAL	14	100.00%

Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Figura N. 20 Pregunta 10 – Empleados



Elaborado por: la autora
Fuente: Gamos

Análisis e Interpretación: Según el personal encuestado en GAMOS, en un 21.43% el tiempo de crédito que se le otorga al cliente es de 30 a 45 días, el 42.86% menciona que es de 45 a 60 días y el 35.71% dijo ser para 60 días en adelante.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteamiento de la hipótesis

a) Modelo Lógico

H_a = Las políticas de ventas inciden en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS

H_o = Las políticas de ventas NO inciden en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS

b) Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

c) Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi-Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología:

X² = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada.

f_e = Frecuencia esperada.

2. Regla de decisión

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

Se encontró el grado de libertad correspondiente: GL= 1

El valor del chi cuadrado según la tabla es de 3,841.

3. Comprobación de la hipótesis

Al realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta dos preguntas del cuestionario que contengan las variables de estudio como se muestra a continuación:

Pregunta 1.

¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?

Pregunta 9.

¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?

Frecuencias observadas

Tabla No. 22 Frecuencia Observada

PREGUNTAS	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
1. ¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?	3	11	14
9. ¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?	10	4	14
TOTAL	13	15	28

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Elaborado por: la autora

Frecuencias esperadas

Tabla No. 23 Frecuencia Esperada

PREGUNTAS	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
1. ¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?	6,5	7,5	14
9. ¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?	6,5	7,5	14
TOTAL	13	15	28

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Elaborado por: la autora

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

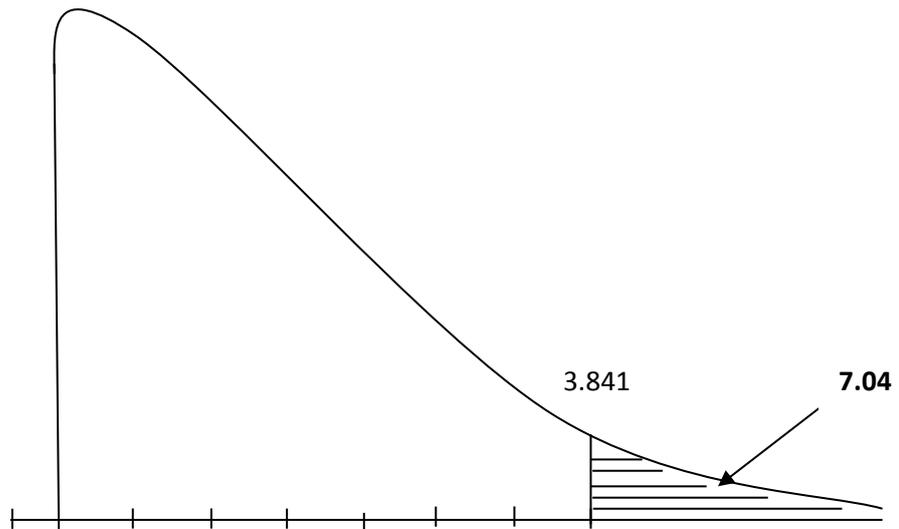
$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Tabla No. 24 Cálculo del Chi cuadrado

PREGUNTAS	OPCIONES	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	((fo-fe) ²)/fe
1. ¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?	SI	3	6,5	-3,5	12,25	1,88
	NO	11	7,5	3,5	12,25	1,63
9. ¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?	SI	10	6,5	3,5	12,25	1,88
	NO	4	7,5	-3,5	12,25	1,63
TOTAL					x2	7,04

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Figura N. 21 Representación Gráfica del chi Cuadrado



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Decisión

Como el chi cuadrado calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con lo cual se confirma que las políticas de ventas inciden en la recuperación de la cartera vencida de la empresa GAMOS

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al ejecutar la tabulación de resultados de la encuesta aplicada al personal y clientes de la empresa GAMOS, sobre las políticas de crédito y la recuperación de cartera vencida se pudo determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 CONCLUSIONES

- Al aplicar las encuestas se determinó que la empresa GAMOS no cuenta con un plan de capacitación a los empleados de ventas, por ello los vendedores no informan de manera veraz y oportuna a los clientes sobre: producto, precio, cantidad, plazo, forma de entrega, entre otros. Lo que a su vez provoca devoluciones, insatisfacción del cliente, incumplimiento de pagos, entre otros.
- Además existe una inaplicación de políticas de venta y de cobranza en la empresa GAMOS; este factor es muy importante al momento de realizar la

venta puesto que las políticas permiten que el asesor fortalezca y crea en sus estrategias de venta los resultados positivos se verán reflejados en sus clientes impactados y la fidelidad de ellos; de igual manera permite cartera y eliminar la vencida.

- Por último se pudo determinar la carencia de un manual de política y procedimientos en el área de ventas que garantice la absoluta integración del equipo de venta y el cumplimiento de las metas y objetivos; afectando directamente a la recuperación de cartera.

5.2 RECOMENDACIONES

Al determinar las principales conclusiones se estableció recomendaciones a las mismas:

- Establecer un plan de capacitación para el personal del área de ventas y de cobranzas con el fin de que la empresa GAMOS cuente con recurso humano competitivo y capaz.
- Diagnosticar las políticas de venta y analizar la recuperación de cartera vencida a través de un análisis financiero con el propósito de establecer debilidades y amenazas de las ventas a crédito.
- Realizar un manual de políticas y procedimientos de ventas en base a estrategias, para lograr la eficiencia del proceso de ventas en la empresa GAMOS.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título de la propuesta

Manual de políticas y procedimientos de ventas en base a estrategias, para lograr la eficiencia del proceso de ventas en la empresa GAMOS.

6.1.2. Institución ejecutora

La entidad ejecutora es la empresa GAMOS, donde los empleados de ventas tendrán la mayor responsabilidad para dar cumplimiento a la propuesta, para esto se deberá capacitarlos sobre los métodos propuestos.

6.1.3. Beneficiarios

Los beneficiarios serán los clientes internos y externos de la empresa GAMOS, al igual que sus administradores.

6.1.4. Ubicación

Cdla. La floresta av. Atahualpa y pasaje Reinaldo Miño

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de dicha propuesta será desde septiembre del año 2012.

6.1.6. Equipo técnico responsable

Investigadora, asesores y directivos

6.1.7. Costo

Para la ejecutar la presente propuesta se requiere de un monto de mil ochocientos dólares.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La presente investigación se basa en un manual de políticas y procedimientos en el departamento de ventas de la empresa GAMOS, el mismo que permitirá un desarrollo armónico y eficiente de las actividades empresariales.

De acuerdo con **Vázquez Dayana (2005)**, en su tesis “Manual de políticas y procedimientos administrativos de ventas y producción para una imprenta de la ciudad de Quito”, menciona que:

Un Manual de Políticas y Procedimientos sirve como un medio de comunicación de las decisiones de la alta dirección y de la gestión proyectada, aumenta la certeza de que el personal está realizando las acciones necesarias para la

consecución de objetivos de acuerdo a las decisiones de la administración, es una herramienta que ayuda en la realización del trabajo y sirve como herramienta de inducción y capacitación de personal. Al dejar claramente establecidos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones y normas, dentro de las cuales se debe operar, se convierte en un apoyo para las actividades de control y auditoría. Para su elaboración es necesario contar con el apoyo de la alta gerencia, debemos disponer, por lo menos, con el apoyo del director del área que pondrá en práctica estos manuales.

Es así como en base a investigaciones anteriores se fundamenta técnica y teóricamente el trabajo de indagación propuesto.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El equipo de ventas de la empresa GAMOS es cada vez más importante. Aparecen nuevos productos constantemente y el mercado se vuelve cada vez más agresivo. Por eso, las acciones de este departamento son vitales ante el objetivo de fidelizar a los clientes, intentando conjugar los intereses de la empresa con los del cliente.

Las constantes innovaciones tecnológicas están transformando el mercado, que se vuelve cada día más complejo. El equipo de ventas es el encargado de marcar las diferencias dentro de este complicado escenario y garantizar la rentabilidad de la empresa. Y para ello, es muy importante que exista un manual de políticas y procedimientos de ventas basadas en estrategias que recoja un estilo de trabajo y que se convierta en el sello de la empresa.

Todos los vendedores de la empresa tienen que tener el mismo discurso tanto de la entidad como de sus productos, eso sí, adaptado a su saber hacer y a su capacidad de argumentación. Es necesario pues fijar unos patrones de actuación.

El manual es una herramienta fácilmente actualizable para un mercado tan cambiante y dinámico, y permite asegurarse en todo momento de que realmente se está haciendo lo que estaba previsto. En él constan por ejemplo la información de interés de la empresa GAMOS, como su historia, el organigrama, misión, visión y otros; las herramientas de trabajo que utilizará el asesor comercial, incluyendo sus objetivos y funciones; un análisis del mercado y de la competencia; información sobre los clientes, con el mayor número de datos sobre éstos; e información sobre los productos, la política comercial de la empresa, o la metodología de trabajo. Además proporciona información necesaria para evitar cartera vencida, es decir una secuencia y documentación fuente para otorgar ventas a crédito.

Este manual también será una herramienta que ayude a la empresa GAMOS a posicionarse de forma estratégica en el mercado y frente a la competencia. Por eso es tan importante que el equipo de ventas lo desarrolle con la máxima eficacia.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General

Realizar un manual de políticas y procedimientos de ventas en base a estrategias, para lograr la eficiencia del proceso de ventas en la empresa GAMOS.

6.4.2 Específicos

- Estructurar un conocimiento previo de la entidad

- Realizar un análisis FODA del área de Ventas de la empresa GAMOS.
- Evaluar las políticas de venta a través de indicadores cualitativos.
- Determinar el proceso de ventas en base a políticas y estrategias
- Evaluar la cartera vencida a través de indicadores cuantitativos (financieros).
- Establecer el proceso de cobranzas en base a políticas y estrategias.
- Establecer políticas y procedimientos en el área de ventas, para dejar constancia escrita manual de funciones para ventas.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Financiera

La presente propuesta es factible, puesto que la misma requiere de pocos recursos materiales, ya que su principal fuente de aplicación se encuentra en la preparación y aplicación de las políticas y procedimientos del área de ventas.

6.5.2. Tecnológica

La empresa cuenta con la tecnología necesaria para la implementación de la propuesta expuesta; ya que se requiere de equipos de computación.

6.5.2. Legal

Esta propuesta se fundamenta en la Ley del Consumidor, puesto que la prioridad para toda empresa es el cliente.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

La siguiente investigación requiere de un marco teórico que sirva de base a los criterios de la parte operativa de la indagación, así:

Análisis FODA

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

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

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

Misión

De acuerdo con **Stanton, Etzel y Walker (2004:668)**, la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

Visión

De acuerdo con **William Cuevas Amaya (2003: internet)**, la visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Objetivos

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial.

Si tenemos en cuenta que "un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo" entonces ¿Cómo debemos definir los objetivos?

Claros: Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.

Medibles: Formulados de manera que su resultado sea tangible

Observables: Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales

Políticas

Para **Johnson y Scholes (1993)**, la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

Procedimientos

El procedimiento, por tanto, puede considerarse como el modo en que deben producirse los actos administrativos. Es un complejo de actos que, normalmente, concluye con la producción de un acto final

Sin embargo, no toda la actividad que se desarrolla en el procedimiento se encuentra en un mismo plano. La actuación administrativa se descompone en actos de naturaleza distinta según la función que los mismos vienen a cumplir en el procedimiento.

La importancia del procedimiento es esencial, la Administración debe adecuar su actuación a unas reglas preestablecidas para, por un lado, evitar posibles conductas arbitrarias y, por otro, conseguir una mayor eficacia administrativa. El procedimiento, de esta forma, supone una doble garantía: para la recta

consecución de los intereses generales del modo más eficaz, y para los derechos e intereses de los particulares.

Flujogramas

Según **Chiavenato Idalberto (1993: 66)**, El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Recomendaciones para realizar un flujograma

Según **Gómez Francisco (1995)** a continuación se observan algunas pautas:

- a. Especificar el objetivo del flujograma o diagrama de flujo.
- b. Pasar de lo conocido a lo desconocido. Es decir, identificar los subsistemas que, según se sabe, debe aparecer y desarrollar los que se relacionan con ellos
- c. Utilizar símbolos autorizados y de una plantilla, o sea un dispositivo de plástico con los símbolos recortados.
- d. Empezar a construir el flujograma o diagrama de flujo en la parte superior de cada página; deben ir de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- e. Cada página debe tener un encabezado que identifique claramente el proyecto, la gráfica, la flecha (de revisión, si la hay), el autor y el número de páginas.
- f. Cuando las líneas de flujo son numerosas en diagramas complejos, utilizar conectores para reducir su número.

- g. Establecer el nivel en que van a construirse los flujogramas o diagramas de flujo.
- h. Reunir los flujos de entrada, de modo que las líneas de flujo que aparecen entrando en un símbolo sean las menos posibles, lo mismo se harán con las líneas que salen.
- i. Escribir en los símbolos, usando el menor número posible de palabras.

Simbología de los Flujogramas

Según Gómez Guillermo (1997)

- **Principio y/o terminación del diagrama:** Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento (entrada), como la mención de que la información ya ha sido procesada.
- **Actividad u operación:** Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.
- **Anotación, aclaración, o ambos casos:** Siempre que se quiera algún comentario al margen, notas explicativas, aclaraciones, etc.; se trazará indistintamente una línea punteada que vaya de la nota aclaratoria al símbolo en que se requiere esa nota.
- **Conector:** Este símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas de nuestro diagrama obligue a interrumpir el graficado de la información que se tiene y deba seguirse el diagrama en otro lugar, o bien cuando interese unir informaciones aisladas.
- **Documento:** El símbolo se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera. Puede ser una forma, un control, una ficha, un listado, etc. (excluidas la tarjeta perforadora y la cinta magnética). Siempre que un documento tenga varias copias, estas deberán presentarse dentro del diagrama y numerarse con cero el original: uno para la copia y así sucesivamente.

Indicadores cualitativos

Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Índices financieros

El análisis de las razones financieras (primer paso de un análisis financiero) ha sido diseñado para mostrar las relaciones entre estados financieros.

De acuerdo a la **Superintendencia de Compañías (2011: Internet)**, al analizar los estados financieros de las compañías se busca encontrar patrones y tendencias que permitan prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados. Sin embargo, en ocasiones, al inspeccionar individualmente las cuentas, existen problemas que pueden pasar inadvertidos, por lo que el uso de indicadores financieros se constituye en una herramienta de análisis mucho más precisa.

No obstante, una adecuada interpretación de los indicadores exige la utilización de parámetros estándar que permitan comprender cuál es la situación comparativa de las empresas con respecto a su sector.

La Superintendencia asume su rol como entidad encargada de elaborar y proveer estos indicadores referenciales, elaborados de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

Tabla No. 25 Indicadores

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	3. Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	4. Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	3. Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	4. Período Medio de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
	5. Período Medio de Pago	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365}{\text{Compras}}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
IV. RENTABILIDAD	1. Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	2. Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$

Fuente: Superintendencia de Compañías (2011: Internet)

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAII: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

Indicadores de liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

Liquidez Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$Liquidez\ corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de

vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte del balance. Al respecto de este índice cabe señalar que existe una gran diferencia, por razones obvias, entre lo que debe ser la prueba ácida para una empresa industrial por ejemplo, que para una empresa comercial; pues de acuerdo con su actividad las cantidades de inventario que manejan son distintas, teniendo esta cuenta diferente influencia en la valoración de la liquidez.

Capital de Trabajo

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

Indicadores de solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, factores que disminuyen el riesgo de crédito.

Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento Patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

Endeudamiento del Activo Fijo

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Para elaborar este índice se utiliza el valor del activo fijo neto tangible (no se toma en cuenta el intangible), debido a que esta cuenta indica la inversión en maquinaria y equipos que usan las empresas para producir.

Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado "efecto de palanca". En términos generales, en una empresa con un fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.

Indicadores de gestión

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la

velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

En varios indicadores, se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas de acuerdo al cual, todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera.

Rotación de Cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Se debe tener cuidado en no involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a la cartera propiamente dicha. Sucede que, en la gran mayoría de balances, figuran otras cuentas por cobrar que no se originan en las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. Como tales derechos allí representados no tuvieron su origen en una transacción de venta de los productos o servicios propios de la actividad de la compañía, no pueden incluirse en el cálculo de las rotaciones porque esto implicaría comparar dos aspectos que no tienen ninguna relación en la gestión de

la empresa. En este caso, para elaborar el índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

Rotación del Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la

dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza.

Período Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Debido a que el índice pretende medir la habilidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas, para elaborarlo se utilizan las cuentas por cobrar de corto plazo, pues incluir valores correspondientes a cuentas por cobrar a largo plazo podría distorsionar el análisis en el corto plazo.

Período Medio de Pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

Con relativa frecuencia, períodos largos de pago a los proveedores son consecuencia de una rotación lenta de los inventarios; de un exceso del período medio de cobranza, o, incluso, de una falta de potencia financiera. Para su cálculo se utilizan las cuentas y documentos por pagar a proveedores en el corto plazo, que son las que permiten evaluar la eficiencia en el pago de las adquisiciones de insumos.

Impacto de los Gastos de Administración y Ventas

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.

$$\text{Impacto de los gastos administrativos y de ventas} = \frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

La necesidad de prever esta situación hace que el cálculo de este índice crezca en importancia, adicionalmente porque podría disminuir las posibilidades de fortalecer su patrimonio y la distribución de utilidades, con lo cual las expectativas de crecimiento serían escasas. El deterioro de la opción de capitalización vía utilidades podría impulsar a la vez a un peligroso endeudamiento que, a mediano plazo, restrinja los potenciales beneficios que generaría la empresa.

Impacto de la Carga Financiera

Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite

establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

Generalmente se afirma que en ningún caso es aconsejable que el impacto de la carga financiera supere el 10% de las ventas, pues, aún en las mejores circunstancias, son pocas las empresas que reportan un margen operacional superior al 10% para que puedan pagar dichos gastos financieros. Más aún, el nivel que en este indicador se puede aceptar en cada empresa debe estar relacionado con el margen operacional reportado en cada caso.

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad. El valor de este índice puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ventas totales.

Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades.

Manual de funciones

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Que tienen como utilidad lo siguiente:

1. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
2. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
3. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.
4. Establece 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.
5. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
6. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS EN BASE A ESTRATEGIAS, PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA GAMOS

El modelo operativo del trabajo de investigación se desarrolló en las siguientes fases:

Tabla No. 26 Fases del modelo operativo

FASES	DESCRIPCIÓN
FASE I	ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA GAMOS
FASE II	EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE VENTAS <ul style="list-style-type: none">• Análisis FODA del área de Ventas• Evaluación de las políticas de venta a través de indicadores cualitativos• Determinación del proceso de ventas en base a políticas y estrategias
FASE III	EVALUACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA <ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la cartera vencida a través de indicadores cuantitativos (financieros)• Establecer el proceso de cobranzas en base a políticas y estrategias
FASE IV	ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS EN BASE A ESTRATEGIAS

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

FASE I



ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA GAMOS

Misión

Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad, y confort a nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino, en la fabricación de calzado de alta calidad con precios competitivos tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil.

Valores

- Lealtad con la empresa
- Puntualidad
- Responsabilidad social de la empresa
- Honradez e inteligencia
- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad
- Compañerismo
- Creatividad y compromiso del personal
- El orden, limpieza y disciplina

Tipo de productos que oferta

<p>TREKKING</p>  <p>Foto: Patricio Toalera</p>  <p>TREKKING</p>	  <p>OUT DOOR</p>
  <p>CASUAL</p>	  <p>INFANTIL</p>
  <p>DEPORTIVOS</p>	  <p>SEGURIDAD INDUSTRIAL</p>
 <p>Referencia: BMP</p>  <p>MILITAR</p>	

Situación financiera

La situación financiera se detalla en el **ANEXO 4**

FASE II

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE VENTAS

1. Análisis FODA del área de Ventas

Tabla No. 27 Análisis FODA ventas GAMOS

N.	OPORTUNIDADES	N.	AMENAZAS
O1	Ubicación de la empresa	A1	Incremento de número de competidores
O2	Aumento de la población	A2	Competencia desleal y muy agresiva
O3	Incentivos con la ley de producción	A3	Tendencias desfavorables en el mercado
O4	Mercado mal atendido		
O5	Necesidad del producto		
O6	Regulación a favor de la producción nacional		
N.	FORTALEZAS	N.	DEBILIDADES
F1	Lealtad del cliente	D1	Carencia de políticas de ventas
F2	Precio	D2	Carencia de procedimientos de ventas por escrito
F3	Experiencia del recurso humano	D3	Toma de decisiones desacertadas
F4	Imagen empresarial	D4	Cartera vencida
F5	Solvencia económica	D5	Comunicación entre los colaboradores
F6	Calidad del producto	D6	Capacidad de producción
		D7	Adaptación al cambio

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

Tabla No. 28 Matriz FODA y planteamiento de estrategias ventas GAMOS

Matriz FODA y planteamiento de estrategias		N.	FORTALEZAS	N.	DEBILIDADES
		F1	Lealtad del cliente	D1	Carencia de políticas de ventas
		F2	Precio	D2	Carencia de procedimientos de ventas por escrito
		F3	Experiencia del recurso humano	D3	Toma de decisiones desacertadas
		F4	Imagen empresarial	D4	Cartera vencida
		F5	Solvencia económica	D5	Comunicación entre los colaboradores
		F6	Calidad del producto	D6	Capacidad de producción
				D7	Adaptación al cambio
N.	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)
O1	Ubicación de la empresa	F1O1	Aplicar estrategias de fidelidad de clientes	D1O1	Crear políticas de ventas
O2	Aumento de la población	F2O2	Dar a conocer el producto en los medios de comunicación	D2O2	Determinar procedimiento de ventas por escrito
O3	Incentivos con la ley de producción	F3O3	Fomentar la expansión empresarial		
O4	Mercado mal atendido	F4O4	Implementar una campaña de publicidad	D4O4	Implementar estrategias de cobro
O5	Necesidad del producto			D5O5	Fomentar talleres y capacitación al personal
O6	Regulación a favor de la producción nacional	F6O6	Incrementar la capacidad de producción		
N.	AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)
A1	Incremento de número de competidores	F1A1	Establecer promociones e incentivos para los clientes	D1A1	Crear estrategias administrativas
A2	Competencia desleal y muy agresiva	F2A2	Revisar precios de venta	D3A2	Mantener el prestigio empresarial
A3	Tendencias desfavorables en el mercado	F3A3	Mejorar tiempos de producción	D6A3	Dar valor agregado al producto

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

Estrategias a implementarse en base al análisis FODA

- Aplicar estrategias de fidelidad de clientes
- Dar a conocer el producto en los medios de comunicación
- Fomentar la expansión empresarial
- Implementar una campaña de publicidad
- Incrementar la capacidad de producción
- Crear políticas de ventas
- Determinar procedimiento de ventas por escrito
- Implementar estrategias de cobro
- Fomentar talleres y capacitación al personal
- Establecer promociones e incentivos para los clientes
- Revisar precios de venta
- Mejorar tiempos de producción
- Crear estrategias administrativas
- Mantener el prestigio empresarial
- Dar valor agregado al producto

¿Cómo aplicar las estrategias?

- **Aplicar estrategias de fidelidad de clientes**

Para lograr esta estrategia se requiere que el personal de la empresa en especial los vendedores cumpla con estos numerales:

1. Hacer sentir a los clientes como la persona más importante para Ud., para la empresa GAMOS.
2. Escuche a su cliente, compéndale y sea empático con él, recuerde que debe pensar y sentir como él, así le será más fácil identificar cual es su verdadera necesidad.

3. Muéstrole lo mejor, de sus productos.
 4. Explíquelo todo sobre la modalidad de pagos.
 5. Bríndele las mejores opciones, lo más importante no es cuanto le vende, sino cuanto satisface esa necesidad, cuanta solución le brinda.
 6. Asesórole profesionalmente, debe conocer muy bien sus productos.
 7. Asegúrese de que sus clientes vivan una agradable experiencia cada vez que le visitan, no deben sentir una obligación el visitarle, sino mas bien deben desear llegar a la empresa GAMOS, donde encuentren algo nuevo cada día, que se convierta en su lugar favorito.
 8. Sus clientes no deben sentir que hicieron un gasto, sino una inversión que facilitara su vida, su trabajo.
 9. Agradézcale cada vez su visita, e invítele a que regrese.
 10. Mantenga contacto con sus clientes, siempre deben ser lo más importante, ellos serán su mejor publicidad.
- **Dar a conocer el producto en los medios de comunicación**

Para esto se puede utilizar:

1. Redes sociales
2. Televisión
3. Radio
4. Prensa
5. Vallas publicitarias

- **Fomentar la expansión empresarial**

1. Establecer metas y objetivos cuantitativos
2. Verificar el cumplimiento de las metas y objetivos
3. Establecer programas de motivación e incentivo para los clientes internos y externos.
4. Contar siempre con un plan estratégico
5. Promover la capacitación y educación del personal

- **Implementar una campaña de publicidad**

Recopilar información sobre campañas de publicidad, a través de una junta administrativa donde se expongan las propuestas, tomando en cuenta: producción, personal, costos, beneficios, etc.

- **Incrementar la capacidad de producción**

Estudiar el costo/beneficio al ampliar la capacidad de producción en la empresa GAMOS.

- **Crear políticas de ventas**

Se requiere de un conocimiento de la metodología de ventas aplicada en la empresa GAMOS.

- **Determinar procedimiento de ventas por escrito**

Para este factor se requiere de la observación del proceso de ventas y el levantamiento por escrito del mismo, a través de la reestructuración pertinente.

- **Implementar estrategias de cobro**

Se debe establecer las formas adecuadas y seguras para cobro de clientes; y de esta manera evitar cartera vencida.

- **Fomentar talleres y capacitación al personal**

Se debe fomentar los talleres y la capacitación del personal previo un plan estructurado de las necesidades empresariales y de la capacidad de los recursos.

- **Establecer promociones e incentivos para los clientes**

Realizar un estudio de los costos y márgenes de rentabilidad con el fin de establecer apropiadamente las promociones en los productos.

- **Revisar precios de venta**

Evaluar el margen de rentabilidad y establecer precios en base al costo de producción y a la competencia

- **Mejorar tiempos de producción**

Evaluar constantemente los tiempos de producción, para eliminar los procesos innecesarios y mejorar los otros.

- **Crear de estrategias administrativas**

Para crear estrategias administrativas se debe tomar en cuenta que las mismas deben ir acorde con las estrategias de financiamiento, de marketing, entre otras.

- **Mantener el prestigio empresarial**

Para llevar a cabo este factor se requiere:

1. Personal capacitado permanentemente
2. Precios cómodos
3. Productos de calidad
4. Gestión administrativa y estratégica

- **Dar valor agregado al producto**

Aquí se puede fomentar y mejorar: el empaque, variedad de los productos, entre otros

a) Evaluación de las políticas de venta a través de indicadores cualitativos

Para evaluar las políticas de ventas se aplicó la encuesta **VER ANEXO 5** a los 161 mayoristas de la empresa GAMOS.

Una vez aplicada la encuesta se determinaron los siguientes resultados

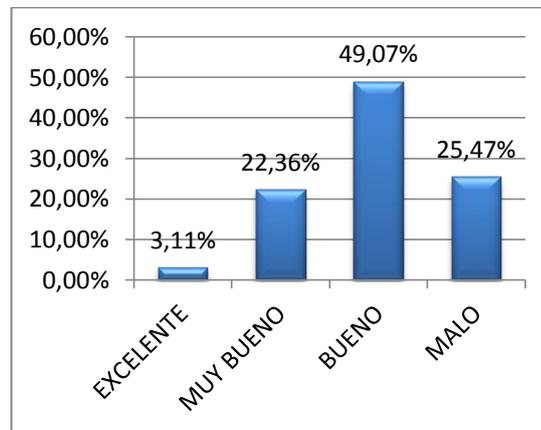
1. ¿Cómo califica el servicio de su vendedor?

Tabla No. 29 Calidad del servicio

OPCIONES	CLIENTES	f%
EXCELENTE	5	3,11%
MUY BUENO	36	22,36%
BUENO	79	49,07%
MALO	41	25,47%
TOTAL	161	100,00%

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

Figura N. 22 ¿Cómo califica el servicio de su vendedor?



Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

La calidad del servicio de atención al cliente en 49.07% es buena, mientras que el 25.47% menciona que la misma es mala.

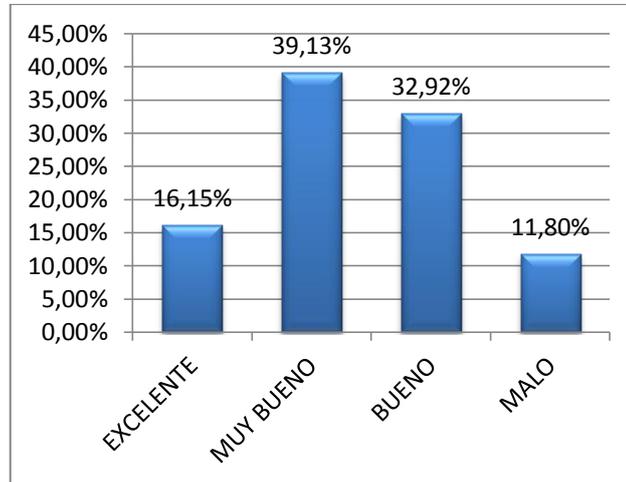
2. ¿Califique la información de los productos recibida al momento de la venta?

Tabla No. 30 Información de los productos

OPCIONES	CLIENTES	f%
EXCELENTE	26	16,15%
MUY BUENO	63	39,13%
BUENO	53	32,92%
MALO	19	11,80%
TOTAL	161	100,00%

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

Figura N. 23 ¿Califique la información de los productos recibida al momento de la venta?



Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

De la información recibida sobre los productos que oferta la empresa GAMOS los clientes mencionan que en un 39.13% es muy buena, en un 32.92% es buena y un 11.80% dice que es mala.

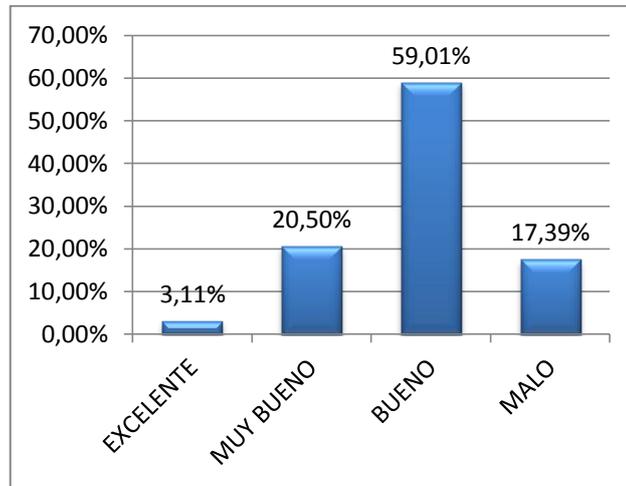
3. ¿Califique la información del crédito recibida al monto de la venta?

Tabla No. 31 Información de las ventas a crédito

OPCIONES	CLIENTES	f%
EXCELENTE	5	3,11%
MUY BUENO	33	20,50%
BUENO	95	59,01%
MALO	28	17,39%
TOTAL	161	100,00%

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

Figura N. 24 ¿Califique la información del crédito recibida al monto de la venta?



Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

De los clientes encuestados el 59.01% mencionan que la información recibida de las ventas a crédito es buena, mientras que el 17.39% dice que es mala.

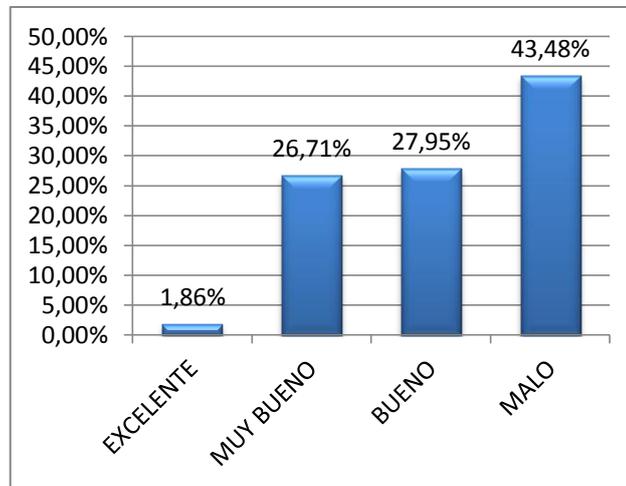
4. ¿Califique la cordialidad de la persona al momento de realizar el cobro?

Tabla No. 32 Cordialidad de cobro

OPCIONES	CLIENTES	f%
EXCELENTE	3	1,86%
MUY BUENO	43	26,71%
BUENO	45	27,95%
MALO	70	43,48%
TOTAL	161	100,00%

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

Figura N. 25 ¿Califique la cordialidad de la persona al momento de realizar el cobro?



Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

La cordialidad de la persona al momento de cobro según un 43.48% es malo, de acuerdo con el 27.95% es bueno y sólo un 1.86% es excelente.

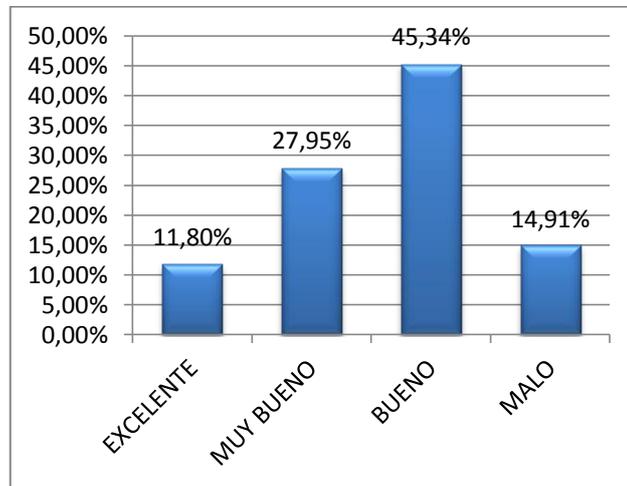
5. ¿Califique el grado de cumplimiento de sus obligaciones?

Tabla No. 33 Cumplimiento de obligaciones

OPCIONES	CLIENTES	f%
EXCELENTE	19	11,80%
MUY BUENO	45	27,95%
BUENO	73	45,34%
MALO	24	14,91%
TOTAL	161	100,00%

Fuente: GAMOS
Elaborado por: la autora

Figura N. 26 ¿Califique el grado de cumplimiento de sus obligaciones?



Fuente: GAMOS

Elaborado por: la autora

Los clientes mencionan que en un 45.34% el cumplimiento de los pagos es bueno, mientras que 14.91% dice que su cumplimiento de pagos es malo.

Por ello se recomienda lo siguiente:

1. Mejorar la calidad de servicio al cliente

Esto quiere decir que el vendedor debe contar con:

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

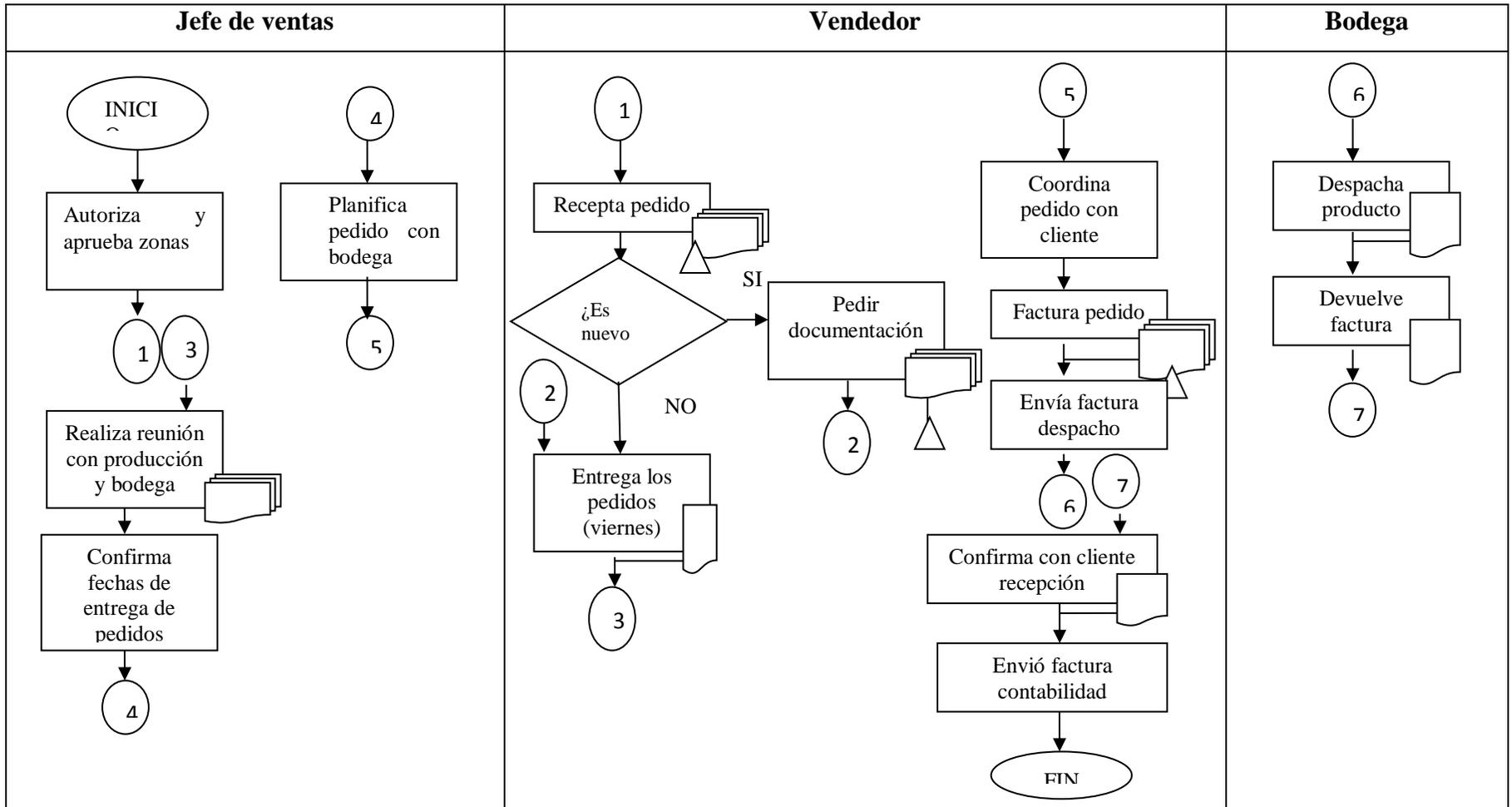
2. Informar sobre los productos

Se debe conocer sobre el precio, descuentos, materiales, cualidades, entre otros que describan completamente al producto y sus beneficios.

3. Informar sobre los créditos

Dar la información clara de plazos, montos a pagar; y de como perjudica al cliente el retraso de los pagos.

b) **Determinación del proceso de ventas, en base a políticas y estrategias**



Descripción del proceso de ventas:

Jefe de ventas

- Autoriza y aprueba zonas de ruta.
- Realiza reunión con producción y bodega y confirma fechas de pedido
- Planifica entrega de pedido con bodega

Ventas

- Recapta pedido de cliente
- Recopila y archiva información y documentación de cliente
- Entrega pedidos el día viernes al jefe de proceso
- Coordina entrega de pedido con cliente
- Factura pedido
- Envía factura para despacho
- Confirma con cliente la recepción
- Archiva una copia de la factura y la otra envía factura a contabilidad.

Bodega

- Planifica pedido con producción
- Despacha pedido en base a factura
- Envía mercadería a cliente y devuelve factura a ventas

FASE III
EVALUACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

a) **Evaluación de la cartera vencida a través de indicadores cuantitativos (financieros)**

Indicadores aplicados con la información del **ANEXO 4**

Tabla No. 34 Indicadores financieros

INDICES	INDICADORES FINANCIEROS			
	Denominación	Fórmula	Formula (Valores)	Valor
LIQUIDEZ	<i>*Índice de liquidez:</i>	Activo Corriente	3.013.551,22	2,04
		Pasivo Corriente	1.476.899,75	
	Por cada dólar que la empresa debe tiene \$2,04 para pagar, es decir tiene excesiva liquidez			
	<i>*Prueba Ácida:</i>	Activo Corriente - Inventarios	2.546.915,88	1,72
		Pasivo Corriente	1.476.899,75	
	Por cada dólar que la empresa debe, en este momento se tiene \$ 1,79 para pagar tiene recursos monetarios ociosos			
<i>*Capital de trabajo:</i>	Activo corriente - Pasivo Corriente	1.536.651,47		
Para las actividades de operación a la empresa se cuenta con un capital de trabajo de \$1536651,47				

SOLVENCIA	<i>*Endeudamiento del Activo:</i>	Pasivo Total	1.746.399,75	0,52	
		Activo Total	3.358.505,81		
	Por cada dólar que tiene la empresa depende en 0.52 ctvs. de sus acreedores, funcionando con estructura financiera arriesgada				
	<i>*Endeudamiento Patrimonial</i>	Pasivo Total	1.746.399,75	1,08	
		Patrimonio	1.612.106,06		
	El grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa tiene una relación de \$ 1,08 por cada dólar				
	<i>*Endeudamiento del Activo Fijo</i>	Patrimonio	1.612.106,06	4,69	
		Activo Fijo Neto	343.954,59		
	Por cada dólar invertido en activos fijos \$4,69 provienen de los socios				
	<i>*Apalancamiento</i>	Activo Total	3.358.505,81	2,08	
Patrimonio		1.612.106,06			
Por cada dólar de patrimonio invertido se han conseguido \$ 2,08 es decir más del doble de inversión					

GESTIÓN					
	<i>*Rotación de Cartera</i>	Ventas	6.522.544,74	3,05	
		Cuentas por Cobrar	2.140.891,81		
	Las cuentas por cobrar giran en promedio de 3,05 veces al año, es decir cada cuatrimestre se realizan los cobros a clientes				
	<i>*Rotación de Activo Fijo</i>	Ventas	6.522.544,74	7,23	
		Activo Fijo	901.602,11		
	Por cada dólar invertido se han vendido \$ 7,23				
	<i>*Rotación de Ventas</i>	Ventas	6.522.544,74	1,94	
		Activo Total	3.358.505,81		
	Para producir \$1,94 en ventas se ocupa un dólar de activos totales.				
	<i>*Período Medio de Cobranza</i>	(Cuentas por Cobrar * 365)	781.425.510,65	119,80	
		Ventas	6.522.544,74		
	El período de cobranza a los clientes consta de 120 días				
	<i>*Período Medio de Pago</i>	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365)	1.258.843,26	65,29	
		Compras	19.282,19		
	El período de pago acreedores consta de 65 días				
	<i>*Impacto Gastos Administración y Ventas</i>	Gastos Administrativos y de Ventas	237.038,74	3,63%	
		Ventas	6.522.544,74		
	Los gastos de administración y ventas representan el 3,63% en relación al total de ventas				
	<i>*Impacto de la Carga Financiera</i>	Gastos Financieros	69.596,03	1,07%	
	Ventas	6.522.544,74			
Los gastos de financiamiento representan el 1,07% en relación al total de ventas					

RENTABILIDAD	<i>*Margen Bruto</i>	Ventas Netas – Costo de Ventas	1.818.382,98	27,88%
		Ventas	6.522.544,74	
	La empresa tiene un capacidad del 27,88% para cubrir sus gastos operativos			
	<i>*Margen Operacional</i>	Utilidad Operacional	404.153,77	6,20%
		Ventas	6.522.544,74	
El negocio es rentable en 6,20%				

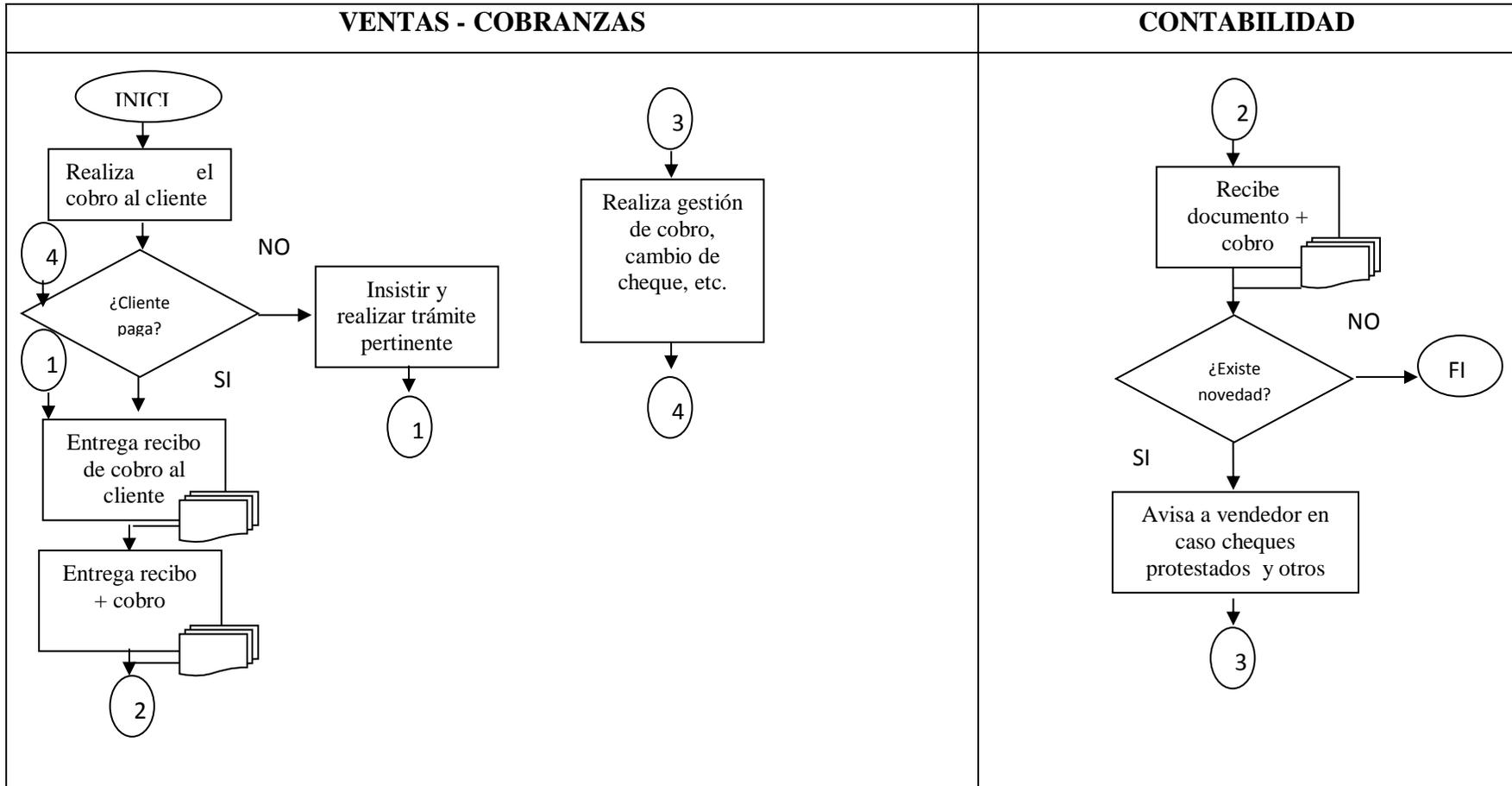
Fuente: GAMOS

Elaborado por: la autora

Conclusiones

Se pudo comprobar la inexistencia de políticas de venta que afectan a la recuperación de cartera, es así como la recuperación de los créditos se realizan cada 120 días mientras que los pagos a proveedores se ejecutan cada 65 días; la empresa no presenta inconvenientes de liquidez debiendo a que la misma cuenta con márgenes muy excesivo de recursos; esto muestra que los recursos monetarios no se manejan ni controlan de manera eficiente; por ello la importancia de aplicar política y procedimientos adecuados en el área de ventas y por ende en cobranzas.

b) Establecer el proceso de cobranzas en base a políticas y estrategias



Descripción del proceso de cobranza

Ventas - Cobranzas

- Realiza el cobro de los clientes de acuerdo al plazo otorgado.
- Elabora recibo de pago.
- Entrega al cliente el recibo y a contabilidad la copia del recibo y el pago.
- En caso de cheque protesto, o alguna novedad
- Notifica la cliente
- Realiza cobro

Contabilidad

- Receipta recibo más cobro.
- Realiza depósito
- En caso de alguna novedad notifica al vendedor

Recomendación

- Es recomendable que la persona que realice la venta ayude en la gestión de cobro bajo la supervisión del jefe inmediato.

FASE IV

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS EN BASE A ESTRATEGIAS

CALZADO GAMO'S



INDICE

1. **Propósito del manual**
2. **Alcance del manual**
3. **Funciones y Responsabilidades**
4. **Políticas de ventas y cobranzas**
5. **Usuarios**

1. Propósito del manual

El propósito de dicho manual es suministrar información concreta sobre las funciones, responsabilidades y políticas del departamento de ventas, y a su vez mejorar las actividades de la empresa GAMOS.

2. Alcance del manual

El presente manual está dirigido a los vendedores y recaudadores de la empresa GAMOS, al igual que a los departamentos afines.

3. Funciones y Responsabilidades

Jefe de ventas

Descripción del puesto

El jefe de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

Debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador y tomar decisiones.

Funciones y responsabilidades

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser,

llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. Un objetivo sería vender diez millones en el próximo trimestre.

- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero se calcule cual es la demanda real del mercado y considerando la participación de la empresa GAMOS en el mismo, pueda pronosticar ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Establecer zonas de ruta de distribución del producto.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores, con la ayuda del departamento de recursos humanos.
- Medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear y controlar el ámbito de la comercialización
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al jefe de ventas se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta.
- Controlar y verificar el cumplimiento de obligaciones de los clientes.
- Realizar controles sorpresivos de las cuentas por cobrar, a cada uno de los clientes; y del cumplimiento de parámetros establecidos.,
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
- Elaborar y exponer informes mensuales de ventas

- Proveer la información necesaria para la ejecución de campañas de marketing; y en el mejor de los casos planificar estas.

Vendedor

Descripción del puesto

La tarea que le corresponde realizar, ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente, sino en realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.

Funciones y responsabilidades

- Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos en base a las metas propuestas por el jefe de ventas.
- Dar cumplimiento a las rutas planificadas
- Capacitarse continuamente, en técnicas y métodos de ventas.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa GAMOS preparó para ellos acerca de los productos que comercializa, como: mensajes promocionales, información técnica, etc.
- Asesorar a los clientes:
 - 1) Acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y
 - 2) Cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y de mercadotecnia) todo lo que sucede en el mercado, como:
 - 1) Inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia);
 - 2) Actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc...).
- Administrar eficientemente su cartera.
- Realizar el trámite de cobro a los clientes y proporcionar dicha información al jefe inmediato y a contabilidad.
- Recaudar la información y documentación necesaria para otorgar crédito en las ventas.
- Regirse en las instrucciones y políticas de venta y recaudación otorgadas por la empresa GAMOS.
- Proporcionar informes semanales de ventas, cobros y otros al jefe de ventas.
- Realizar funciones complementarias de ventas encomendadas por sus superiores.
- Conocer los productos de la empresa GAMOS al 100% al igual que sus políticas.

Recaudador

Descripción del puesto

Es la persona encargada de recibir los recaudos y proporcionar la información necesaria sobre la cartera de crédito.

Funciones y responsabilidades

- Controlar los ingresos diarios por recaudación
- Informar semanalmente gestión de la cartera.
- Realizar labores de apoyo al departamento de ventas
- Controlar el cumplimiento de obligaciones de los clientes
- Proporcionar al departamento la información necesaria de cada cliente, sobre plazos, montos, vencimientos, etc.
- Realizar las funciones encomendadas por el jefe de ventas.

4. Políticas de ventas y cobranzas

4.1. Políticas de asignación de rutas

Las nuevas rutas o zonas deberán ser asignadas y/o aprobadas por el jefe del departamento de ventas. (**ANEXO 6: hoja de ruta**)

Hoja de ruta: El vendedor deberá llenar semanalmente la hoja de ruta (obligatorio).

- El vendedor deberá presentar informes semanales sobre ventas, visitas a clientes, y productos nuevos.

A continuación les detallamos el tiempo de entrega de la información que deberá entregar el vendedor al Departamento de Ventas:

INFORMACION	TIEMPO DE ENTREGA
Datos Informativos del cliente	Cuando sea necesario
Hojas de Ruta	Cada semana
Recibo de Cobro	Cada semana
Tendencias de Mercado	1 vez al mes
Información de la Competencia	1 vez al mes
Publicidad	1 vez al mes

Es obligación del vendedor el aportar útilmente con información referente al mercado, a los clientes y a la competencia, de tal manera que mantengan al tanto a la empresa.

- Bimestralmente el vendedor será evaluado en el área de ventas. La evaluación se llevará a cabo por el departamento ventas.
- El Departamento de Ventas conjuntamente con los vendedores realizará un análisis semestral a los clientes especiales, mayoristas, minorista y PVP, de acuerdo a montos acumulados, frecuencia en compras, cartera y devoluciones. Proformas únicamente para cliente determinados.
- Las semanas con feriado no habrá viaje de vendedores de planta.
- Todo agente vendedor debe reportarse en la mañana y tarde obligatoriamente.

- La tercera semana de diciembre los vendedores saldrán únicamente por cobros.
- Se permitirá el ingreso a bodegas, bajo dirección de un bodeguero asignado, para ampliar sus conocimientos o aclarar dudas sobre pedidos o despachos a clientes.
- El vendedor deberá usar el uniforme identificativo de su empresa durante la semana de trabajo.
- Capacitación al personal de ventas al menos una vez al año.

4.2. Políticas de registro, planificación y entrega de pedidos:

- Al momento de registrar un pedido deberá estar:
 - a) Escrito claramente
 - b) Datos informativos completos del cliente
 - c) Con la firma del cliente y del vendedor
 - d) Los pedidos no se aceptarán con borrones ni tachones
 - e) Con una copia que deberá ser entregada al jefe de ventas.

Pedidos que no se sujeten a este orden no serán producidos ni facturados

(ANEXO 7: hoja de pedido)

- El vendedor deberá entregar la mayoría de pedidos los días viernes, pero igualmente se les recibirá cualquier día dado el caso.

- El día sábado se realizará una reunión con los jefes de producción y bodegueros, y se planificará la producción y confirmará fechas de entrega de los pedidos.
- La fecha de entrega de los pedidos se estipula con un mínimo de 15 días. La entrega inmediata dependerá de la existencia de mercadería en stock.
- **Para pedidos de CLIENTES NUEVOS** se deberá cumplir con un mínimo de 3 compras de contado, llenar la solicitud de crédito si es el caso, adjuntando la copia de la cedula, copia del RUC, copia de un servicio básico y la firma de una letra de cambio por el monto de crédito a asignar.

4.3 Políticas de cobranza para vendedores

- Cobros en cheque, depósito y efectivo:
 - a) Los cobros en cheque o depósitos deberán estar emitidos a nombre de Miguel Ángel Gutiérrez Pérez o Calzado Gamo's
 - b) Los cheques deberán estar escritos claro y correctamente, para esto el vendedor deberá revisarlos, caso contrario serán sancionados.
 - c) La cuenta destinada para los depósitos de los clientes es:

Banco Pichincha

Cuenta de Ahorros # 377706900-0

(Depósito solo a nombre de Miguel Gutiérrez)

- Es obligación de los vendedores reportar los depósitos realizados por los clientes al Departamento de Ventas o Contabilidad, caso contrario la fábrica

no se responsabiliza por depósitos perdidos caso contrario serán sancionados.

A. Obligaciones del vendedor:

- Es obligación del vendedor recuperar cobros con un tiempo máximo de 15 días después de despachado el pedido completo.
- Todos los cobros deben ser inmediatamente entregados por el vendedor al Departamento Contable.
- Cada vendedor tiene la obligación de **emitir el recibo de cobro** entregado por la empresa, con todos los datos que este formulario solicite, poner el sello de cancelado en el original y copia de las facturas con los datos respectivos. (**ANEXO 8: recibo de cobro**)
- El departamento de ventas y el vendedor tienen la obligación de revisar todos los cobros de la semana durante el **trabajo de oficina** que tienen que cumplir.
- Si en 45 días el cliente no entregase valores de respaldo (cancelación o pago) de las facturas, la mercadería será retirada.
- El vendedor tiene la obligación de hacer firmar al cliente las copias de facturas por recepción de mercadería.
- **RETENCIONES:** es absoluta obligación de los vendedores estar pendientes de las retenciones de sus clientes, las cuales deberán ser entregadas en forma original al Departamento de Contabilidad junto con la documentación de la deuda.

- **CHEQUES PROTESTADOS:** si un cheque resultase protestado el vendedor tiene la obligación de insistir al cliente que lo resuelva inmediatamente, caso contrario el vendedor asumirá la deuda con cruce de comisiones, si excediera el plazo establecido para el cálculo de comisiones se descontará de igual forma el valor correspondiente.
- **CUENTAS EN MORA:** las facturas en mora generan intereses (caso especial), los mismos que deben ser cancelados por el cliente, caso contrario le será descontado al vendedor responsable. Por cartera vencida se cobrará una multa de 1% a los 30 días, 2% a los 60 días y partir de los 61 días se aplicará las cuentas en mora.

4.3. Comisiones

- Es absoluta obligación tanto del vendedor como del departamento de ventas reunirse y asistir a la revisión y pago de comisiones el último día laborable del mes.
- El pago de comisiones se hará en base a todas las facturas documentadas hasta la fecha de cierre de mes.

Tabla de comisiones:

En la siguiente tabla se detalla la comisión que gana el vendedor de acuerdo al monto y plazo.

PLAZOS	COMISION
30 – 60 – 90 días	5%
91 – 120 días	3%
> 121 días	0%

MONTO DE VENTAS ALCANZADO	PLAZOS		
	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS
\$0 - \$ 2.000	X	X	
\$2.001 - \$ 15.000	X	X	X
\$15.001 en adelante	X	X	X

- El pago deberá cancelarse en montos iguales durante el plazo, es decir, el valor de la factura final deberá repartirse equitativamente en el plazo de pago dado por la empresa.

EJEMPLO: valor factura = \$5000.00 Fecha emisión: 05/06/2012

Plazo: 3 pagos (90 días)

Monto por cada che/dep/ef = \$1666.67

Mes Marzo 05/03/12 = \$ 1666.67

Mes Abril 05/03/12 = \$ 1666.67

Mes Mayo 05/03/12 = \$ 1666.67

4.4. Monto mínimo de venta:

- Se establecerá un monto mínimo de ventas mensuales por vendedor, dependiendo la cartera asignada.

4.5. Muestras y mercadería

4.5.1. Muestras:

- Las muestras serán facturadas sólo en ciertas situaciones como:
 1. Licitación o contrato.
 2. Cuando el cliente es una cadena grande y requieren del zapato para la toma de decisión.
 3. Visita a los clientes
- Las muestras se prestará máximo 60 días al cliente, luego de este tiempo se exigirá la devolución o cancelación de las mismas. El vendedor tiene un lapso máximo de 90 días para devolver las muestras, caso contrario será descontado de sus comisiones.
- Las muestras serán absoluta obligación del vendedor a cargo, en caso de pérdida el vendedor deberá afrontar el valor y pagarlo de su comisión.

4.5.2. Mercadería:

- Cuando hay mercancía devuelta por el cliente, el vendedor deberá comunicarlo inmediatamente al Departamento de Ventas.
- El cliente tiene **15 días** para **REVISAR** que el producto adquirido este en óptimas condiciones, cualquier reclamo pasado este tiempo **NO será aceptado**.

4.6. Garantía

Gamo´s garantiza su calzado durante un lapso de 6 meses.

El vendedor tiene la obligación de comunicar al cliente el tipo de actividad para el cual es propicio cada tipo de calzado. El cliente deberá estar enterado sobre nuestras condiciones de venta para reclamos futuros que puedan existir.

A continuación les detallamos nuestras líneas de calzado y la actividad para la cual fueron creados:

LINEAS DE CALZADO	ACTIVIDAD PROPICIA
Seguridad Industrial	TRABAJO PESADO: Petroleras, minerías, cámaras de frío, dieléctricos, construcción, mecánica, metalmecánica, industrias.
Botas Militares	Militares, Policías, Grupos de Seguridad.
Trekking	Paseo al aire libre, excursiones, caminatas.
Urbano	Uso diario.
Deportivo	Uso diario y deporte.
Fútbol y Microfútbol	Uso diario apto para disciplina deportiva.

La garantía no incluye:

- Defectos que resultasen del desgaste normal del calzado por el tiempo transcurrido.
- Daños causados por accidentes.
- Daños causados por el uso inadecuado del calzado, es decir, no se puede usar el calzado donde hayan productos químicos y sustancias orgánicas inapropiadas (EJ: trabajo de cocina; agricultura; o lugares donde existan sustancias bioquímicas).

4.7. Devolución

- El vendedor debe informar al cliente que **SE ACEPTA DEVOLUCIONES** en estos casos:
 1. El zapato presenta alguna falla de fabricación (GARANTÍA)
 2. El cliente está quebrado y la única forma de recuperar el dinero es retirando la mercadería.
- **NO SE ACEPTA DEVOLUCIÓN** de mercancía cuando:
 1. Son pedidos exclusivos. (de fabricación personalizada)
 2. El cliente ha hecho un **PEDIDO** y después quiere devolver la mercadería puesto que pasó la temporada, ya no vende bien o simplemente quiere cambiar de modelos, esta determinadamente **PROHIBIDO ACEPTAR** esa mercadería, sin importar el plazo.
 3. Por negligencia del cliente: producto maltratado, dañado o roto
 4. Zapato de promoción.

Casos excepcionales:

- Cuando exista un problema de devolución de mercadería por negligencia de la empresa, el vendedor deberá comunicarse inmediatamente con el Departamento de Ventas para hallar una solución para el cliente. (caso excepcional)
- El costo por proceso en devoluciones aceptadas es de \$1.50 por par de zapatos y este a su vez será cargado al cliente o al vendedor.
- Si el porcentaje de devoluciones (Que no sea por negligencia de la empresa) supera el 15% del valor vendido en el mes se aplicará la sanción de \$50.00.

Es obligación del vendedor informar al cliente sobre las políticas de devolución de tal forma que ambos queden conformes con el producto y después no se de ningún tipo de problema.

4.8. Descuentos

- Por ventas de contado se considera el 5% de descuento hasta 20 días posterior al despacho de la mercadería.
- Está absolutamente prohibido dar otro tipo de descuentos. El vendedor que dé descuentos no autorizados se verá afectado en sus comisiones puesto que el porcentaje de descuento será restado de las mismas.

4.9. Promociones y ofertas / baja rotación

4.9.1. Promociones y ofertas:

- El vendedor tiene la obligación de vender calzado que esté en promoción u oferta cuando la empresa lo requiera.

4.9.2. Baja rotación:

- Cada vendedor debe comercializar al menos un 30% de ítems de BAJA ROTACIÓN en el mes.

Es obligación del vendedor ofrecer y vender los zapatos que el Departamento de Ventas les entregue.

4.10. Políticas de atención al cliente

- El vendedor conjuntamente con el Departamento de Ventas deberán analizar la historia de cada cliente en forma trimestral, para saber y conocer cuáles son los clientes que tienen prioridad en la entrega del producto y poder descartar a los malos clientes.
- Para las negociaciones especiales se debe tomar en cuenta el historial de los clientes y la capacidad de pago.
- El vendedor deberá brindar una atención de primera clase al cliente, para lo cual tendrá que:
 1. Llamar periódicamente a sus clientes, de tal manera que estén atentos a cualquier cambio o inconveniente que el cliente tenga.
 2. Llamar al cliente una semana después que se ha entregado el producto para verificar que no exista ningún problema.

3. Visitar semanalmente al cliente para: ofrecer productos nuevos, tomar nuevos pedidos y realizar los cobros debidos.

Es obligación del vendedor estar atentos a las tendencias del mercado y al producto que demande el cliente, de tal manera que se entregue esta información al departamento de diseños para la creación de nuevos productos

Clientes morosos:

- Para los clientes que se encuentren con cartera vencida no se realizarán despachos, los vendedores deberán ir a visitarles sólo para cobros.
- El vendedor deberá estar presionando al cliente moroso, además que la empresa dará apoyo con llamadas desde el Call Center. En última instancia se recurrirá a recuperar la mercadería.
- Lista negra de clientes de Calzado Gamo's se los atenderá solo bajo depósitos y a precios PVP.
- Clientes con facturas vencidas no habrá despachos.
- Llamar a clientes por retención del pedido por estar en mora en los pagos.
- El cupo de crédito máximo por cliente se establecerá tomando en cuenta el historial y por la experiencia del vendedor.

Nuevos clientes:

Para que una persona pase a ser parte de la cartera de clientes de Gamo's deberá:

- Mínimo 3 compras de contado
- Llenar solicitud de crédito
- Copia de la Cédula
- Copia del RUC
- Copia de un servicio básico

- Firma de una letra de cambio por el monto de crédito a asignar.
- Pedir referencias personales
- Análisis del cliente

4.11. Publicidad

- El vendedor deberá sugerir ideas para publicitar al producto, como vallas, uso de la radio, TV, periódicos locales, trípticos, etc. Deberán traer los precios y requisitos de la ciudad en donde se quiera pasar la publicidad, para analizarlo con el Departamento de Ventas y tomar una decisión.
- Cuando el cliente requiera de ayuda publicitaria como mostradores, micas, posters, entre otros, el vendedor deberá comunicar al Departamento de ventas esta petición para analizarlo conjuntamente y ayudar al cliente.
- El vendedor deberá tratar de conseguir la mejor ubicación dentro de los locales de sus clientes, en donde las perchas con nuestro producto sean más visibles para el cliente final.

Navidad: En esta fecha la empresa les dará a los clientes artículos publicitarios dependiendo de la jerarquía de cada cliente. El vendedor deberá traer una hoja elaborada en la que se detalle los artículos que se podría entregar, esto deberán entregarlo hasta el 5 de Noviembre obligatoriamente.

4.12. Transporte:

- El transporte de la mercadería corre por cuenta del cliente. (Excepciones)

4.13. Horario de trabajo y de reuniones:

- El horario establecido para los vendedores es en la mañana de 8:00 a 12:00 y en la tarde de 14:00 a 18:00 cuando no están de viaje. Deberán salir a cobrar y a vender todas las semanas, así como también traer los cobros los días viernes de cada semana y estar al día con su cartera de clientes.
- El horario de reuniones mensuales se lo realizará el último día Martes de cada mes, de lo contrario se notificará la fecha en que se realice la reunión una semana antes de la misma.

4.14. Reglas varias

- El Departamento de Ventas realizará un SONDEO semanal de cartera mínimo de 5 clientes en donde se llamará a verificar los cobros y la atención del vendedor.
- Trimestralmente saldrá una persona designada por Departamento de Ventas a visitar a cada uno de los clientes de los respectivos vendedores, para inspeccionar sobre el trato al cliente, productos ofrecidos, frecuencia de visitas, entre otros.

4.15. Aporte de información:

El vendedor deberá aportar mensualmente con la siguiente información:

- Cambios en la base de datos de los clientes, esta información deberá presentarse de ser el caso. **(ANEXO 9)**
- Nuevas tendencias en el mercado. **(ANEXO 10)**
- Modelos de zapatos que necesita el cliente, ya sea por fotos o muestras físicas de forma que podamos desarrollarlos y después ofertarlos.

- Información de la competencia: Averiguar los precios de la competencia en modelos similares a los nuestros.
- Aportar con razones de porque la competencia gana mercado frente a Gamo's, ¿Cuáles son los factores? (**ANEXO 11: Información competencia**)

4.16. Sanciones

- **Prohibido disponerse del dinero de la empresa.-** El vendedor que disponga de dinero que ha sido cobrado en Efectivo o peor aún si cobra un Cheque o hace que el cliente deposite dinero en su cuenta, será denunciado inmediatamente a la inspección de trabajo a través de la sanción necesaria pudiendo ser el despido.
- **Prohibido vender calzado de otras marcas o cualquier tipo de producto que no sea de la empresa:** el vendedor que sea sorprendido vendiendo calzado de la competencia o cualquier tipo de material que no sea GAMO'S, será reportado inmediatamente a la Inspección de Trabajo para proceder al despido inmediato.
- **Prohibido** Ofrecer el producto donde el cliente del compañero vendedor, a menos que autorice el Departamento de Ventas.
- Otras sanciones:
 1. **CHEQUE:** Si un cheque es incobrable debido a una falta en la escritura, el vendedor tendrá una sanción 10% del sueldo básico unificado.
 2. **DEPÓSITOS:** Si un vendedor ha perdido un depósito de su cliente, no puede recuperarlo de ninguna forma y el cliente afirma que ya lo pago,

el vendedor tendrá que asumir el valor de ese depósito y pagarlo a través de cruce con comisiones.

3. **RETENCIONES:** El vendedor que no presente las retenciones será multado con el 10% del sueldo básico unificado. Pues es su obligación guardarlas y después entregarlas al departamento de contabilidad.
4. **NO ASISTIR A LAS REUNIONES:** El vendedor que no asista a la reunión del último martes de fin de mes, será multado con 10% del sueldo básico unificado.
5. **CUENTAS EN MORA:** El vendedor que tenga una cartera vencida MAYOR a 90 días y superior al 50 % de sus clientes viajará únicamente para cobrar, sin tener derecho a vender hasta que recupere o baje la cartera, no se le entregará listas de precios y se notificará el caso a la inspectoría de trabajo para aplicar la sanción correspondiente.

Toda pérdida o cuenta incobrable será responsabilidad de las personas inmiscuidas desde la venta hasta el cobro, ellos serán quienes tendrán que cancelar la deuda.

1. **CHEQUES PROTESTADOS:** En caso extremo de que sea incobrable se le descontará al vendedor o a los responsables de haberle dado el crédito.
2. **DEVOLUCIONES:**

Las muestras serán absoluta obligación del vendedor a cargo, en caso de pérdida el vendedor deberá afrontar el valor y pagarlo de su comisión.

MERCADERÍA: El vendedor que no informe responsablemente al cliente sobre las devoluciones, tendrá que asumir los gastos por devolución del producto y será su responsabilidad venderlo.

Peor aún si la mercadería fue bajo pedido, el vendedor asumirá la responsabilidad cubriendo el 50% del monto de la devolución, ya que ha sido fabricado exclusivamente para su cliente.

3. **DESCUENTOS:** El vendedor que dé descuentos no autorizados se verá afectado en sus comisiones puesto que el porcentaje de descuento será descontado de las mismas.

4. **PROMOCIONES Y OFERTAS:** Por incumplimiento de ofertas, cada vendedor será penalizado con el 10% de su comisión total.

- Si un cliente llama a quejarse de un vendedor debido a la mala atención o por la falta de ésta se procederá de la siguiente manera:

1er llamado: se sancionará al vendedor con 10% del sueldo básico unificado, sin embargo se le dará una nueva oportunidad para que atienda a su cliente.

2do llamado: se le retirará al cliente y se lo pasará a ventas de la Fábrica o como crea conveniente el Departamento de Ventas, también se enviará un memo a la Inspectoría de Trabajo.

NOTA: El Departamento de Ventas realizará una investigación previa para poder ejecutar las sanciones respectivas

- **Información :** el vendedor que no presente la información requerida en el documento como información de tendencias, competencia, hojas ruterías, etc., será sancionado así:

1. Primera vez, con el 5 % de su comisión
2. Segunda vez y próxima vez, con el 15% de su comisión, además que se notificará a la Inspectoría de Trabajo por la falta de cumplimiento con sus obligaciones.

4.17. Bonos e incentivos:

- Mejor vendedor del año (pares vendidos y cobrados)
- Cartera en cero.
- Atención al cliente.
- Responsabilidad con la empresa.
- Cumplimiento de políticas

5. Usuarios

Departamento administrativo, de ventas y cobranzas.

CI:
FIRMA GERENTE

CI:
FIRMA JEFE VENTAS

CI:
FIRMA VENDEDOR

6.8 ADMINISTRACIÓN

Para la consecución de los métodos propuestos se necesitará la colaboración de los empleados del área de ventas.

Por ello es necesario definir los recursos a utilizarse.

Recursos humanos

Los recursos humanos que se utilizaran para el desarrollo de la presente propuesta se detallan a continuación:

Tabla No. 35 Recursos humanos

RECURSOS EMPRESARIALES				
COLABORADORES	RUBRO	No	PRECIO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
Asesores	Horas capacitación	30	10,00	300,00
Investigadora	Horas asesoría	30	5,00	150,00
Capacitadores	Horas de capacitación	90	10,00	900,00
SUBTOTAL				1350,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Propuesta

Tabla No. 36 Recursos materiales

RUBRO	TOTAL \$
Suministros	300,00
Horas de internet	50,00
Otros	100,00
TOTAL	450,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Propuesta

Los recursos monetarios que se requieren para ejecutar la presente propuesta son de mil ochocientos dólares.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

TABLA 37. Previsión de la evaluación

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA		
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	Los administradores de la empresa GAMOS
2	¿Por qué evaluar?	Verificar el cumplimiento de los objetivos del manual de ventas.
3	¿Para qué evaluar?	Para dar cumplimiento, seguimiento y mejoramiento al manual de políticas y procedimientos de ventas.
4	¿Qué evaluar?	Manual de políticas y procedimientos de ventas.
5	¿Quién evalúa?	El personal encargado de realizar la evaluación y monitoreo continuo de la propuesta serán el área administrativa de ventas.
6	¿Cuándo Evaluar?	La evaluación se realizará en forma permanente.
7	¿Cómo Evaluar?	Con indicadores financieros a ventas ya a cartera.
8	¿Con qué Evaluar?	Indicadores

Elaborado por: La autora

Fuente: Propuesta

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, J. P. (2005). Manuales administrativos. En línea. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default3.asp
- American Marketing Association (2005). Diccionario de marketing. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/>.
- Bustos, M. (2005) Mecanismos de control para la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco LTDA. Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato
- Castillo J. (2009). Estadística. En línea. disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml>
- CHIAVENATO, I (1993). Iniciación a la organización y control. Editorial Mc Graw Gil.
- CUEVAS, W. (2003). Estrategia y dirección estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/54/conceptovision.htm>
- ESPINO, M. (2011). Recuperación de cartera vencida. En línea. Disponible en: <http://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>
- ETTINGER, R (2001). Crédito y cobranza. México. CECSA.460pp.
- Fernández B, Molina J. (2006). El plan de ventas.
- Fisher, L. y Espejo, J. (2005) Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill.

- GÓMEZ, F. (1995). Sistemas y procedimientos administrativos. Editorial Mc Graw Gil. Año
- GOMEZ, G. (1997). Sistemas administrativos. Análisis y Diseños. Editorial Mc Graw Gil.
- GÓMEZ, G. (1997). Sistemas Administrativos. Mc GRAW HILL. México.
- HERRERA Haroldo (2007). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>.
- Johannes, F. (2000) La gestión de pequeños clientes. Un modelo de análisis, evaluación y formulación de estrategia para la gestión de pequeños clientes
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1993): “ Exploring Corporate Strategy. Text and cases”. Prentice Hall Internacional, tercera edición.
- Lazzaro, V. (1991). Sistemas y Procedimientos. Segunda edición. Editorial Diana. México.
- PÉREZ, L (2007). La cobranza en el plan de negocios. En línea. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/la_cobranza_en_el_plan_de_negocios
- PÉREZ, L. (2007). Estrategias de cobranza de cuentas comerciales.
- Quiroz, O. (2009) Planificación de las ventas. En línea. Disponible en: http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/planificacion_ventas.htm
1. Fecha de consulta: (17/03/2012)
- Real Academia Española (2005). Diccionario de la Lengua Española. Disponible en: <http://www.rae.es/>.
- RENDÓN, C. (2007). La estrategia de ventas. México

- RODRÍGUEZ, J. (2006). Como utilizar y elaborar manuales administrativos, Manual de Políticas, Capítulo seis.
- ROSAS, E. (2008). La estrategia en cobranzas. En línea. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/la-estrategia-en-la-cobranza>
- SCHWEBEL, M. (2009). Inteligencia y estrategias efectivas en la gestión de cobranza.
- STANTON, ETZEL Y WALKER (2004). Fundamentos de Marketing, 13a Edición, McGraw Hill
- Vázquez, D. (2005). Manual de políticas y procedimientos administrativos de ventas y producción para una imprenta de la ciudad de Quito. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE. Quito. 140 p.
- Velásquez C, A. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones para PYMES Innovadoras. . Revista EAN. enero-abril, número 47. Institución Universitaria, ISSN: 0120-816. Bogotá, COLOMBIA, 66-87.
- Wilks S. (2007). Estadística Matemática. En línea. disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica

ANEXOS

ANEXO N° 1



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GAMOS

OBJETIVO:

Identificar las actuales políticas de ventas de la Empresa GAMOS de Ambato, en cuanto a los de productos que ofrece, para mejorar la recuperación de cartera.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador:

La Empresa GAMOS de Ambato ha iniciado un manual de políticas de ventas con el propósito de mejorar sus recaudaciones.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. ¿Cómo conoció de los productos de la empresa GAMOS?

1.1 CATÁLOGOS

1.2 FERIAS

1.3 PUERTA A PUERTA

1.4 LLAMADAS

2. ¿Las compras que realiza en GAMOS las hace?

2.1 CRÉDITO

- 2.2 CONTADO
- 2.3 AMBOS

3. ¿A través de qué medios recibe su estado de cuenta?

- 3.1 PERSONAL
- 3.2 TELEFÓNICA
- 3.3 MAIL
- 3.4 CARTA DE COBRANZA
- 3.6 LEGAL

4. ¿Cuál es el tiempo de crédito que le otorgan?

- 4.1. 30 A 45 DÍAS
- 4.2. 45 A 60 DÍAS
- 4.3. 60 EN ADELANTE

5. ¿Los vendedores satisfacen sus necesidades del producto al momento de la venta?

- 5.1. SI
- 5.2. NO

6. ¿El vendedor da a conocer las políticas de cobro al otorgarle crédito?

- 6.1 SI
- 6.2 NO

7. ¿Le realizan descuentos por pago al contado o pronto pago?

- 7.1 SI
- 7.2 NO

Fecha de Aplicación:

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No 2

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA GAMOS

OBJETIVO:

Identificar las actuales políticas de ventas de la Empresa GAMOS de Ambato, en cuanto a los de productos que ofrece, para mejorar la recuperación de cartera.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador:

La Empresa GAMOS de Ambato ha iniciado un manual de políticas de ventas con el propósito de mejorar sus recaudaciones.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. ¿La empresa cuenta con políticas de venta definidas por escrito?

1.1. SI

1.2. NO

2. ¿Cómo hace conocer sus productos la empresa?

2.1. CATÁLOGOS

2.2. FERIAS

2.3. PUERTA A PUERTA

2.4. LLAMADAS

3. ¿Cómo se enteran los clientes de su producto?
 - 3.1 PUBLICIDAD
 - 3.2 VENDEDORES
 - 3.3 TERCEROS (PARIENTES Y AMIGOS)

4. ¿Existe motivaciones para el personal de ventas?
 - 4.1 SI
 - 4.2 NO

5. ¿Se capacita continuamente a los vendedores sobre técnicas de ventas y cobranza?
 - 5.1 SI
 - 5.2 NO

6. ¿Qué tipo de ventas se realizan en mayor proporción?
 - 6.1 CRÉDITO
 - 6.2 CONTADO
 - 6.3 AMBOS

7. De acuerdo a los lineamientos de la empresa ¿por qué comisiona el personal?
 - 7.1 COMISIÓN SOBRE LO RECAUDADO
 - 7.2 COMISIÓN POR VOLUMEN DE VENTAS
 - 7.3 DIFERENTES CRITERIOS DE GERENCIA

8. ¿Qué medio utiliza su empresa para gestionar las cobranzas?

8.1 PERSONAL

8.2 TELEFÓNICA

8.3 MAIL

8.4 CARTA DE COBRANZA

8.6 LEGAL

9. ¿La empresa cuenta con elevados montos de cartera vencida?

9.1 SI

9.2 NO

10. ¿Cuál es el tiempo de crédito que se le otorga al cliente?

10.1 30 A 45 DÍAS

10.2 45 A 60 DÍAS

10.3 60 EN ADELANTE

Fecha de Aplicación:

Gracias por su colaboración

ANEXO 4
EMPRESA GAMOS
BALANCE GENERAL
DEL 01/01/2011 AL 31/12/2011

1	ACTIVO	
11	ACTIVO CORRIENTE	
111	CAJA	5310,61
11104	Inversiones Temporales	5310,61
	TOTAL CAJA	5310,61
112	BANCOS	311775,86
1121	B. Bolivariano Cta. Cte. # 120500315-9	133604,45
1122	B. Pichincha Cta. Cte. # 3151119804	11644,1
1123	B. Internacional Cta. Cte. # 500060096	6282,07
1124	B Pichincha Cta. Cte. # 3146322504	5581,94
1125	B Bolivariano Euros 5007000655	381,48
1126	Coop. Cámara de Comercio	7684,67
1127	Bco. Pichincha ahorros 3777069000	56965,34
1128	Bco. Bolivariano Ah 1201008697	74356,79
1129	Bco. Proamerica cta. 1016769247	12133,85
11291	Bco. del Austro 05-18-00040-3	3141,17
	TOTAL BANCOS	311775,86
113	CUENTAS POR COBRAR	2140891,81
1131	Clientes de calzado	1676764,98
1133	Cheques posfechados clientes	482942,05
1134	Prestamos al personal	1510
1138	Provisión Cuentas incobrables	-21325,22
1139	Cheque en Garantía	1000
	TOTAL CUENTAS POR COBRAR	2140891,81
114	PAGOS ANTICIPADOS	88937,6
11403	Crédito Tributario Retención Renta	41097,42
11404	Anticipo Impuesto a la Renta Pagado	20862,68
11405	Impuesto a la Salida de Divisas	23777,5
11406	Préstamo Eloy Gamboa	2000
11499	Pagos anticipado proveedores	1200
	TOTAL PAGOS ANTICIPADOS	88937,6
1161	INVENTARIO DE MATERIALES	401894,45
11611	Inventario Materiales Directos	401073,16
11612	Inventario Mat. Indirec, Suminis. H	821,29
1163	INVENTARIO DE PRODUCCION TERMI	64740,89
11631	Inventario calzado de primera	64740,89
	TOTAL INVENTARIOS	466635,34
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3013551,22
12	ACTIVO FIJO	
121	FIJO NO DEPRECIABLE	100000
1211	Terrenos y Propiedades	100000
	TOTAL FIJO NO DEPRECIABLE	100000
122	FIJO DEPRECIABLE	801602,11
1221	Maquinaria	289485,44
1222	Muebles, Enseres y Equipo	25324
1225	Edificio	255250

1226	Equipo de Computación	3641,25
1229	Vehículos	227901,42
	TOTAL FIJO DEPRECIABLE	801602,11
123	DEPRECIACION ACUMULADA	-557647,52
1239	Dep. Acum. Activos Fijos	-557647,52
	TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA	-557647,52
	TOTAL ACTIVO FIJO	343954,59
13	OTROS ACTIVOS	
131	ACTIVOS DIFERIDOS	1000
13102	Garantía Arriendos	1000
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1000
	TOTAL OTROS ACTIVOS	1000
	TOTAL ACTIVO	3358505,81
2	PASIVO	
21	PASIVO CORRIENTE	
21102	Anticipos de Clientes	-17679,89
	TOTAL ACREEDORES	-17679,89
213	PROVEEDORES	-895327,57
21301	Proveedores Nacionales	-299381,76
21302	Proveedores internacionales	-595945,81
	TOTAL PROVEEDORES	-895327,57
214	DOCUMENTOS PROVEEDORES	-345835,8
21401	Cheques posfechados a pagar	-345835,8
	TOTAL DOCUMENTOS PROVEEDORES	-345835,8
21590	Aportes IESS por Pagar	-12180,56
21591	Fondo de Reserva por Pagar IESS	-1888,59
21592	Préstamo IESS por Pagar	-1531,09
	TOTAL GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	-15600,24
21601	Prov. XIII Sueldo por Pagar	-4721,15
21602	Prov. XIV Sueldo por Pagar	-18040
21603	Prov. Fondo de Reserva por Pagar	-1941,32
21604	Prov. Vacaciones por Pagar	-13682,33
	TOTAL PROVISIONES POR PAGAR	-38384,8
217	IMPUESTOS POR PAGAR	-66690,79
2172	Liquidación IVA	-65405,35
2176	Retenciones Impuesto Renta	-1285,44
	TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR	-66690,79
219	DEUDAS FINANCIERAS	-97380,66
2192	Prest. Bco. Bolivariano Op 1200130	-25797,19
2193	Prest. Bco. Bolivariano Op 1201497	-50000,06
2195	Bco. Pichincha 111433800(buitron)	-10107,56
2197	Unifinsa (Luis Chimborazo)	-4051,64
2199	Prest. Promerica Chimborazo	-7424,21
	TOTAL DEUDAS FINANCIERAS	-97380,66
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-1476899,75
2201	Prest. Bco Bolivariano	-150000
2202	Prestamos Particulares	-119500
	TOTAL N3	-1476899,75
	TOTAL N2	-1476899,75
	TOTAL PASIVO	-1746399,75
3	CAPITAL	
31	CAPITAL CONTABLE	

3111	MG	-1207952,29
	TOTAL CAPITAL PROPIETARIO	-1207952,29
	TOTAL CAPITAL CONTABLE	-1207952,29
33	RESULTADO DEL EJERCICIO	
3311	RESULTADO DEL EJERCICIO	-404153,77
	TOTAL RESULTADO DEL EJERCICIO	-404153,77
	TOTAL RESULTADO DEL EJERCICIO	-404153,77
	TOTAL CAPITAL	-1612106,06
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-3358505,81

EMPRESA GAMOS
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

4	INGRESOS		
41	INGRESOS OPERACIONALES		
411	VENTAS		
			-
4111	Ventas calzado de primera	6522544,74	
			-
	TOTAL Ventas calzado de primera	6522544,74	
4112	Ventas calzado de segunda		
	TOTAL Ventas calzado de segunda		-
	TOTAL VENTAS	6522544,74	
412	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTA		
4121	Devoluciones Ventas		
	TOTAL Devoluciones Ventas		
4122	Devoluciones Ventas (Errores al Fac		
	TOTAL Devoluciones Ventas (Errores al Fa		
4123	Descuentos en Ventas		
	TOTAL Descuentos en Ventas		
4125	Descuento en devoluciones en ventas		
	TOTAL Descuento en devoluciones en venta		
	TOTAL DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENT		-
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6522544,74	
42	INGRESOS NO OPERACIONALES		
421	OTROS INGRESOS		
4213	Interés Ganados en Bancos	-1727,63	
	TOTAL Interés Ganados en Bancos	-1727,63	
4215	Recargo en Ventas	-17453,66	
	TOTAL Recargo en Ventas	-17453,66	
4216	Otros Intereses Ganados		
	TOTAL Otros Intereses Ganados		
4218	Otros Ingresos		
	TOTAL Otros Ingresos		
	TOTAL OTROS INGRESOS	-19181,29	
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	-19181,29	
	TOTAL N3	-19181,29	
	TOTAL N2	-19181,29	
			-
	TOTAL INGRESOS	6541726,03	
5	COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS		
51	COSTO DE VENTAS		
512	COSTO DE VENTAS		
5121	Costo Producto Terminado y Vendido	4678846,73	
	TOTAL Costo Producto Terminado y Vendido	4678846,73	
5122	Costo Dev. Producto Terminado y Ven		
	TOTAL Costo Dev. Producto Terminado y Ve		
5123	Compras Materia prima		
	TOTAL Compras Materia prima		

5124	Transporte materia prima	19282,19
	TOTAL Transporte materia prima	19282,19
5125	Importaciones de materia prima	
	TOTAL Importaciones de materia prima	
5126	Gastos internacionales	6032,84
	TOTAL Gastos internacionales	6032,84
	TOTAL COSTO DE VENTAS	4704161,76
	TOTAL COSTO DE VENTAS	4704161,76
52	COSTO DE PRODUCCION	
521	SECCION CORTE	
5211	MANO DE OBRA DIRECTA	
521100	Sueldos de producción	568032,72
521105	Aportes IESS Producción	69139,7
521106	Gasto Vacaciones Producción	23613,54
521107	Gasto Décimo Tercer Sueldo Producción	47226,09
521108	Gasto Décimo Cuarto Sueldo producción	40000,03
521109	Gasto Fondo de Reserva Producción	38273,16
	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	786285,24
5212	MANO DE OBRA INDIRECTA PRODUCCION	
521200	Sueldo (MOI)	5450
521205	Aportes IESS (MOI)	194,41
521206	Gasto XIII (MOI)	500
521207	Gasto XIV (MOI)	84,17
521208	Gasto Vacaciones (MOI)	250
521209	Gasto Fondo Reserva (MOI)	342,58
	TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA PRODUCCION	6821,16
5214	CARGA FABRIL: CORTE	
52143	Depreciaciones: CORTE	74101
	TOTAL CARGA FABRIL: CORTE	74101
	TOTAL SECCION CORTE	867207,4
526	SECCION PEGADO	
5261	MANO DE OBRA DIRECTA: PEGADO	
526100	Sueldo Sección Pegado	235
526105	Aportes IESS Sección Pegado	-21,97
	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA: PEGADO	213,03
5262	MANO DE OBRA INDIRECTA: PEGADO	
	TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA: PEGADO	594
	TOTAL SECCION PEGADO	510,03
	TOTAL COSTO DE PRODUCCION	867717,43
590	GASTO DE FABRICACION INDIRECTOS	
59001	Consumo de materiales indirecto	13258,33
59003	Consumo de Suministros y Repuestos	140970,08
59009	Fletes en compras	20471,94
59010	Fletes en Importaciones	10328,4
59011	Gastos Seguro en Importaciones	55,53
59014	Otros Gastos en Importaciones	3321,15
59015	Fuerza Eléctrica	25667,29
59016	Agua Potable	3171,98
59021	Materiales Departamento de Diseño	20,89
59060	Alimentación del personal	25262,44
59099	Otros Gastos Indirectos	1179,23

	TOTAL GASTO DE FABRICACION INDIRECTOS	243707,26
596	COSTOS DE PREVENCION	
5963	Capacitación	14622,94
	TOTAL Capacitación	14622,94
5965	Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	1025,1
	TOTAL Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	1025,1
	TOTAL COSTOS DE PREVENCION	15648,04
	TOTAL N2	15648,04
	TOTAL COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	5831234,49
6	GASTOS	
61	GASTOS OPERACIONALES	
611	GASTOS DE VENTAS	
61101	Sueldos Ventas	27578,65
61106	Transporte en Ventas	16056,59
61108	Viáticos y Subsistencias Ventas	153,13
61109	Publicidad, Promoción y Publicación	11375,37
61110	Combustible y Lubricante Camioneta	3986,16
61112	Materiales de Embalaje	35,69
61114	Gastos por Cuentas Incobrables	11000
61115	Gasto Decimo Tercer Sueldo Ventas	2283,71
61116	Gasto Decimo Cuarto Sueldo Ventas	967,02
61117	Gasto Vacaciones Ventas	1141,77
61118	Gasto Fondo de Reserva Ventas	1771,31
61119	Mantenimiento de vehículo	1488,3
61120	Matricula Camioneta	720
61121	Aporte Patronal Ventas	3330,39
	TOTAL GASTOS DE VENTAS	81888,09
612	GASTOS DE ADMINISTRACION	
61201	Sueldos Administración	33583,43
61205	Viáticos y Subsistencias Administra	14118,13
61206	Honorarios Profesionales	6774,25
61208	Gasto Decimo Tercer Sueldo Administración	2876,37
61209	Gasto Decimo Cuarto Sueldo Administración	1172,68
61210	Gasto Vacaciones Administración	1438,22
61211	Gasto Fondo de Reserva Administración	2773,88
61212	Aportes IESS Administración	4444,85
61214	Seguro Pagados	37012,14
61215	Gastos Médicos del personal	4966,86
61217	Mantenimiento Equipos de Oficina y Computación	753,71
61218	Arriendos Pagados	3751,45
61219	Servicios Ocasionales	8399,98
61220	Adecuaciones y Mantenimiento de Oficina	833,51
61222	Refrigerios Varios	1335
61223	Suministros de Oficina y Computación	2683,56
61225	Teléfono	7652
61228	Suscripciones y Afiliaciones	1345
61230	Depreciación Activos Fijos Administración	12763
61232	Impuestos Pagados	5272,63
61290	Otros Gastos Administrativos	1200
	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	155150,65
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	237038,74
62	GASTOS NO OPERACIONALES	

621	GASTOS FINANCIEROS	
6211	Intereses Instituciones de Crédito	23828,4
	TOTAL Intereses Instituciones de Crédito	23828,4
6212	Intereses Créditos Particulares	
	TOTAL Intereses Créditos Particulares	
6213	Impuesto a la salida de divisas	
	TOTAL Impuesto a la salida de divisas	
6214	Intereses Negociación de Cartera	
	TOTAL Intereses Negociación de Cartera	
6215	Comisiones por Servicios Bancarios	28451,77
	TOTAL Comisiones por Servicios Bancarios	28451,77
6217	Emisión de Chequeras	
	TOTAL Emisión de Chequeras	
6219	Otros Gastos Financieros	17315,86
	TOTAL Otros Gastos Financieros	17315,86
	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	69596,03
622	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	
6224	Multas (no deducible)	
	TOTAL Multas (no deducible)	
	TOTAL OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	69596,03
	TOTAL GASTOS	306634,77
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-404153,77

ANEXO N° 5
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GAMOS

OBJETIVO:

Identificar las actuales políticas de ventas de la Empresa GAMOS de Ambato, en cuanto a los de productos que ofrece, para mejorar la recuperación de cartera.

INSTRUCCIONES:

Responda con sinceridad

Marque con una X en la opción que considera es la aplicable.

Recuerde de Ud. depende el éxito del trabajo de investigación

No	Preguntas	Opciones			
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
1	¿Cómo califica el servicio de su vendedor?				
2	¿Califique la información de los productos recibida al momento de la venta?				
3	¿Califique la información del crédito recibida al monto de la venta?				
4	¿Califique la cordialidad de la persona al momento de realizar el cobro?				
5	¿Califique el grado de cumplimiento de sus obligaciones?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 8

RECIBO DE COBRO



CALZADO GAMO'S
 Dirección: Av. Atahualpa y Pórtico Reinaido Miño
 Teléfono: 032 841 540 - 032 845 355

RECIBO DE COBRO N° 00201

, 20 _____ \$

CLIENTE: _____

La cantidad de: _____

ABONO
 CANCELACION
 CH. PROTESTADO
 OTROS: _____

Cheque \$
 Depósito
 Efectivo

<i>DETALLE DE LA FORMA DE PAGO</i>								
CHEQUES					DEPOSITO			
BANCO	N° Cta	N° Cb	FECHA	VALOR	N° DOC	CTA de	FECHA	VALOR
TOTAL EN CHEQUES					TOTAL EN DEPOSITO			

Por concepto de: _____

CLIENTE

 FIRMA

VENDEDOR

 FIRMA

CLIENTE (Original) • VENDEDOR (1ª Copia)

