



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA
C.P.A.

TITULO DEL PROYECTO:

**“ANALISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE LOS
PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR
ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD. AÑO 2013”**

AUTORAS:

TASIA VERONICA LINO CASTRO
VERONICA DEL PILAR RODRIGUEZ PANCHANA

MARZO DEL 2013

GUAYAQUIL - ECUADOR



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

En mi calidad de Asesor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el Tema “**ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD. AÑO 2013**”, presentado por Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana, para optar al título de:

INGENIERO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA - C.P.A.

Acepto tutorar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 26 días del mes de noviembre del 2012.

Msc. Ely Israel Borja Salinas
Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro sede Guayaquil, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 2 días del mes de marzo del 2013

Tasia Verónica Lino Castro
C.C. # 0916819873

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana
C.C. # 0918200817

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingenieras en Contaduría Pública y Auditoría C.P.A. otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

| | |
|--------------------|-----|
| MEMORIA CIENTIFICA | [] |
| DEFENSA ORAL | [] |
| TOTAL | [] |
| EQUIVALENTE | [] |

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de investigación con amor y cariño a Dios, que me ha dado salud y vida, iluminando mi camino a cada paso para la culminación de otra etapa de mi preparación profesional.

A mis padres Andrés y Ángela, por brindarme las fuerzas necesarias para salir adelante, a mi hija Amelia, que ha sido la base esencial del sacrificio, esfuerzo, constancia durante estos años.

A mis hermanos, que han estado conmigo apoyándome a cada momento.

Tasia Verónica Lino Castro

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios quien nos dio fe y la fortaleza necesaria para salir adelante pese a las dificultades.

A nuestros maestros que han sabido guiarnos aportando con sus conocimientos y enseñanzas.

Gracias, al tutor de nuestro proyecto Msc. Ely Borja, por el tiempo y la dedicación brindado para el desarrollo de este trabajo.

A nuestros amigos, por el apoyo brindado durante estos años de estudio, como un reconocimiento demuestra gratitud al haber finalizado esta carrera.

A nuestra amiga Lisette, que ha estado siempre presente con sus consejos y ayuda.

A la compañía Disprosa S.A., por habernos apoyado en nuestro trabajo de investigación con la información necesaria.

Tasia Verónica Lino Castro
C.C. # 0916819873

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana
C.C. # 0918200817

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Doctor.

Msc. Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD. AÑO 2013”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias **ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES.**

Milagro, Marzo del 2013

Tasia Verónica Lino Castro
C.C. # 0916819873

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana
C.C. # 0918200817

INDICE GENERAL

| | Pagina |
|---|---------------|
| CONTENIDO | |
| Caratula | i. |
| Aceptación del tutor | ii. |
| Declaración de la autoría de la investigación | iii. |
| Certificación de la defensa | iv. |
| Dedicatoria | v. |
| Agradecimiento | vi. |
| Cesión de derechos del autor | vii. |
| Índice general | viii. |
| Índice de cuadros | xi. |
| Índice de gráficos | xiv. |
| Resumen | xvi |

INTRODUCCION

CAPITULO 1 EL PROBLEMA

| | | |
|--------------|--|----------|
| 1.1 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.1.1 | Problematización..... | 5 |
| 1.1.2 | Delimitación de problema..... | 7 |
| 1.1.3 | Formulación del problema..... | 7 |
| 1.1.4 | Sistematización del problema..... | 8 |
| 1.1.5 | Determinación del tema..... | 8 |

| | | |
|--------------|----------------------------|----------|
| 1.2 | OBJETIVOS..... | 8 |
| 1.2.1 | Objetivo General..... | 8 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 8 |
| 1.3 | JUSTIFICACION..... | 9 |

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 2.1 | MARCO TEORICO..... | 11 |
| 2.1.1 | Antecedentes Históricos..... | 11 |
| 2.1.2 | Antecedentes Referenciales..... | 14 |
| 2.1.3 | Fundamentación..... | 17 |
| 2.2 | MARCO LEGAL..... | 45 |
| 2.3 | MARCO CONCEPTUAL..... | 47 |
| 2.4 | HIPOTESIS Y VARIABLES..... | 51 |
| 2.4.1 | Hipótesis General..... | 51 |
| 2.4.2 | Hipótesis Particulares..... | 51 |
| 2.4.3 | Declaración de las variables..... | 51 |
| 2.4.4 | Operacionalización de las variables..... | 52 |

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 3.1 | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION..... | 53 |
| 3.2 | LA POBLACION Y LA MUESTRA..... | 54 |
| 3.2.1 | Características de la población..... | 55 |
| 3.2.2 | Delimitación de la población..... | 55 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 3.2.3 | Tipo de muestra..... | 55 |
| 3.2.4 | Tamaño de la muestra..... | 56 |
| 3.2.5 | Proceso de selección..... | 57 |
| 3.3 | LOS METODOS Y LAS TECNICAS..... | 57 |
| 3.3.1 | Métodos teóricos..... | 57 |
| 3.3.2 | Métodos empíricos..... | 58 |
| 3.3.3 | Técnicas e instrumentos..... | 58 |
| 3.4 | PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION... | 59 |

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS
RESULTADOS

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.1 | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 60 |
| 4.2 | ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPETIVAS..... | 72 |
| 4.3 | RESULTADOS..... | 73 |
| 4.4 | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS..... | 76 |

CAPITULO V
PROPUESTA

| | | |
|------------|---------------------------|-----------|
| 5.1 | TEMA..... | 77 |
| 5.2 | JUSTIFICACION..... | 77 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 5.3 | FUNDAMENTACION..... | 78 |
| 5.4 | OBJETIVOS..... | 78 |
| 5.5 | UBICACIÓN..... | 79 |
| 5.6 | ESTUDIO DE FACTIBILIDAD..... | 80 |
| 5.7 | DESCRIPCION DE LA PROPUESTA..... | 91 |
| | 5.7.1 Actividades..... | 92 |
| | 5.7.2 Recursos, análisis financiero..... | 105 |
| | 5.7.3 Impacto..... | 123 |
| | 5.7.4 Cronograma..... | 123 |
| | 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta..... | 124 |
| | CONCLUSIONES | 124 |
| | RECOMENDACIONES | 125 |
| | ANEXOS | 129 |

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1

| | |
|--|----|
| Cuadro comparativo de costos de ventas | 13 |
|--|----|

Cuadro 2

| | |
|---|----|
| Cuadro comparativo de porcentajes de costos de ventas | 13 |
|---|----|

Cuadro 3

| | |
|-------------------------------|----|
| Identificación de indicadores | 52 |
|-------------------------------|----|

Cuadro 4

| | |
|--------------|----|
| Involucrados | 55 |
|--------------|----|

| | |
|---|----|
| Cuadro 5 | |
| Desarrollo de la formula – Muestra Finita | 56 |
| Cuadro 6 | |
| Técnicas e Instrumentos | 58 |
| Cuadro 7 | |
| Atención del vendedor | 61 |
| Cuadro 8 | |
| Gestión de Devolución | 62 |
| Cuadro 9 | |
| Motivos de Devolución | 63 |
| Cuadro 10 | |
| Nivel de atención | 64 |
| Cuadro 11 | |
| Procedimientos de entrega | 65 |
| Cuadro 12 | |
| Mejora en la gestión de ventas | 66 |
| Cuadro 13 | |
| Incumplimiento de pago | 67 |
| Cuadro 14 | |
| Tiempo de crédito | 68 |
| Cuadro 15 | |
| Entrega de pedidos | 69 |
| Cuadro 16 | |
| Sistema de recaudación | 70 |
| Cuadro 17 | |
| Cuadro de tabulación de resultados de la encuesta | 71 |
| Cuadro 18 | |
| Verificación de Hipótesis | 76 |
| Cuadro 19 | |
| Procesos 1 | 86 |
| Cuadro 20 | |
| Procesos 2 | 88 |
| Cuadro 21 | |

| | |
|--|-----|
| Foda | 89 |
| Cuadro 22 | |
| Análisis del FO – FA – DO – DA | 90 |
| Cuadro 23 | |
| Objetivos de ventas | 93 |
| Cuadro 24 | |
| Planificación de rutas diarias | 102 |
| Cuadro 25 | |
| Control de gestión de entrega | 104 |
| Cuadro 26 | |
| Venta anual por productos 2012 | 106 |
| Cuadro 27 | |
| Rentabilidad por canal de distribución | 107 |
| Cuadro 28 | |
| Ventas anuales por productos Ales –Aceite 1 | 108 |
| Cuadro 29 | |
| Ventas anuales por productos Ales – Aceite 2 | 110 |
| Cuadro 30 | |
| Propuesta – Incremento de ventas por canal | 112 |
| Cuadro 31 | |
| Concurso de ventas 1 | 116 |
| Cuadro 32 | |
| Concurso de ventas 2 | 118 |
| Cuadro 33 | |
| Costos | |
| Cuadro 34 | |
| Costos Ales – Aceite | 107 |
| Cuadro 35 | |
| Porcentajes de promoción | 121 |
| Cuadro 36 | |
| P y G Proyectado | 108 |
| Cuadro 37 | |
| Cronograma de actividades | 110 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---------------------------------|----|
| Grafico 1 | |
| Comparativo de costos de ventas | 14 |
| Grafico 2 | |
| Atención del vendedor | 61 |
| Grafico 3 | |
| Gestión de devolución | 62 |
| Grafico 4 | |
| Motivos de devolución | 63 |
| Grafico 5 | |
| Nivel de atención | 64 |
| Grafico 6 | |
| Procedimientos de entrega | 65 |
| Grafico 7 | |
| Mejora en la gestión de ventas | 66 |
| Grafico 8 | |
| Incumplimiento de pago | 67 |
| Grafico 9 | |
| Tiempo de crédito | 68 |
| Grafico 10 | |
| Entrega de pedidos | 69 |
| Grafico 11 | |
| Sistema de recaudación | 70 |
| Grafico 12 | |
| Mapa de ubicación | 79 |
| Grafico 13 | |
| Productos | 81 |
| Grafico 14 | |
| Estructura Organizacional | 83 |
| Grafico 15 | |

| | |
|-----------------------|-----|
| Logo de Disprosa S.A. | 91 |
| Grafico 16 | |
| Mapa de zona | 103 |



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE LOS
PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR
ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD. AÑO 2013**

Autoras: Lino Castro Tasia Verónica
Rodríguez Panchana Verónica del Pilar
Asesor: Msc. Ely Israel Borja Salinas

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado enfocado en los problemas administrativos internos de la compañía Disprosa S.A., los cuales vienen afectando el buen desenvolvimiento de la empresa por una baja rentabilidad, bajo rendimiento de los vendedores que no llegan al presupuesto de ventas establecido, incumplimiento de procesos, falta de control en la gestión de ventas, y un deficiente control en la recuperación de la cartera vencida de clientes. Esta situación que se presenta permanentemente genera gastos innecesarios tanto de recursos humanos como económicos. Con la información obtenida en la investigación bibliográfica sobre costos, distribución, ventas, estrategias, se plantea definir estrategias financieras y administrativas para mejorar la rentabilidad. El objeto de nuestro estudio es analizar los costos de Distribución y Ventas de la empresa y si la falta de cumplimiento del presupuesto por parte de los vendedores genera el bajo margen de rentabilidad. Entre los métodos teóricos se utilizara el hipotético deductivo, analítico sintético y el método empírico de observación, porque hemos elaborado hipótesis que van a ser comprobadas o descartadas, analizaremos variables para despejar las interrogantes, y la observación nos permitirá percibir de manera directa los procedimientos de ventas si son los adecuados, y si se está brindando al cliente un servicio de calidad. La necesidad de aplicar estrategias de acorde a su estructura y políticas permitirán mejorar sus operaciones diarias determinaremos un sistema de gestión y control aplicado al departamento de ventas, diseñar un plan de remuneración para motivar al personal de ventas. La eficiencia en las ventas depende también de la gerencia de ventas y de las buenas relaciones entre los proveedores, los empleados y los clientes, porque generan compromiso de lealtad y motivación que le permitirán a la empresa un crecimiento económico, siendo su responsabilidad tomar medidas correctivas que la lleven a una diferenciación con los competidores.

Distribución

Ventas

Estrategias



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE LOS
PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR
ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD. AÑO 2013**

Autoras: Lino Castro Tasia Verónica
Rodríguez Panchana Verónica del Pilar
Asesor: Msc. Ely Israel Borja Salinas

ABSTRACT

This research work has been developed focusing on internal administrative problems Disprosa Company SA, which have been affecting the proper conduct of business by low profitability, poor performance of the vendors that do not reach the sales budget set, default processes, lack of control over sales management, and poor control in the recovery of overdue customer. This situation presented permanently unnecessary costs both human and financial resources. With the information obtained in the research literature on costs, distribution, sales, strategy, we propose to define financial strategies to improve profitability. The purpose of our study is to analyze the costs of distribution and sales of the company and whether non-compliance of the budget by the sellers generates low profit margin. Among the theoretical methods were used the hypothetical deductive, analytical, synthetic and empirical method of observation, because we developed hypotheses that will be tested and discarded, analyze variables to clear the questions, and observation will allow us to directly perceive procedures if sales are adequate, and whether the customer is providing a quality service. The need to implement strategies according to its structure and policies will improve their daily operations determine a system of management and control applied to the sales department; design a compensation plan to motivate sales staff. The sales efficiency also depends on sales management and good relationships between suppliers, employees and customers, because they generate loyalty commitment and motivation that will allow the company to economic growth, it is your responsibility to take corrective action that lead to differentiation with competitors.

Distribution

Sales

Strategies

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación está orientado al **“ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD. AÑO 2013”**.

La situación económica que se vive a nivel mundial, es consecuencia de la globalización y de los importantes cambios tecnológicos de la actualidad. Las empresas deben estar sujetas a controles y normativas legales que demanda cada país en donde realizan sus labores comerciales, siendo de gran importancia la investigación constante del mercado, estar informadas del accionar de la competencia, instruirse y actualizarse en técnicas y tecnología.

Además, se debe llevar un control eficiente de sus actividades, procurando una buena utilización de sus recursos materiales y el buen desempeño de sus recursos humanos, para llegar a posesionarse y lograr competitividad en el mercado ya sea nacional o internacional.

Para ello, es necesario un análisis de los costos al realizar cierta actividad comercial, y los ingresos que pueden obtener en el transcurso de sus operaciones normales, apoyarse de herramientas financieras y administrativas que le lleven a tomar una mejor decisión al momento de establecer estrategias en busca de alcanzar sus objetivos propuestos, prestar un excelente servicio o lograr una mayor rentabilidad.

Los productos de estas actividades comerciales son el ser una fuente de trabajo que sirve de sustento económico de muchas familias, cubrir con las diversas necesidades de los clientes sean estos productos o servicios, y generar la ganancia

deseada para sus accionistas. Además de contribuir con el estado al cumplir con el pago de sus obligaciones tributarias.

Disprosa S.A. es una empresa comercializadora de productos al por mayor y menor, que realiza sus actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil, se dedica a la venta de productos de consumo masivo y de marcas reconocidas en el mercado como son los de limpieza, capilares, comestibles, enlatados y comida para mascotas.

Fue creada en el año 2006, con el propósito de prestar sus servicios, y ser reconocida en el mercado como una empresa de distribución y por sus operaciones comerciales obtener ganancias.

Mantenerse en un mercado que cambia constantemente por los gustos y preferencias de los consumidores, requiere de un análisis de ventas y costos permanentes para ser competitivos y poder ofrecer con sus productos un valor agregado.

El problema que se viene presentando es una baja rentabilidad y posiblemente sea debido al incumplimiento del presupuesto de ventas, se están generando más gastos y menos ingresos.

Analizaremos tanto los costos de ventas como los de distribución de productos, revisaremos si se están cumpliendo con los procedimientos y procesos de ventas que puedan afectar el buen desenvolvimiento de la gestión del vendedor, y si no se está controlando debidamente sus labores diarias.

Permanecer en esta línea de distribución demanda dedicación y permanente análisis de los costos, por que las ventas son de operaciones finales y para obtener utilidades es necesario realizar gastos que deben ser controlados.

Por esta razón, hemos creído conveniente elaborar el presente trabajo de investigación, el mismo que se lo va a resumir en capítulos detallados a continuación:

En el Capítulo I. Estudia el problema, deja ver su extensión en todo el contexto formulando la justificación y los objetivos planteados.

En el Capítulo II. Contiene el marco teórico, desarrollado bajo un argumento teórico, el mismo que se utilizara como una herramienta para el análisis e interpretación de los resultados logrados en la investigación, de esta manera ampliar la propuesta bajo los parámetros normales de ejecución.

En el Capítulo III. Puntualiza la modalidad y tipos de investigación, en los que se fundamentan este trabajo, así mismo la metodología la cual se analiza la modalidad básica de la, operacionalización de las variables, técnicas de investigación, y calculamos el tamaño de la muestra, para realizar el trabajo de investigación a través de la elaboración de las encuestas y entrevistas a los involucrados.

En el Capítulo IV. Se pone a conocimiento el marco administrativo, recursos necesarios para poder desarrollar el tema de investigación, además del cronograma de trabajo.

En el Capítulo V. Se desarrollara la propuesta, explicando los procedimientos y actividades a realizarse para la aplicación de las estrategias que se hayan determinado.

Nuestro objetivo es analizar el comportamiento de los costos de ventas y distribución, y con las herramientas necesarias vamos a determinar estrategias que nos lleven a incrementar la rentabilidad.

Con la presente investigación estamos aportamos al conocimiento administrativo, por lo cual vamos a detallar los procedimientos que se siguen en torno a la entrega y devolución de los productos, las funciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados en esta actividad comercial, y cuáles van a ser las mejoras o estrategias a tomar en cada caso.

Las estrategias que se determinen servirán de contribución para quienes deseen incursionar en estas actividades comerciales y de distribución.

Este tema es dinámico, porque requiere de un estudio constante del mercado con estrategias que día a día se van perfeccionando, las cuales dependen del tipo de productos que ofrece la empresa comercial y la originalidad depende de la creatividad utilizada y decisión tomada oportunamente por sus administradores.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

La compañía Disprosa S.A. realiza sus labores comerciales desde el año 2006 en la ciudad de Guayaquil, se dedica a la venta de productos de marcas reconocidas en el mercado, y en la actualidad viene presentando problemas de rentabilidad, lo cual no compensa el costo operativo ni los gastos indispensables para el buen desenvolvimiento del negocio.

Una de las posibles causas de la baja rentabilidad, es el incumplimiento del presupuesto por parte de los vendedores, quienes siendo el pilar fundamental de la empresa se les exigen entregar el 100% de sus esfuerzos y debido a esta falta de compromiso terminan siendo afectadas las operaciones normales.

La actitud poco favorable que están manifestando hacia su trabajo puede ser porque sienten que sus esfuerzos no son valorados, ya que al no llegar al presupuesto establecido por líneas de productos, por lo menos al 85% no reciben las comisiones que ellos esperan obtener, consecuencia de esto es el poco empeño que le ponen al cumplimiento de sus metas y se conforman con el sueldo fijo.

Además, debemos considerar que su gestión la realizan en una zona previamente delimitada y los clientes no adquieren mayor cantidad de productos, existiendo una restricción en la ampliación de una nueva lista de clientes provenientes de otras zonas.

Los vendedores a pesar de tener experiencia por sus años de trabajo dentro de la empresa, están teniendo una baja productividad a causa de un deficiente control a la gestión que realizan diariamente.

La falta de un supervisor comprometido en sus funciones está generando que tengan poca información con respecto a los productos, incumplimiento de metas, descoordinación en el trabajo y que no se cumplan los horarios de labores ya sea en el punto de encuentro como al reportarse en la oficina, obteniendo como resultado en el día una facturación de pocos pedidos, y si estos son más en ocasiones no es tan significativo su valor monetario.

Los procesos realizados en la distribución de productos se están incumpliendo, lo que provoca retrasos en la entrega, pedidos incumplidos, devoluciones de productos, facturas a crédito no cobradas en la fecha de su vencimiento, pérdida de tiempo en corregir errores por mala información en la elaboración de pedidos, entregas mal realizadas y mal despacho de productos.

El deficiente control de los créditos concedidos, ha elevado la cartera de clientes, lo que está causando falta de liquidez y los ingresos diarios apenas logran cubrir las obligaciones adquiridas con terceras personas, proveedores y personal de la empresa. El dinero de los créditos es recauda por tres medios que son: vendedor, transportista y asistente de ventas o en última instancia el supervisor.

La escasa planificación del trabajo diario está aumentando el presupuesto en la distribución del producto, llegándose a utilizar inadecuadamente los recursos humanos y materiales.

Los procesos existen, pero no se cumplen a satisfacción, ya que con buena intención y para no perder la venta, las facturas que regresan como devoluciones o notas de crédito no son registradas de inmediato al sistema porque son llevadas nuevamente para su entrega, previa revisión del vendedor o asistente de ventas.

El incumplimiento de procesos provoca retrasos en la elaboración de liquidaciones, el bodeguero tiene que despachar los productos de esas facturas y se genera un gasto adicional de combustible, no hay un seguimiento de las facturas (físico) porque la mercadería no es entregada de inmediato, e inclusive algunas quedan a crédito, y no las reportan sino hasta lograr su cobro.

Esta situación ha llevado a un decremento de los ingresos de la empresa y poca ventaja competitiva frente a otras que se dedican a la misma labor comercial.

Frente a este escenario presentando, es factible realizar un análisis de los costos de ventas y distribución, así como gestión del personal de ventas tomando en consideración el cumplimiento de políticas y procesos, para determinar las causas reales del problema y su posible solución, haciendo uso de herramientas financieras y administrativas que permita a la gerencia tomar decisiones adecuadas que lleven al mejoramiento de sus operaciones, incremento del volumen de ventas y motivación a los vendedores llegando a obtener la rentabilidad deseada de la empresa.

1.1.2 Delimitación del problema.

Espacio

País: Ecuador – Prov. Guayas

Región: Costa

Ciudad: Guayaquil

Sector: Comercial

Área: Logística

Empresa: Disprosa S.A.

Tiempo: 2012

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la falta de cumplimiento del presupuesto de ventas por parte de los vendedores de la compañía Disprosa S.A., está generando bajos márgenes de rentabilidad?

1.1.4 Sistematización del problema

1. ¿De qué manera el deficiente control de la gestión de ventas por parte del supervisor, está provocando una baja productividad en los vendedores?
2. ¿De qué manera el incumplimiento de procesos en la distribución de productos, genera inconvenientes entre transportista, vendedores y clientes?
3. ¿De qué manera el deficiente control en la recuperación de la cartera vencida está generando falta de liquidez en la empresa?
4. ¿De qué forma la escasa planificación del trabajo está aumentando el presupuesto de gastos en la distribución de los productos?

1.1.5 Determinación del tema

Análisis del Costo de Ventas y Distribución en los productos de la compañía Disprosa S.A. año 2012.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Analizar como la falta de cumplimiento del presupuesto por parte de los vendedores de la compañía Disprosa S.A., está generando bajos márgenes de rentabilidad.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar como el deficiente control de la gestión de ventas por parte del supervisor, está provocando una baja productividad en los vendedores.

- Verificar como el incumplimiento de procesos en la distribución de productos, genera inconvenientes entre transportista, vendedores y clientes.
- Analizar como el deficiente control en la recuperación de la cartera vencida está generando falta de liquidez en la empresa.
- Estudiar como la escasa planificación del trabajo está aumentando el presupuesto de gastos en la distribución de los productos.

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación de la investigación

El presente trabajo investigativo a realizarse en la empresa Disprosa S.A. es importante, porque pretende determinar y aplicar estrategias financieras y administrativas que permita mejorar la rentabilidad concientizando al personal a realizar un buen trabajo conociendo claramente las políticas, procesos y metas para obtener un buen resultado que los lleve a un beneficio mutuo y con mejores remuneraciones.

Para tratar de reducir costos y como primera medida las empresas deciden por el recorte del personal, pero esta no es solución, por que destruye el capital más importante que es el talento y la experiencia. Por ello, nos enfocaremos en la gestión de ventas y el cumplimiento de procesos.

El aplicar estrategias lograra reducir errores a nivel general que afectan el incremento del volumen de ventas y la empresa contara con una herramienta que permita mejorar los procesos, determinando los responsables de cada área.

El proyecto de investigación está centrado en el campo de las ciencias administrativas y vamos a poner en práctica los conocimientos adquiridos en nuestra

etapa estudiantil, proponiendo estrategias para que sean implantadas en la empresa Disprosa S.A., de esta manera fortalecer nuestros conocimientos y para quienes desean tener como base para su estudio.

La factibilidad investigativa de este tema, se da con el apoyo del gerente de la empresa, quien nos facilitara la información necesaria, obteniendo de esta manera una visión amplia de los costos de ventas y distribución de productos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes históricos

La compañía Disprosa S.A., ha venido brindando sus servicios de distribución desde el año 2006, quien legalmente se constituyó para continuar desarrollando sus operaciones comerciales.

Desde sus inicios distribuyo productos de limpieza personal, eran once los vendedores que se encargaban de realizar la gestión de ventas, y quienes constantemente mantenían reuniones de trabajo e inducciones de productos nuevos, los mismos que eran coordinados y organizados por las empresas proveedoras para conocer el producto, precios y promociones.

Con el transcurrir del tiempo, se fueron agregando a su lista nuevos proveedores que le permitían una variedad de productos de consumo masivo, con ventas al detallista porque es más rentable, pero también atendía a clientes mayoristas.

La mayoría de los proveedores con los que mantenía relaciones comerciales ya no forman parte de la empresa, y solo se ha quedado con una que es la que le asigna la zona para poder realizar sus labores de distribución.

Para el reparto de sus productos ha hecho uso de vehículos de alquiler, y por reducir costos de transporte solo se ha quedado con uno.

Las ventas se realizaban solo de contado y en efectivo, luego por requerimiento de los clientes se adoptó otra forma de pago que es por medio de cheques.

Además, con el propósito de aumentar sus ventas se fueron aprobando créditos a pocos clientes y en valores no eran tan significativos que eran controlados diariamente.

Hoy en día, los créditos van aumentando y agregándose a la cartera de clientes, y su único respaldo es la factura firmada por el cliente como compromiso de pago, y muchas veces incumplen la fecha del crédito concedido.

El supervisor de ventas controlaba continuamente la gestión del vendedor y lo mantenía al tanto del inventario, rutas y carta de ofertas, pero actualmente, ha habido un cambio constante de supervisores e inclusive por necesidad es el quien cubre la ruta de cualquier vendedor, este comportamiento impide muchas veces que efectúe sus labores y no controle el trabajo de campo de los vendedores.

A pesar de eso la empresa se sigue manteniendo, pero generando altos costos de distribución que están afectando su rentabilidad.

Con la finalidad de conocer la evolución de los costos de ventas a través del tiempo, hemos elaborado el siguiente cuadro histórico comparativo de las ventas y costos de ventas de la compañía Disprosa, así como el margen bruto obtenido en cada uno de los años.

Cuadro. 1 Cuadro comparativo de costos de ventas

| CUADRO COMPARATIVO DE COSTOS DE VENTAS AÑOS 2010-2011-2012 | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| VENTAS | 1,297,208.76 | 1,688,643.37 | 1,769,781.22 |
| COSTO DE VENTAS | 1,183,836.75 | 1,587,597.36 | 1,651,592.99 |
| MARGEN BRUTO | 113,372.01 | 101,046.01 | 118,188.23 |
| Costo de Ventas sobre Ventas | 91.26% | 94.02% | 93.32% |
| Margen de Utilidad sobre ventas | 8.74% | 5.98% | 6.68% |
| MARGEN DE UTILIDAD | 9,908.36 | 6,046.45 | 7,892.76 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

En el cuadro anterior observamos lo siguiente:

Año 2010.- El margen de utilidad sobre las ventas es de 8.74%, lo cual permitió a la empresa a obtener un margen bruto mayor que los años posteriores.

Año 2011.- El margen de utilidad sobre las ventas bajo a 5.98%, a pesar de que las ventas aumentaron.

Año 2012.- Vemos que las ventas subieron además los costos de ventas, y el porcentaje de margen de utilidad subió a \$ 6.68.

En el siguiente cuadro determinamos los porcentajes, que representan los costos de ventas sobre las ventas totales.

Cuadro. 2 Cuadro comparativo de porcentajes de costos de ventas

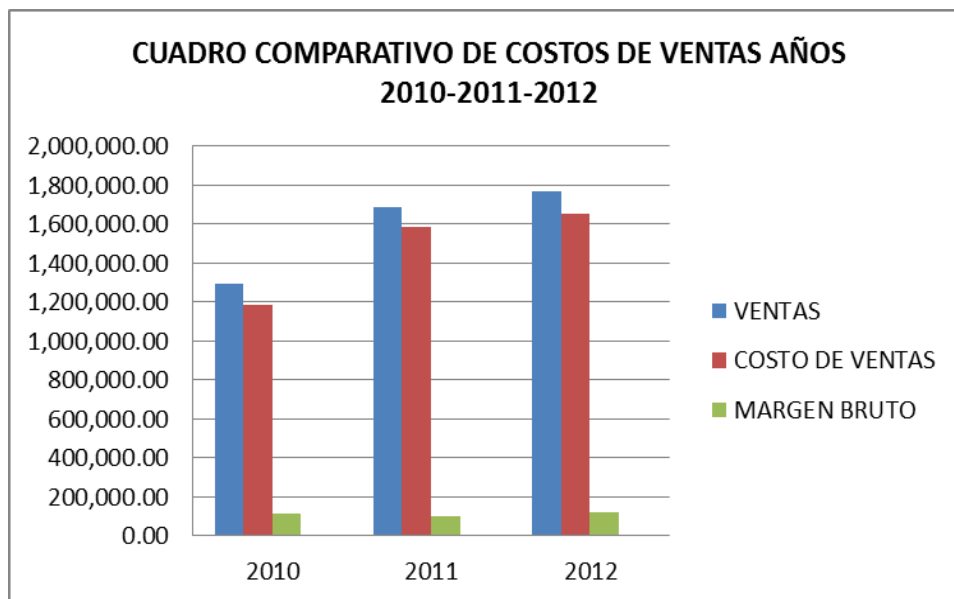
| CUADRO COMPARATIVO DE PORCENTAJES DE COSTO DE VENTAS AÑOS 2010-2011-2012 | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| COSTOS DE VENTAS | 91.26% | 94.02% | 93.32% |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

En los tres años vemos que el costo de ventas es elevado, lo cual no le permite a la empresa cubrir sus obligaciones adquiridas con terceros, proveedores y empleados.

A continuación, elaboramos el siguiente grafico para una mejor comprensión.

Grafico 1. Comparativo de costos de ventas



Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Observamos como el margen bruto obtenido al final de cada año es bajo, en comparación de las ventas y costos de ventas.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Como antecedente investigativos hemos consultado en tesis y trabajos afines que servirán de soporte en el desarrollo del presente proyecto.

La misión u objetivo del negocio suministra una dirección clara y pautas específicas a la alta gerencia para seleccionar cursos de acción alternativos, describe las metas que le ayudaran a la empresa a diferenciarlas de la competencia.

Constantemente se debe revisar cómo se cumplen los objetivos a través de las ventas y participación en el mercado, cuando estos se pierden de vista es posible que se empiece a perder ventas, y si se detecta un mal desempeño se debe instrumentar medidas correctivas. Un análisis y aplicación de las estrategias adecuadas nos ayudaran a cumplir con los objetivos propuestos.

Según LOZADA, Andrea (2011): Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, “Estrategias de Marketing y su incidencia en el volumen de ventas en CLINIESPED S.A. de la ciudad de Ambato.” Pg.9. Las empresas han dejado a un lado los métodos tradicionalistas, adquiriendo nuevos conocimientos para mejorar sus ventas, tecnología, talento humano y atención al cliente permitiéndoles interactuar con eficacia y eficiencia en el proceso comercial.

La autora menciona que los constantes cambios relacionados con los avances tecnológicos permiten que las empresas se muevan a un ritmo acelerado, debiendo dejar a un lado métodos tradicionales y buscar nuevos conocimientos, en este caso los relacionados a procesos de ventas, que a su vez están ligados a las necesidades cambiantes los clientes que cada día son más exigentes.

Una de las conclusiones importantes a las que llego fue que el trabajo en grupo debe existir porque los inconvenientes internos se verán reflejados ante los clientes, afectando de esta manera la empresa. Por ello, recomienda como estrategia, el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados a través de la capacitación constante en todas las áreas, logrando con esto mejorar cada proceso.

Vemos la importancia que tiene una buena comunicación entre empleados y su compromiso con la empresa, esto mantienen un ambiente laboral saludable el cual, facilitara la aplicación de estrategias administrativas para aumentar las ventas.

Según REINOSO, Vinicio (2010): Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, “Estrategias de Marketing para incrementar las ventas en la distribuidora Dispacif. S.A.” Pág. 3. Se debe mejorar la demanda de

las necesidades de los clientes sin incrementa los costes, sino más bien optimizando los mismos.

El autor nos dice que la calidad de la gestión de los clientes no se logra solo con la atención de los vendedores, sino con estrategias de marketing, factores tan importantes como lo son el producto y la calidad, también menciona la necesidad que tienen las empresas de incrementar sus ventas, para sobrevivir en el mercado que exige constantemente innovaciones, y es aquí donde se debe seleccionar estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.

Observamos, que las estrategias de marketing se relacionan directamente con el comportamiento del consumidor, buscando la satisfacción y creando necesidades, ya que los clientes son quienes compran nuestros productos y nos distinguen de la competencia. También podemos decir, que las estrategias contribuyen a que las empresas logren sus objetivos propuestos, se determinan de acuerdo a la actividad y producto ofrecido, realizando un previo análisis del mercado y tiene su proceso de implementación y adaptación.

Según GONZALO, Kleber (2011): Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad técnica de Ambato, “Estrategias de Comercialización y su incidencia en las ventas de la empresa “Reyventas” sucursal Ambato”. Las organizaciones requieren de una mentalidad innovadora y amplia, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado, obligando a la empresa a que desarrollen estrategias, dirigidas al cliente con el fin de que este tenga la capacidad de elegir el producto o servicio que más le satisfaga, considerando que las estrategias que se desarrolla en el campo de la comercialización de productos de consumo masivo buscan llenar las expectativas de los clientes, y persuadir al consumidor a que elija determinado producto.

El autor llegó a la conclusión de que es importante la satisfacción de las necesidades de los clientes con una variedad de productos de marcas reconocidas en el mercado, con precios bajos en relación con los de la competencia, además de descuentos y promociones que le ayudan a sus ventas.

Como recomendación propone una investigación de mercado constante que le proporcione información sobre las necesidades de los clientes, reestructurar sus estrategias de ventas que le permita el cumplimiento de objetivos y metas planteadas, buscar clientes con mayor volumen de compra, enfocarse a las ventas de contado por que le permitirá mayor liquidez, capacitar a sus empleados, y planificación de las ventas. Los consumidores buscan algo más que marcas reconocidas y beneficios, ellos requieren también productos que tengan precios accesibles y un valor agregado.

Hemos visto que es necesario el control de las gestiones operacionales, una buena estrategia de comercialización nos ayudaran a incrementar el volumen de ventas, además, de constantes cambios innovadores buscando la fidelización de clientes satisfechos.

2.1.3 Fundamentación Teórica

Las empresas son organizaciones constituidas en un lugar determinado, para desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, que satisfacen diferentes necesidades de la sociedad. Se forman con el objetivo de tener utilidad, rentabilidad o ganancia, tratando de minimizar sus costos y gastos, aprovechando los recursos disponibles, con propósito de ser competitivos y mantenerse en el mercado.

A continuación, vamos a desarrollar algunas definiciones y teorías que nos ayudaran a comprender de mejor forma los elementos alrededor de la investigación.

Describimos un breve concepto de la rentabilidad y un buen resultado es el que las empresas esperan obtener al término del periodo operacional.

La rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo valido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no solo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro¹. Sus elementos son el precio de venta y el costo, el resultado de esta ocurrencia debería ser positivo aunque en ocasiones no lo es.

LOGISTICA

El incremento de la competitividad ha llevado a las empresas a incorporar una serie de técnicas que garanticen que sus productos estén en el momento y lugar correcto.

La logística planea y coordina las actividades y procesos para que un producto o servicio se genere y llegue hasta el consumidor final, optimizando su costo. Es la mezcla de la administración de los pedidos, inventario, transporte, almacenamiento, manejo de materiales y embalaje, así como el flujo de la información asociada, de modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costo y efectividad para satisfacer la demanda.

La logística “se encarga de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y excelente servicio al cliente”².

Los dos grandes objetivos de la logística son:

- a)** Servicio de satisfacción al cliente, entrega de productos a tiempo y sin errores.

- b)** Reducir costes de inventarios, almacenamiento, de gestión y de transporte.

¹ Como Profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones –Faga Héctor año 2006

² Logística Empresarial-Guía didáctica -Lic. Mauro Augusto. Octubre 2012

Actividades principales del ciclo logístico.

- a) **Servicio al cliente.** El sistema logístico garantiza el servicio al cliente. En la actualidad, los clientes son más difíciles de complacer, son muchos más exigentes a la hora de satisfacer sus necesidades. Nuestro reto es mantener o retener a los clientes que poseemos porque esto significa menos costos de marketing que tratar de atraer nuevos.
- b) **Selección del producto.** En cualquier sistema logístico los productos deben ser seleccionados.
- c) **Estimación de necesidades y adquisiciones.** Una vez seleccionados los productos se determina la cantidad necesaria de cada uno. El cálculo de las cantidades de diversos productos que serán necesarias durante un determinado periodo.
- d) **Control de existencias: Almacenamiento y Distribución.** Luego de la compra este debe almacenarse hasta que el cliente lo necesite.

Según **PHILIP, Kotler (2001):** *"Hoy día, más y más empresas están reconociendo de la importancia de satisfacer a los clientes actuales y de retenerlos "* (p.49). La clave para retener clientes es la satisfacción, porque los clientes se mantendrán leales por más tiempo, hablarán favorablemente de nuestra empresa y de esta manera nos hará publicidad gratuita y costara menos atenderlo que un cliente nuevo, porque sus transacciones son frecuentes.

LOGISTICA DE TRANSPORTE

Llamada también distribución física la cual implica implementar, controlar el flujo físico de los productos, servicios, e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de compra, para satisfacer las necesidades de los clientes

de manera adecuada. La gestión en cuanto a la logística comprende varias actividades desde el primer proveedor hasta que el producto llega al cliente.

En relación al sistema de transportes tenemos una serie de decisiones básicas. El sistema de transporte elegido afecta a los costes, e inclusive la imagen de la empresa. Si tenemos transportes propios o contratamos el servicio de transporte.

La coordinación del sistema de transporte es fundamental para llevar los productos a los consumidores. Diversos programas informáticos ayudan al establecimiento de las rutas para los camiones de reparto.

Los costos de transportación, se refieren al movimiento de las mercancías desde su origen hasta su destino, en la mayoría de los casos uno de los componentes importantes del costo logístico.

Por su diferente composición y estructura conviene diferenciar dos tipos de transporte y sus costos.

- **Transporte a larga distancia.** Transporte de mercancías entre productores y almacenes distribuidores. Independiente de medio elegido sus costos están relacionados al peso, volumen y distancia a recorrer hasta el punto de destino. El transporte a larga distancia es contratado a empresas fabricantes asegurándole un gran volumen, permitiendo cubrir elevados costos fijos.
- **Transporte de distribución.** Transporte de mercancías entre productores y almacenes distribuidores hacia sus redes de punto de ventas y clientes finales. El conductor debe conocer las rutas, calidad, cambio y devolución de mercaderías.

El transporte lo realiza generalmente con personal o medios de la propia empresa, su costo conductor, está compuesto por el costo del personal, en el

caso de utilización de camiones de menor tonelaje (4-6 ton.) la inversión es menor pero su costo de mantenimiento elevado.

Como detectar los costos logísticos. Los costos logísticos son visibles cuando se logra medir con eficiencia las áreas estratégicas del proceso logístico. La clave es detectarlos a tiempo a través de distintas mediciones que automaticen los principales procesos de la firma, logrando así la reducción o eliminación de esa erogación innecesaria. Estos pueden ser los impuestos, los servicios, salarios, alquiler del local. Para detectar los costos logísticos hay que medir la eficiencia de los sectores involucrados.

Costos logísticos en la distribución de productos terminados. El mayor costo de la distribución física es causado por el transporte, seguido por los controles el inventario, almacenaje y la entrega de pedidos con servicio al cliente, debe existir diferenciación de distribuir físicamente los productos perecibles o no perecibles, líquidos o sólidos, inflamables o inocuos, gaseosos o no gaseosos, pequeños o grandes. Además, en los últimos años ha aumentado los costos de la mano de obra y equipos utilizados en la distribución física.

El costo logístico en la distribución se da por la ocurrencia de:

- Pedidos no procesados adecuadamente
- Mal manejo de inventarios y stock
- Nivel de inventario
- Mal manejo de los productos
- Falta de un sistema de distribución
- Medios de transportes y rutas
- Pedidos atrasados.

Costos logísticos y el almacenamiento. Estos ocurren por la ineficiencia en el sector, su ocurrencia puede ser por: falta de planificación en la gestión del

almacenaje, stock mínimo y máximo, métodos de previsión, no hay claridad en las funciones, cantidad a almacenar normalmente o en épocas de mayor demanda, tipo de envase de los productos, contabilidad inadecuada no se han ingresado los documentos correspondientes, personal no capacitado, inadecuada agrupación de productos y sin identificación que los diferencie y se le dé un trato especial y uso del espacio físico control de existencias. Incremento de pedidos pendientes o anulaciones.

Costos logísticos generados en las ventas y servicio al cliente.

Ocurren por la ineficiencia de:

- Numerosos reclamos.
- Demasiadas concesiones y rebajas de precios.
- Pérdida de ventas por devoluciones.

Como controlar los costos logísticos. Una buena clasificación de los costos logísticos, y su seguimiento es fundamental, ya que existen costos ocultos en distintas operaciones que producen una influencia negativa como por ejemplo: entregas parciales, fletes especiales, emergencias, pedidos fuera del punto de equilibrio y devoluciones. Es más, en algunas empresas, medidas relacionadas con incentivo a las ventas o marketing, por falta de criterio, se transforman en un aumento de costos logísticos,

Tenemos que profundizar nuestras relaciones con proveedores y clientes para fortalecer los procesos, debemos convertirnos en socios estratégicos. Solo de esta manera las empresas podrán desempeñarse exitosamente ante los cambios constantes en los mercados. Ser socios estratégicos no es fácil, pero es imprescindible.

Si usted aplica una mejora de los costos no deje de monitorearla, en muchas organizaciones dichas mejoras duran lo que duran sus controles, y cuando ellos se reducen desaparecen las mejoras.

COSTOS DE DISTRIBUCION

La distribución comercial es un conjunto amplio de actividades que permite llevar un producto de la fábrica al consumidor.

“Se entiende como Costo de Distribución o costo logístico el conjunto de costos asociados al producto desde que entra en el almacén de productos terminados hasta que llega al destino final”³. En la gestión de distribución determinamos cuanto nos cuesta obtener, surtir y cobrar un pedido, precios diferenciales de ventas, que artículo tiene escasa utilidad o pérdida, marca la productividad de los artículos por los clientes, vendedores, zonas territorios.

Según **SARMIENTO, Rubén (2005)** ***“Las empresas comerciales, se dedican a la comercialización de artículos sin ninguna transformación, mientras que las empresas industriales, se dedican a la producción de artículos.”*** Las empresas productora que son las que disponen de recursos y conocimientos en la gestión de producción y decide el número de empresas que empleara para la distribución de sus productos. Las comercializadoras son las que aportan con recursos y conocimientos especializados, para hacer llegar los productos a los consumidores.

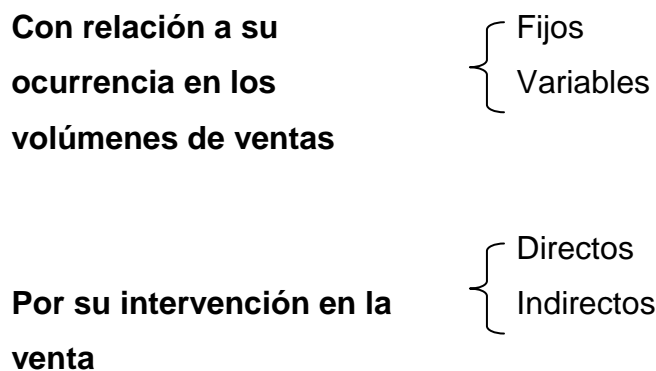
El sistema de distribución es un conjunto de funciones fundamentales para el desarrollo en la economía. Estas funciones son de transporte, almacenamiento, surtido, ajustar la demanda a la oferta, y financiación.

³ Logísticas y Costos-Mikel Mauleon Torres –año 2012- Pág. 3

Según BURBANO, Antonio (2006) *“En una empresa comercial los sistemas de costos son más sencillos, adquieren mayor importancia la eficiencia en la compra y el mantenimiento de los inventarios de artículos para la venta, y el proceso administrativo y de distribución”* (p.67). Muchos de estos gastos son de tipo discrecional ya que dependen del juicio de alguien.

Como hemos visto, el autor del libro manifiesta que se debe buscar la eficiencia tanto administrativo como en la distribución, la importancia de una buena toma de decisión que generalmente se da a juicio de los administradores.

Análisis y Clasificación del Costo de Distribución. Los Costos de Distribución se analizarán como sigue:



Fijos: Permanecen invariables, cualquiera fuera el volumen de ventas, como por ejemplo amortizaciones, seguros, sueldos, etc.

Variables: Aumentan o disminuyen en relación a los volúmenes de ventas, como por ejemplo comisiones, fletes, seguros, etc.

Directos: Se pueden asignar directamente al producto, al territorio, al cliente, etc.

Indirectos: No podemos asignar directamente al producto, al territorio, etc.

Los costos de distribución dependen de la política de servicios fijados por la compañía.

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA DEMANDA

Geomarketing. Es una disciplina que combina datos geográficos y estadísticos para evitar el fracaso de una estrategia comercial, por un mal diseño de la red de ventas.

La información obtenida debe permitir tomar decisiones inmediatas corrigiendo las carencias detectadas y procurar la continuidad para conocer la evolución del mapa comercial del negocio.

LA VENTA

Es la acción de comercializar un producto, servicio o idea en un mercado. Es la transferencia de algo a un comprador mediante el pago de un precio convenido sea este en efectivo, cheque o transferencia interbancaria. La venta puede ser: de contado, crédito y a plazo.

Las empresas u organizaciones venden lo que producen, para ello dirigen sus esfuerzos hacia las actividades que permitan estimular a sus clientes a tomar una decisión favorable. Las ventas se realizan al detalle o al por mayor.

- a) Venta al detalle.** Actividad que interviene directamente en la venta de bienes o servicios a consumidores finales, para su uso personal y no comercial. La mayor parte de las ventas al detalle las realizan las tiendas, pero actualmente se utilizan otros medios como son vía correo, catálogos, teléfono, internet, programas de televisión, venta puerta a puerta, máquinas expendedoras y otros. Las comercializadoras distribuyen los productos a las diferentes tiendas o negocios, que a su vez venden a consumidores finales. Los detallistas

buscan constantemente nuevas estrategias de marketing para atraer y retener clientes, deciden el uso de ofertas y promociones, otros compiten además, en calidad y servicio.

b) Venta al por mayor. Actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para uso en su negocio. Los mayoristas compran especialmente a los productores y venden a detallistas, consumidores industriales y a otros mayoristas.

Los mayoristas están sometidos a fuertes presiones para que trabajen en una línea completa de productos y tengan suficiente en existencia, para la entrega inmediata. En la actualidad, solo trabajan con las líneas que son más rentables y añaden un porcentaje estándar con sobreprecio, que al momento de negociar con sus clientes les permita cubrir sus costos y poder obtener ganancias.

Incrementar las ventas. Necesidad de las empresas para obtener mayor utilidad, participación en el mercado y mayor crecimiento.

Análisis de ventas y determinación de los costos. Para establecer qué tipo de venta resulta más lucrativa se puede hacer un análisis de las ventas y de sus costos, para el logro de este objetivo existen distintas posibilidades de análisis de ventas las cuales se realizan: Por cada producto, por territorio, por canales de distribución, por clase de clientes, por tipo de condiciones de pago.

Al escoger una de estas opciones, el plan de cuentas y los registros de la empresa deben adaptarse a ella para obtener una información rápida cuando se la requiera.

Si no existe una departamentalización de las ventas, es necesario analizar cada uno de los gastos y distribuirlo entre los diferentes productos o clases de productos,

debiéndose adoptarse en cada caso una base de distribución que se estime suficiente y equitativa.

A continuación, exponemos dos conceptos de gastos de ventas y la base de distribución que podría adoptarse.

Comisión de vendedores.- Si la comisión es igual para cada producto o clase de productos, puede distribuirse en proporción al monto de la venta de cada uno. Si las comisiones son diferentes, habría que ponderar debidamente este hecho.

Gasto de entrega.- Si los productos son de peso y tamaño similar, la base de distribución sería el número de unidades vendidas de cada uno. Caso contrario, es necesario ponderar debidamente las variables.

VENTAS DE PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO

Producto. Artículo, servicio e idea que se comercializa en un mercado. Los consumidores prefieren productos que ofrezcan mejor calidad, rendimiento y características la empresa debe mejorarlos constantemente.

PROCESOS DE VENTAS

Es una sucesión lógica de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio, estas la realizan los vendedores al tratar con un comprador potencial.

Un proceso es una: “Secuencia de actividades cuyo producto crea un valor para el usuario o cliente”.⁴ Es una herramienta de la gestión comercial que permite la

⁴ ROLDAN, Luis, 10 pasos para aumentar su rentabilidad, año 2006, pág. 18

transformación de un cliente potencial en efectivo, se definen tareas claves para hacer avanzar este proceso.

Fases del proceso de ventas. Los pasos que realizan los vendedores en el proceso de ventas son los siguientes:

- **Prospección.** Comprende identificar a los potenciales clientes, calificar los candidatos y elaborar una lista de acuerdo a su importancia.
- **Acercamiento previo.** Comprende buscar información del cliente, presentación de ventas adaptada a las necesidades y deseos del cliente, planificación de visitas.
- **Presentación del mensaje de ventas.** Comprende presentar el mensaje de ventas como características del producto, ventajas y beneficios que obtendrá el cliente.
- **Servicio de posventas.** Comprende en asegurar la satisfacción del cliente, la empresa puede brindar un valor agregado que no espera el cliente.

FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas es el conjunto de vendedores dentro de la empresa, quienes no solo formalizan y concretan las ventas, sino también son un elemento importante.

Para tener en nuestra empresa un buen vendedor se le debe formar constantemente, logrando que dominen el producto, la competencia, los clientes, las técnicas de venta.

La inversión que se haga en su formación se transformara en beneficios. Además, motivarlos con una remuneración adecuada, estabilidad, buen clima laboral, beneficios sociales, sentirse valorados, etc. El éxito de la fuerza de ventas empieza con la selección y contratación de un buen profesional de ventas que conformara un grupo comprometido con la misión y visión de la empresa.

Al contratar un nuevo vendedor no dejarse deslumbrar por los que prometen “milagros”, deben someterse a un proceso de selección adaptado al puesto.

Al momento de iniciar una selección de nuevo personal de ventas se debe establecer las características y responsabilidades del puesto de trabajo a cubrir.

Cuando un vendedor se integra al equipo comercial se le debe entregar la información necesaria con todo lo que necesita para salir a vender que comprende, manual de ventas, lista de precios, folletos y catálogos, hojas de pedidos, muestras del producto, información básica que consiste en direcciones, teléfonos, email organigrama.

Los vendedores que se han formado dentro de la empresa dan un mejor resultado, aunque tarden más tiempo en el desarrollo de sus capacidades.

Capacitación. La mayoría de las empresas brindan a la fuerza de ventas una capacitación continua a través de seminarios, charlas, reuniones etc.

La fuerza de ventas debe estar capacitado en:

- Conocimiento de la empresa, objetivos, políticas de ventas
- Conocimiento del producto.
- Técnicas de venta
- Conocimiento del mercado

Remuneración de la fuerza de ventas. Existen diferentes formas de remunerar a los vendedores por su trabajo y desempeño en la empresa, tenemos el salario fijo que es apropiado para los que realizan más tareas rutinarias como recibir, procesar y entregar pedidos, otra manera de remuneración es la comisión que tienen más sentido cuando es reto es encontrar nuevos clientes y persuadirlos de comprar nuestros productos, y los bonos que se dan como incentivo cuando tienen un rendimiento superior.

Una de las formas de motivar al personal a realizar un buen trabajo, es elaborando un plan de remuneración de la fuerza de ventas la cual, debe estar acompañado de planes de reclutamiento, selección y formación. Este plan de compensación se debe realizar a partir de una definición de responsabilidades y criterios de desempeño, las necesidades de los vendedores y los de la compañía.

En la siguiente cita observamos que: “Los resultados alcanzados por los vendedores van a depender, en gran medida, de cómo se retribuya al personal de ventas.”⁵. Por qué el vendedor si no se siente retribuido por sus esfuerzos llegara a la desmotivación y bajara su rendimiento la cual afectara notablemente a la empresa.

Mencionamos a continuación algunos procedimientos para remunerar a la fuerza de ventas:

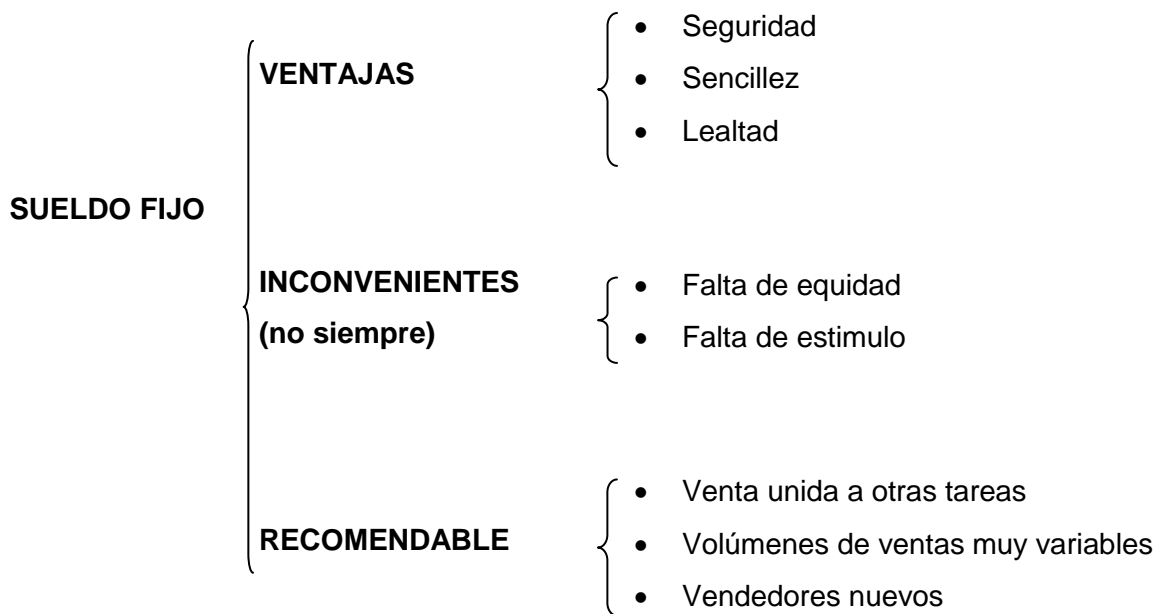
- Sueldo Fijo
- Incentivo
- Comisión
- Sistema mixto (sueldo fijo + incentivos)

Sueldo fijo. La remuneración con sueldo fijo no es frecuente en el sector comercial, fideliza a los vendedores y ellos saben cuánto va a recibir por mes y año, la empresa conoce cuál es el costo de su fuerza de ventas, su desventaja es que se obliga a

⁵ Dirección de la Fuerza de ventas –Enrique C. Díez, Antonio Navarro, Begoña Peral. año 2003. Pag.59

realizar mayor control, el esfuerzo del vendedor no se ve recompensado, las ventas disminuyen y la relación con los costos sube, facilita la ida de los mejores vendedores porque ven que otras empresas ganan más.

Es “Poco estimulante pero da mucha sensación de seguridad”⁶. El autor menciona que este sistema no estimula o incentiva al vendedor por qué se siente seguro siendo parte de la plantilla de empleados de la empresa, y no se esfuerza en sus funciones de ventas por lo que se promueve a la ociosidad y desmoraliza a los trabajadores más competentes, que aunque no se pueden generalizar estos defectos, se pueden reducir sus efectos con un sistema de control y sanciones, posibles recompensas salariales, formación, ayuda familiar además, y estima de la empresa.



Incentivo. La remuneración mediante incentivos combina el sueldo fijo con gratificaciones, pudiendo ser monetario o en especies, como van acompañados de salario fijos hay un estímulo para el logro de objetivos, su desventaja es que terminan considerando al incentivo como un derecho natural ligado a su retribución,

⁶ Dirección de Ventas –Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores – Manuel Artal Castells -10ma edición abril 2011. Pag.406

generan acostumbramiento cuando gana siempre un bono anual o semestral acostumbra a gastarlo de antemano y a no sentir la gratificación, muchos piden un aumento del monto del bono cuando ya lo tienen asegurando las ventas y no se concentran en aumentar las ventas.

El incentivo es una cifra fija y no un porcentaje el cual es concedido por ejemplo, al superar una acordada cifra de ventas, conseguir un número considerable de clientes nuevos, alcanzar una determinada posición de resultados en comparación con otros vendedores.

Comisión. La remuneración por comisiones es la modalidad más tradicional, sirve de estímulo a los vendedores, y para la empresa resulta favorable, porque el coste salarial va ligado a los resultados obtenidos.

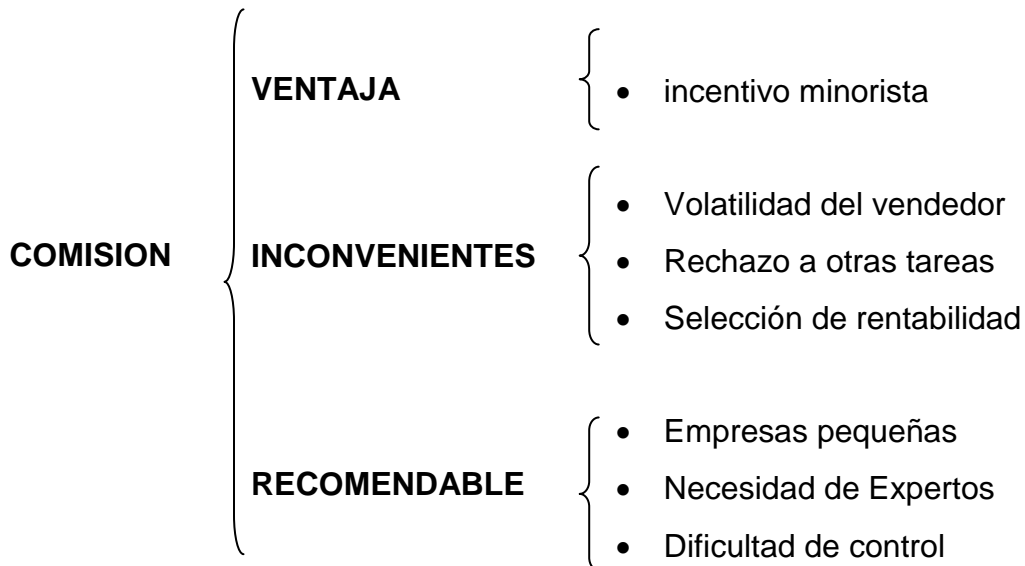
El vendedor gana en relación al esfuerzo realizado y no se somete a control de horarios, cuida de sus clientes por ser su fuente de ingreso, la empresa comisiona proporcionalmente a los ingresos.

Sus desventajas son que la empresa estará dominada a la fuerza de ventas, es más complicado mantener un control de mercado, menos vendedores comprometidos con la empresa estarán más interesados en el dinero percibido por sus ventas, habrá inseguridad laboral del vendedor, y le prestan más atención a la venta de productos de fácil salida que los de menos rotación.

Cuando los planes de comisiones están mal diseñados provoca insatisfacción profesional que acaba afectando el rendimiento de la fuerza de ventas.

La comisión es un porcentaje que se determina de las ventas que se hayan realizado, debe ser igual para todos los vendedores de la misma gama de productos y clientes. Es la "Auténtica forma de remuneración característica de vendedores

que no pertenecen a la plantilla de la empresa”.⁷ En este sistema de remuneración no se descartan alguna forma de sueldo fijo o posibles incentivos complementarios.



Sistemas Mixtos. Se recomienda combinar el sueldo fijo con una parte variable vinculada a la consecución de objetivos, y con incentivos que premien otros aspectos del rendimiento es generalmente usado en las grandes empresas.

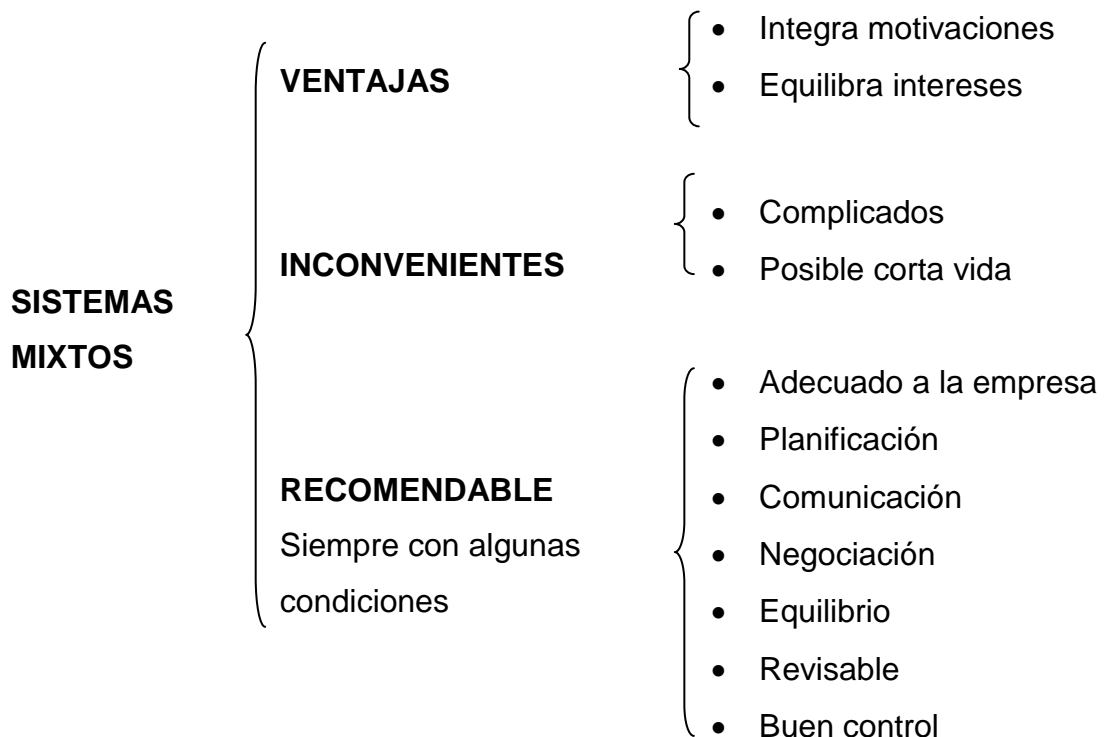
El salario fijo, comisiones puras e incentivos, son sistemas de remuneración tradicionales y actualmente cuando se usan suele hacerse como parte de un mix remunerativo, son todo un conjunto de variantes que se integran a un sistema general de valuación o calificación del mérito como son:

- a) Nuevas bases de remuneración en función al comportamiento y resultados.
- b) Capacidad de conducir a los vendedores al uso de técnicas modernas comerciales y de gestión como:

⁷ Dirección de Ventas –Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores – Manuel Artal Castells -10ma edición abril 2011. Pag.408

- Análisis de mercado y competencia
- Conocimiento del cliente
- Organización del tiempo
- Conocimiento de negociación
- Administración de la información
- Resolución de problemas del cliente
- Servicio al cliente
- Conocimientos financieros y costes
- Readaptación constante a la evolución del mercado y clientes

Es más recomendable utilizar la remuneración de comisión sobre las ventas más sueldo fijo, no es aconsejable hacer depender el incentivo de demasiados objetivos diferentes, crear dos o más niveles de motivación claramente diferenciados, por ejemplo uno por objetivos alcanzados y otro por el objetivo superado.



Organización por territorios. Los vendedores se reparten en las distintas zonas a cubrir y trabajan con cierta exclusividad, es simple de implementar y gestionar, control sencillo de los resultados, pero no todas las zonas son rentables existe conflicto entre vendedores por clientes limítrofes, el cliente se fideliza con el vendedor, que luego puede pasar a la competencia.

Organización por productos. Los vendedores se centran en un producto, esto les permite especializarse y ofrecer un asesoramiento avanzado a los clientes. El vendedor conoce bien el producto, el cliente recibe un asesoramiento especializado. Pero, requiere vendedores con buena formación, el cliente debe tratar con varios vendedores si compra productos distintos.

Organización por clientes. Se especializan en un segmento, aumenta el valor d la cartera de clientes, pero exige vendedores calificados, complica la estructura comercial algunos sectores solo dan resultado a largo plazo.

Organización por funciones. Se reparten las tareas. Preventa, tele marketing, visitas, fidelización, puede haber combinaciones de funciones. La especialización incrementa la eficacia, permite optimizar los procesos y los costes del personal. Pero requiere contar con un mínimo personal para cubrir todas las tareas, el cliente debe tratar con varias personas para un mismo pedido.

Seleccionar buenos vendedores es la forma de asegurar el éxito, es necesario el control de la fuerza de ventas que consiste en evaluar y medir los resultados conseguidos en una tarea o actividad concreta.

Entre los tipos de controles están los preventivos, que son antes de iniciar la tarea, los de supervisión, durante la tarea, y los finales que es medir los resultados, estos controles deben ser continuos.

La supervisión de la fuerza de ventas. La supervisión de la actividad que tiene como fin garantizar el cumplimiento de las políticas de la empresa, para ello debe existir buena comunicación entre el supervisor y los vendedores.

El mejor método de supervisión es la observación personal en el campo, pero existen otros métodos como análisis de los reportes de ventas, opiniones de vendedores en cada reunión, contacto telefónico en horas de trabajo.

COSTOS DE VENTAS

Representa el costo de los productos vendidos o el costo de los servicios producidos.

Uno de los informes contables más importantes es el Estado de Resultados, que refleja el resultado económico de la empresa o negocio y sirve de ayuda a los administradores a la toma de decisiones.

Cuatro son las secciones básicas que integran un Estado de Resultados.

- Sección de Ingresos Operativos
- Sección de Costos de Ventas
- Sección de Gastos Operativos
- Sección Otros Ingresos y Gastos

“Lo que le cuesta a la empresa, lo que vende.”⁸ Esta frase quiere decir, que todo lo que compra la empresa y está disponible para vender en un periodo determinado, solo lo que se venda constituye el Costo de Ventas.

Los Costos se encuentran materializados en los productos, ya sea en proceso o terminados, y no van al Estado de Resultados los que no han sido vendidos, o consumidos.

⁸ Félix Miranda Quesada –www.felixmiranda.com

Entonces, Se registran en el Estado de Situación Patrimonial como activos, bienes de cambio, o bienes en stock, que cuando se vendan se transformaran en Costos de Ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas no solo comprende el desarrollo de una proyección del volumen de ventas y de valores monetarios esperados, sino también, hay que considerar los ingresos y los componentes del costo.

El plan financiero de una empresa comienza con el presupuesto de ventas, el cual es la base de todo el programa presupuestal, ya que las ventas constituyen la principal fuente de fondos de una empresa. Deben soportar los Costos y Gastos.⁹. El presupuesto de ventas se realizar a corto y largo plazo.

“El presupuesto es una definición de lo que se prevé vender y lo que se necesita gastar para alcanzar las ventas deseadas y obtener beneficios, y el plan de marketing se expone la forma en que se va a gastar el dinero asignado para la realización de las diferentes actividades de marketing”¹⁰

Métodos para elaborar el presupuesto de ventas:

- a) **Gasto por unidad de venta.-** Se toma el programa de ventas del próximo año y se asigna una cantidad de gasto para cada unidad de venta en concepto de promoción. A lo largo del año se hace coincidir el gasto con las ventas conseguidas, con el fin de terminar el ejercicio dentro de los límites previstos.

⁹ Presupuesto de ventas –Pedro Nel Correa pag.2

¹⁰ Proceso de venta Publicaciones Vértice S.L año 2008. Pág. 139

- b) Porcentaje sobre el total de ventas de la empresa.-** Se toma como referencia el volumen de ventas de la empresa y se establece un porcentaje para gastos comerciales.
- c) Gastar igual que la competencia.-** la empresa intenta gastar lo mismo que un determinado competidor, o conseguir una cuota de mercado equivalente. Su inconveniente es que no el objetivo se basa en datos no actuales.
- d) Gastos Históricos.-** Hacer una proyección de los gastos del año anterior en el siguiente.
- e) Método de coste estimado.-** Estimación de las necesidades de la empresa, de forma que se evalúa una a una y al final se suman. Aparentemente este es el mejor método, establece lo que se va a gastar en función de lo que se va a conseguir.

Todos los métodos descritos presentan inconvenientes, la manera más razonable consiste en una combinación de varios de ellos. Esto es en realidad lo que hacen en la práctica muchas empresas.

Presupuestos de gastos de ventas. Prevé los diversos gastos en que incurrirá el equipo de ventas, tales como: salarios, comisiones y dietas. Estos deben ser coherentes con el presupuesto de ventas.

Presupuesto de gastos administrativos. Gastos del personal que forma parte de la administración: secretarias, supervisor, alquiler, energía eléctrica, materiales de oficina, gastos generales.

Podemos decir que el proceso de elaboración de presupuestos se inicia en el departamento de ventas con la formulación de una previsión de ventas. A partir de

esta, se elabora un presupuesto detallado de las ventas que se esperan obtener con cada producto.

Todos los demás presupuestos se elaboran de acuerdo al presupuesto de ventas.

PLAN DE VENTAS

Los planes de ventas son estudios e investigaciones que realizan las empresas para establecen los objetivos, estrategias, reglas, políticas, procedimientos, programas y presupuestos relativos a los volúmenes de unidades a vender en el futuro.

Es un plan de acciones comerciales a seguir no hay un modelo general, pero todos deben tener como mínimo la siguiente información:

- a) Premisas.** Precio de venta o ratio de venta.

- b) Proceso de venta.** Definir y cuantificar el proceso de venta.

- c) Presupuesto total.** Ventas en unidades, costes generados por dichas ventas y margen bruto previsto.

- d) Presupuesto por periodos y distribuido.** Distribuido en meses o años, zonas, canales o vendedores.

TECNICAS DE VENTAS.

Son utilizadas para que el vendedor logre con éxito su el cierre de ventas, procurando la satisfacción del cliente. Entre las técnicas de ventas tenemos:

- a) La preventa.-** Comprende el conocimiento del producto o servicio, la competencia, zona, mercado, y cliente.

b) La venta.- El Resultado de la venta depende de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista, como primer paso debe captar la atención del cliente, despertar la curiosidad e interés enunciando algún beneficio del producto a ofrecer, aunque el cliente algunas veces se resiste a la compra depende de la habilidad del vendedor lograr el cierre de ventas y rebatir las objeciones con argumentos creíbles, despertando el deseo del cliente de obtener el producto.

Las objeciones más comunes son referentes al producto, precio, necesidad, servicio, la compañía o al vendedor. El trabajo de un vendedor no es una simple toma de pedidos, consiste en identificar y descubrir los motivos del cliente para traducirlos en deseos de comprar. El último paso es el cierre de ventas.

c) Posventa.- Es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente. Solucionar problemas y reclamos es una fase importante de la posventa, esto le ayudara a conseguir la confianza de sus clientes.

PROMOCION DE VENTAS

La promoción de ventas permite tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. Su propósito es lograr una respuesta sólida y rápida del consumidor integrando además el esfuerzo publicitario con la acción de venta.

Esta herramienta tiene gran potencial y es menos costosa, la promoción no reemplaza a la publicidad sino que se complementan, depende de las características del producto, y a los que más se dirige es a la empresa es al consumo masivo, su objetivo es que el consumidor pruebe el producto o servicio, aumente la cantidad o frecuencia de consumo, fortalecer la imagen, y lograr fidelidad del producto o servicio.

Las promociones de ventas tienen su importancia a la hora de negociar con los clientes porque captan su atención ayudándoles a su vez a incrementar sus ingresos. “Son actividades destinadas a exaltar un determinado producto e incrementar el número de ventas”¹¹. Sirven de apoyo a un producto o servicio, están encaminadas al cumplimiento de objetivos de ventas.

Es una alternativa para resolver problemas relativos al producto, imagen, colocación de marcas, percepción de los consumidores, nivel de ventas y la distribución.

Las promociones de ventas son las ofertas, cupones, descuentos, sorteos, regalos, bonificaciones, etc. Como ejemplo de promociones tenemos: ofrecer la venta de dos productos por el precio de uno, un producto gratis por la compra de otro diferente, un segundo producto a mitad de precio, etc.

Además de ser utilizada en consumidores finales, podemos hacer uso de ella con los vendedores o intermediarios, con el objeto de incentivar las ventas que ellos realizan.

Objetivos de promoción de ventas. Son a corto plazo y suponen el desarrollo de los objetivos generales de la Estrategia de Comunicación y del Plan de Marketing de la empresa:

- Estimulación de la demanda.
- Estimular un buen funcionamiento de los distribuidores respecto a los productos de la empresa.
- Complementar y coordinar actividades de publicidad y de la fuerza de venta.

¹¹ Merchandising y animación del punto de venta –Ana Isabel Bastos Boubeta año 2006 -Pag.81

LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias son operaciones utilizadas por empresas, cuyo objetivo es ganar participación en el mercado.

Las estrategias de distribución, también llamadas de marketing, mercadotecnia, comerciales, son acciones a tomar para lograr un determinado objetivo, los mismos que pueden ser: captar un mayor número de clientes, estimular las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura, etc.

Para una mejor gestión de las estrategias se debe tener en cuenta el producto, precio, plaza y promoción.

Las estrategias son un medio para que nuestra compañía pueda utilizar las oportunidades que se presenten, haciendo frente a constantes desafíos, superando amenazas que se puedan presentar en el camino, e implica también una toma de decisiones que a futuro afectaran a la empresa.

No existe una formula matemáticas que indique como hacer un plan estratégico es necesario adaptarse a los cambios, a esto se lo conoce como dirección estratégica.

Existen tres tipos de estrategias de éxito las cuales son:

Líder de costes. La empresa decide ser líder con menor costes dentro de su sector, con esta estrategias se puede conseguir consumidores que compran guiados por el precio del producto, deben poseer recursos, conocimientos o características que le permitan vender barato. Ejemplo empresas que compran grandes cantidades de mercadería y venden en una tienda con pocos empleados.

Este tipo de estrategias la adoptan por lo general las grandes empresas de productos de consumo masivo, supermercados e hipermercados. Los micros

y pequeñas empresas son riesgosos porque pueden caer en una guerra de precios difícil de soportar en un mercado competitivo.

Líder en diferenciación. Diferencias que poseen las empresas y que son valoradas por los consumidores, proporcionando un servicio, calidad, marcas, prestaciones o características que el consumidor valora y que permite cobrar un mayor precio, Ejemplo una camisa de marca se vende a mayor precio que una de marca desconocida.

Enfoque. La empresa elige una estrategia de diferenciación o costes y se concentra en la atención de un segmento o grupo particular de compradores, en un mercado reducido, esta estrategia es la adecuada para medianas y pequeñas empresas. Ejemplo. Empresas que venden solo artículos para niños.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Son estudios de información para optimizar la elaboración de la estrategia empresarial, puede diferenciarse distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa.

- **Ambiente interno.** Fuerzas internas de la empresa como son el recurso humano, técnico, financiero, etc.
- **Microambiente.** Proveedores competidores, la empresa misma, canales de distribución, consumidores etc.
- **Macroambiente.** comprenden las variables tecnológicas, económicas, naturales o ecológicas, demográficas y sociales.

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.¹² La mejora constante de los procesos existentes, eliminando operaciones que no aportan valor, reduciendo errores y defectos de procesos.

Requisito para la mejora de procesos

- Apoyo de la dirección
- Compromiso a largo plazo
- Metodología disciplinaria y unificada
- Debe haber siempre una persona responsable
- Centrarse en los procesos y estos en los clientes

Planificación estratégica

La planificación estratégica ayuda a obtener respuestas a eventos inesperados, nos prepara para cambios que se puedan dar, se puede ajustar a recursos disponibles a las oportunidades y mejora la comunicación.

Según **GOMEZ, Johana y SERRANO, Dina (2011) Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca –“Diseño del proceso de control Integral de la empresa de Fideos y Tallarines Ricapasta utilizando el Balanced Scorecard”**.Pag.3 se define a la planificación estratégica como “Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo”.

¹² Principios de la Gestión de calidad -La Gestión por Procesos –Edición mayo 2005

El autor define a la planificación estratégica como un conjunto de análisis, decisiones y acciones que lleva una organización para crear ventajas competitivas a largo plazo, el análisis nos llevara a determinar cuáles son los motivos del problema encontrado, las decisiones que es los que vamos a hacer para resolver el problema encontrado, y las acciones como lo vamos a hacer y en qué tiempo, además con qué recursos contamos para resolver el problema.

2.2 MARCO LEGAL

CODIGO DE TRABAJO

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 18.- Contrato escrito.- El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado.

CODIGO DE COMERCIO

Artículo 286.- El comisionista, en el desempeño de su encargo, se sujetará a las instrucciones recibidas del comitente, y en ningún caso podrá proceder contra disposiciones expresas del mismo.

Artículo 375.- Si se ha pactado la entrega de las mercancías en cantidad y plazos determinados, el comprador no estará obligado a recibirlos fuera de ellos; pero si aceptare entregas parciales, quedará consumada la venta en lo que a éstas se refiere.

Artículo 380.- El comprador deberá pagar el precio de las mercancías que se le hayan vendido en los términos y plazos convenidos. A falta de convenio lo deberá pagar de contado.

La demora en el pago del precio lo constituirá en la obligación de pagar réditos al tipo legal sobre la cantidad que adeude.

Artículo 382.- Los gastos de entrega en las ventas mercantiles, serán:

I.- A cargo del vendedor, todos los que se ocasionen hasta poner las mercancías pesadas o medidas a disposición del comprador;

II.- Los de su recibo y extracción fuera del lugar de la entrega, serán por cuenta del comprador.

LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o

servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra, así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Clientes.- Razón de ser de toda empresa, quienes compran los productos o servicios para obtener un beneficio o satisfacer sus necesidades.

Consumidor.- Agente económico que consume bienes y servicios para satisfacer necesidades.

Competencia.- Rivalidad entre empresas que realizan actividades afines y que desean mayor ganancia en un mismo mercado.

Costo.- Es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. Lo que cuesta en fabricar o distribuir un producto.

Costo de Distribución.- Compuesto por los distintos desembolsos efectuados desde el momento en que el producto termina de ser elaborado hasta que es convertido en dinero por actividad de la venta. Ejemplo. Publicidad, promoción de ventas, almacenaje, transporte, etc.

Costo de ventas.- Cuenta de resultado en la que se debita el costo de producción o adquisición de las mercaderías vendidas.

Costo-beneficio.- Marco conceptual para evaluación de proyectos de inversión públicos o privados, a veces utilizado como criterio para la selección de alternativas en diversas situaciones. Beneficio es cualquier ganancia de utilidad bajo cualquier forma presente y Costo es una pérdida de utilidad derivable del proyecto, medida en términos de oportunidad.

Comercialización.- Proceso por el cual los bienes producidos llegan al consumidor.

Detallista.- Negocio cuyas ventas proviene primordialmente de la venta al detalle o sea en cantidades pequeñas.

Estrategias.- Operaciones utilizadas por empresas, cuyo objetivo es ganar participación en el mercado.

Empresa Comercial.- Compran y luego venden productos terminados tangibles sin cambiar su forma básica.

Fuerza de ventas.- Vendedores externos que se desplazan a los diferentes negocios, visitando clientes con el objeto de dar a conocer y vender productos o servicios.

Investigación de mercados.- Es una forma organizada de recopilar y analizar datos e información relacionados con la comercialización de productos y servicios. Es decir, con la posibilidad de conocer mejor el mercado para vender más.

Logística de marketing.- (Distribución física). Tareas necesarias para planificar, implementar, y controlar el flujo físico de materiales de productos terminados, e información relacionada desde puntos de origen hasta puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.

El marketing cubre las necesidades de los clientes, no crea tendencias, las descubre y aprovecha.

Mayorista.- Son compañías que se dedica especialmente a actividades de venta al mayoreo, compran en grandes cantidades que luego venden a otros mayoristas, detallistas o consumidores finales.

Mercado.- Es el lugar de compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

Participación de mercado.- Medición numérica de marcas de una empresa en un sector determinado.

Punto de equilibrio.- El punto de equilibrio de una empresa se define como el nivel de ventas que esta debe alcanzar en un determinado periodo, para no obtener ni perdidas ni ganancias.

Producto.- Es todo aquello que ha sido producido es decir, el resultado de la acción de producir, los que se transan en el mercado, los que están disponibles como stock y los que se encuentran en poder de los consumidores.

Precio.- Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio.

Procesos de ventas.- Pasos que sigue el vendedor al vender, búsqueda y clasificación de prospectos, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Promoción de venta.- Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Satisfacción del cliente.- Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.

Utilidades.- Nombre que se da también a los beneficios o ganancias.

Valor agregado.- Brindarle al cliente más de lo que espera, tanto en productos como en servicios.

Vendedor.- Persona que actúa a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades. Búsqueda de prospectos, comunicación, soporte, y obtención de información.

Venta.- Transacción por la cual una persona o empresa, denominada vendedor, cede a otra el comprador bienes o servicios a cambio de dinero.

Venta detallista.- Aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para uso personal. La mayor parte de las ventas al detalle se efectúa en tiendas

Venta mayorista.- Aquellas actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para su uso en un negocio.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general

Si los vendedores cumplen con el presupuesto de ventas de la compañía Disprosa S.A., entonces mejorara la rentabilidad del negocio.

2.4.2 Hipótesis particulares

1. Si controlamos la gestión de ventas con el cumplimiento de procesos entonces, mejorara la productividad y la satisfacción de los clientes.
2. Si planificamos el trabajo entonces habrá control del presupuesto de gastos.

2.4.3 Declaración de variables

Variables independientes

Presupuesto de ventas
Gestión de ventas
Planificar el trabajo

Variables dependientes

Rentabilidad del negocio
Satisfacción de clientes
Presupuesto de gastos

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro. 3 Identificación de indicadores

| VARIABLE | DEFINICIÓN | INDICADOR | INSTRUMENTO |
|--|--|--|--------------------------|
| VI: Presupuesto de ventas | Es la base de todo programa presupuestal, ya que las ventas constituyen la principal fuente de fondos de una empresa. | Porcentaje de cumplimiento | Entrevista |
| VD: Rentabilidad del negocio | Es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio, a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no solo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro. | Utilidad sobre ventas | Investigación documental |
| VI: Gestión de ventas | Acciones concretas para hacer realidad las tareas programadas del vendedor. | Nivel de cumplimiento | Encuesta |
| VD: Satisfacción de clientes | Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. | Número de facturas con reclamos y devoluciones | Encuesta |
| VI: Planificar el trabajo | Pasos a seguir en la realización de un determinado trabajo | Logro de resultados | Investigación documental |
| VD: Presupuesto de gastos | Proyección que realiza una empresa de los gastos futuros en sus actividades dentro de un periodo determinado. | Gasto operacionales y de ventas | Investigación documental |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Tipo de investigación

Entendemos que el proceso de investigación debe estar fundado en conocimientos, es por lo mismo que haremos uso de la investigación bibliográfica, ya que obtendremos información de todo lo que tenga relación con las variables de nuestro proyecto utilizaremos libros, enciclopedias, internet y tesis de grado y todo material que se considere importante.

Investigación descriptiva

Este tipo de investigación nos permite describir situaciones, eventos y hechos. Por lo tanto la metodología que vamos a utilizar en el análisis, es el descriptivo porque no se limita solo a la recolección de información que necesitamos, sino que identifica la relación que existe entre las variables permitiendo recoger, organizar, resumir, analizar, presentar, generalizar los resultados de lo observado.

En la investigación describiremos los procesos del departamento de ventas además, de las necesidades de estrategias para procurar la satisfacción del cliente y de los vendedores, procurando el logro de una mejor la rentabilidad de la empresa.

Este método implica la selección y exposición sistemática de datos para dar una idea clara de la situación. Su ventaja es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica.

Investigación no experimental

Entendemos que la investigación no experimental es: “Un tipo de investigación que se caracteriza por la imposibilidad de manipular las variables independientes. Aquí, solo se observan los fenómenos tal como se producen naturalmente, para después analizarlos”¹³. Es por lo mismo, que no manejaremos la variables independientes, pero si nos permitirá observar y analizar la situación de la empresa sobres hechos ya ocurridos.

Vamos a observar los resultados presentados con relación al presupuesto de ventas, gestión de ventas y la planificación del trabajo realizado, y procederemos a analizar los datos obtenidos para obtener un mejor resultado.

3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA

Aspecto importante donde se determina el grado de credibilidad de los resultados obtenidos y el grado de error máximo permitido en los resultados.

Hemos tomado en consideración las siguientes definiciones que nos servirán de ayuda: “Población: Todos y cada uno de los individuos o elementos de los cuales se quiere obtener una información”¹⁴ y “Muestra: Conjunto reducido de individuos o elementos de una población, escogidos para obtener información sobre ellos y generalizarla.”, así luego daremos a conocer la población y la muestra que vamos a aplicar en nuestra investigación.

¹³ Díaz Víctor, Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos - año 2009–pág. 121

¹⁴ Fundamentos del Marketing: Teoría y experiencia –Roberto Dvoskin –año 2004 -Pág. 146

3.2.1 Características de la población

La población total objeto de nuestro estudio, se caracteriza por las delimitaciones:

- Vendedores.
- Clientes

3.2.2 Delimitación de la población

Nuestro estudio concierne a varios objetos o acontecimientos empíricos, estos pertenecen generalmente a una clase ya existente. Para poder seleccionar nuestra población, la hemos delimitado para una comprensión mejor de la siguiente manera.

Cuadro. 4 Involucrados.

| INVOLUCRADOS | FUENTE | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|------------------|--------------|-------------|------------|
| Vendedores | Entrevistas | 4 | 100% |
| Clientes Activos | Encuestas | 1039 | 100% |
| TOTAL | TOTAL | 1043 | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Contamos con una población de 4 vendedores y 1039 clientes en DISPROSA S.A.

Aclaremos, que no se aplicará la muestra para los 4 vendedores puesto que la técnica estadística no permite el cálculo de la muestra con un universo menos de 100.

3.2.3 Tipo de Muestra

El tipo de muestra para los vendedores es no probabilístico discrecional, porque fueron seleccionados en función de aspectos relacionados a las gestiones de ventas muy convenientes para nuestra investigación.

El tipo de muestra para los clientes es probabilístico aleatorio simple, porque permiten una proyección de los resultados de la población, un manejo óptimo de recursos y facilidad en el control de la fase de captación.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Para señalar el tamaño de la muestra, anotamos y aplicamos la siguiente fórmula:

Formula de la muestra Finita

Formula:

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

donde:

- n: tamaño de la muestra
- N: tamaño de la población
- p: posibilidad de que ocurra un evento, $p = 0,5$
- q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 0.5$
- E: error, se considera el 5%; $E = 0.5$
- Z: nivel de confianza, que para el 95%, $Z = 1.96$

Al aplicar la fórmula de la muestra tenemos:

Cuadro 5. Desarrollo de la formula –Muestra Finita

Desarrollo de la formula - Muestra Finita

$$n = \frac{1039 (0.5) (0.5)}{\frac{(1039-1) 0.05^2}{1,96^2} + (0.5) (0.5)} = \frac{1039 (0.25)}{\frac{(1038) 0.0025}{3.84} + 0.25} = \frac{259.75}{\frac{2.595}{3.84} + 0.25}$$

$$= \frac{259.75}{0.67578125 + 0.25} = \frac{259.75}{0.92578125} = \mathbf{280}$$

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

3.2.5 Proceso de Selección

Para el proceso de selección hemos considerado el tamaño de la muestra de acuerdo a la fórmula aplicada, los datos que al ser escogidos de forma aleatoria simple nos proporcionan una imagen de la población estudiada, dichos datos son analizados, procesados y lógicamente expuestos los resultados obtenidos.

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

El método es la guía de cómo realizar la investigación y los tipos de técnicas de recolección de datos que existen para obtener la información necesaria, analizarla y extraer conclusiones de nuestro estudio.

En nuestro proyecto utilizaremos los siguientes métodos:

3.3.1 Métodos teóricos

Son esenciales para la obtención y análisis de la información.

Método hipotético – deductivo. “El método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”¹⁵. Nos referimos a este método porque hemos elaborado hipótesis, las cuales van a ser comprobadas o descartadas.

El método analítico - sintético. “Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de

¹⁵ Metodología de la investigación : para administración, economía, humanidades...—Cesar Augusto Bernal Torres –año 2006 –Pag.56

manera holística e integral (síntesis).”¹⁶ Con este método buscamos analizar cada una de las variables para obtener una respuesta que nos ayude a despejar las interrogantes objetos de nuestro estudio.

3.3.2 Métodos empíricos

Método de observación. La observación se realizara en forma directa, estructurada y no oculta para establecer los eventos tal como ocurren, sin que afecten los hechos en su forma natural.

Este método nos permitirá percibir de manera directa si los vendedores de Disprosa S.A. utilizan procedimientos de ventas adecuadas para brindar un mejor servicio al cliente.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Cuadro 6. Técnicas e Instrumentos

| TECNICAS | INSTRUMENTOS |
|------------|--------------|
| Entrevista | Formulario |
| Encuesta | Cuestionario |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Encuesta. Es una técnica destinada a recopilar información. En nuestra investigación vamos a formular un cuestionario preparado cuidadosamente, con preguntas categorizadas de respuestas sugeridas, permitiendo medir una o más variables.

¹⁶ Metodología de la investigación : para administración, economía, humanidades...—Cesar Augusto Bernal Torres –año 2006 –Pag.57

La encuesta se realizara en el punto de venta por los vendedores, solicitándoles a los clientes de Disprosa S.A., llenar el cuestionario.

La estructura de la encuesta está encaminada en obtener conocimientos relacionados a la satisfacción del cliente en cuanto a los precios para mejorar los costos, y a la atención del personal de ventas.

Entrevista. Utilizaremos la entrevista de tipo personalizada dirigida al Gerente General, y vendedores de la compañía.

3.4 PROCESAMIENTOS ESTADISTICOS DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida en este proceso investigativo será ingresado en el programa de Microsoft Excel 2010, y los resultados serán tabulados con sus respectivos porcentajes y gráficos de barra de una manera entendible, y de forma detallada.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

La información que hemos obtenido en las entrevistas realizadas al gerente de la empresa, y cuatro vendedores que nos proporciona datos que son necesarios relacionados a las ventas y a la distribución de los productos, consisten en preguntas estructuradas.

Las encuestas realizadas a los clientes fueron debidamente organizadas dándonos información sobre la satisfacción y calidad de atención que están recibiendo de parte de la fuerza de ventas, la misma que consisten en 10 preguntas que serán analizadas y presentadas por medio de cuadros y gráficos, que nos permitirá formalizar un diagnóstico sobre la empresa en cuanto a procesos procedimientos tanto de vendedores como supervisor y transportista, para determinar estrategias adecuadas y su aplicación.

Finalmente los resultados de las entrevistas y encuestas, serán comparados con la hipótesis planteada al inicio del proyecto de investigación.

Detallamos a continuación los resultados con su correspondiente análisis e interpretación.

ENCUESTA

1.- ¿Está siendo atendido regularmente por nuestro representante de ventas?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante es para conocer si el vendedor está realizando las visitas planificadas de la ruta diaria.

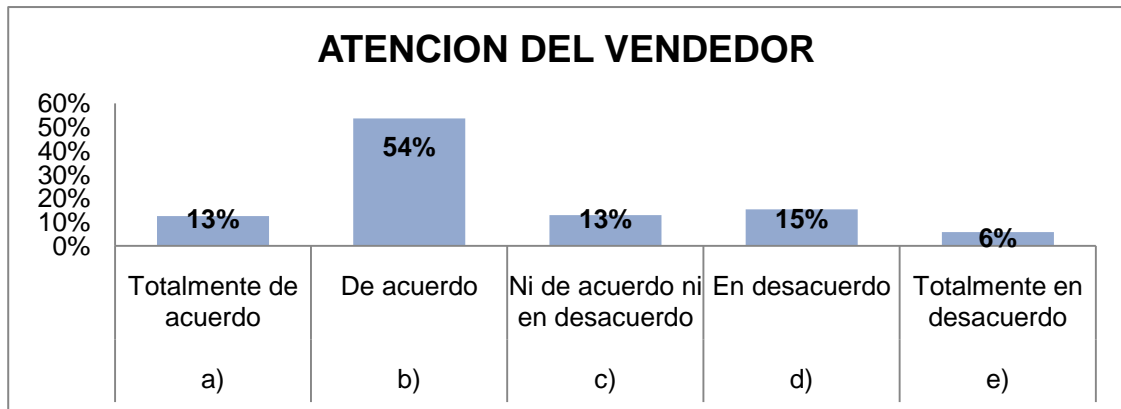
Cuadro 7. Atención del vendedor

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|--------------------------------|------------|-------------|
| a) | Totalmente de acuerdo | 35 | 13% |
| b) | De acuerdo | 124 | 44% |
| c) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 72 | 26% |
| d) | En desacuerdo | 33 | 12% |
| e) | Totalmente en desacuerdo | 16 | 6% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Gráfico 2. Atención del vendedor



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. El gráfico nos muestra que el 54% de los clientes están de acuerdo que son visitados por los vendedores, un 13% no están de acuerdo ni en desacuerdo que nos lleva a interpretar que no se los visita regularmente, un 15% están en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo es un 21 % de los clientes que no están siendo atendidos, los cuales se podrían perder y pasar a la competencia.

2.- Cuando usted devuelve mercadería ¿Quién realiza la gestión para que se ajusten las deudas con la empresa?

Objetivo: Esta interrogante está elaborada con la intención de determinar la responsabilidad de quien entrega los productos devueltos a la empresa.

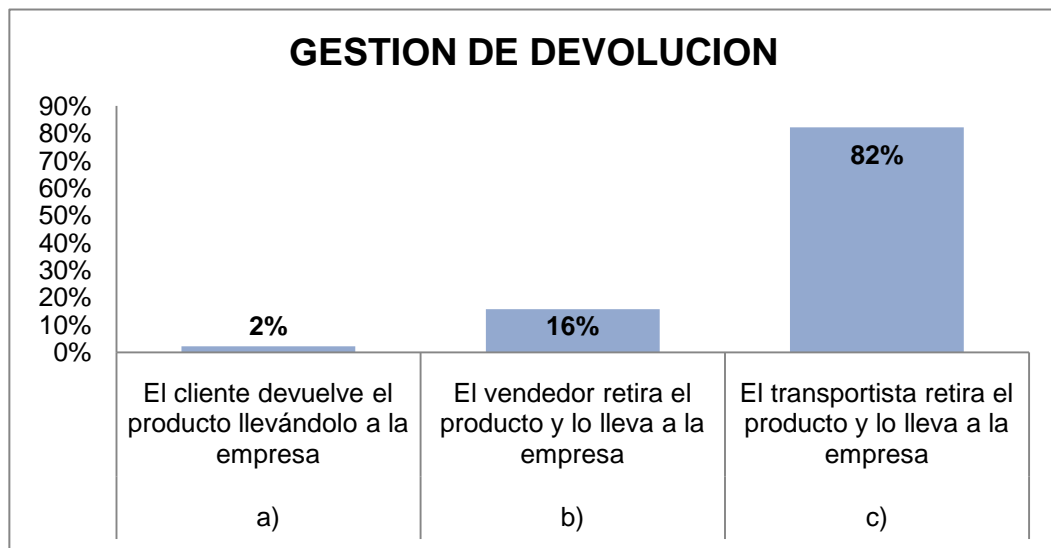
Cuadro 8. Gestión de Devolución

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|---|------------|-------------|
| a) | El cliente devuelve el producto llevándolo a la empresa | 6 | 2% |
| b) | El vendedor retira el producto y lo lleva a la empresa | 44 | 16% |
| c) | El transportista retira el producto y lo lleva a la empresa | 230 | 82% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 3. Gestión de Devolución



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 82 % de los clientes dicen que es el transportista quien retira los productos cuando son devueltos, y el 2% son los clientes quienes llevan los productos a la empresa. Nos damos cuenta que es el transportista quien realiza la gestión de retirar los productos que el cliente no quiere, por lo que se incrementa el gasto de distribución.

3.- Últimamente. ¿Por qué razones se ha visto en la necesidad de no recibir los productos facturados por DISPROSA?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante era para conocer las causas de devolución de productos.

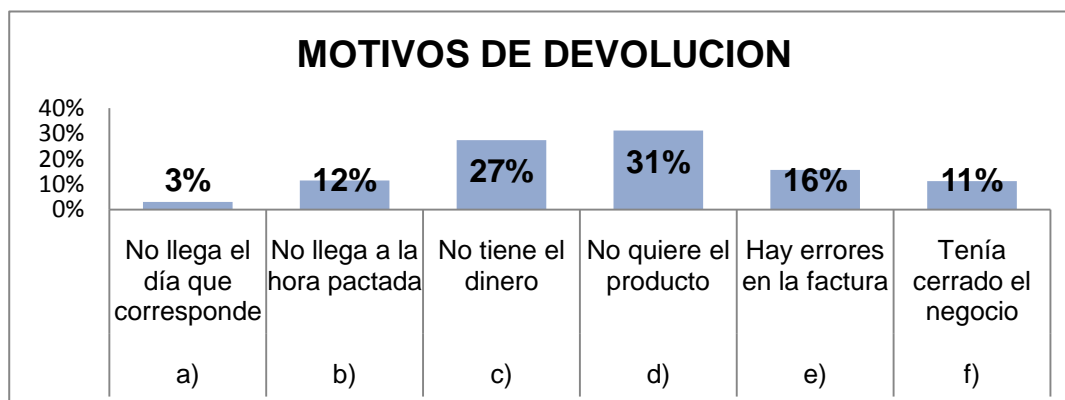
Cuadro 9. Motivos de devolución

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|---------------------------------|------------|-------------|
| a) | No llega el día que corresponde | 11 | 3% |
| b) | No llega a la hora pactada | 42 | 12% |
| c) | No tiene el dinero | 100 | 27% |
| d) | No quiere el producto | 114 | 31% |
| e) | Hay errores en la factura | 57 | 16% |
| f) | Tenía cerrado el negocio | 41 | 11% |
| | | 365 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 4. Motivos de devolución



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 31% de los clientes devuelven los productos por que no quieren, el 27% que no tienen dinero, el 16% que existen errores de facturación, y el 12% que no llega a la hora pactada, resultados que nos dejan ver la importancia de entregar el producto en los términos acordados con el cliente. El 3% no llega el día que corresponde y el 11% estaba cerrado el negocio determinamos falta de cumplimiento por parte del transportista.

4.- Cuando han surgido inconvenientes, ya sea con los productos o con nuestro personal. ¿Cómo ha sido la atención brindada para darle solución?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante es para conocer si se está atendiendo oportunamente al cliente.

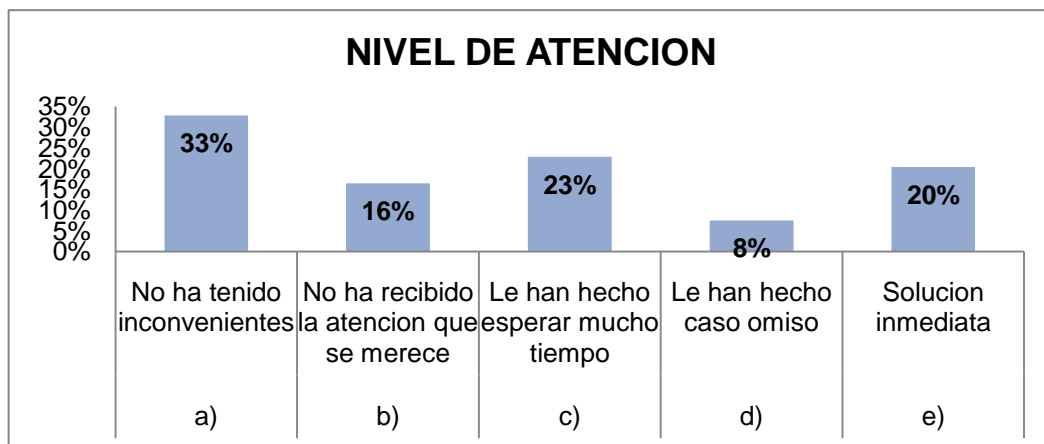
Cuadro 10. Nivel de atención

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|--|-------------------|-------------|
| a) | No ha tenido inconvenientes | 92 | 33% |
| b) | No ha recibido la atención que se merece | 46 | 16% |
| c) | Le han hecho esperar mucho tiempo | 64 | 23% |
| d) | Le han hecho caso omiso | 21 | 8% |
| e) | Solución inmediata | 57 | 20% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 5. Nivel de atención



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 33% de los clientes dicen no haber tenido inconvenientes en la empresa, el 23% se les han hecho esperar mucho tiempo, y el restante que suma el 23% no han recibido la atención que se merecen o le han hecho caso omiso, estos resultados nos lleva a establecer que se debe mejorar la atención al cliente, para que este porcentaje no se incremente.

5.- ¿Cree usted que los procedimientos que realiza el transportista en la entrega de mercadería son los adecuados para que no existan diferencias al momento de la recepción de los productos?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante era para conocer si el transportista está cumpliendo con el proceso en la entrega de mercadería.

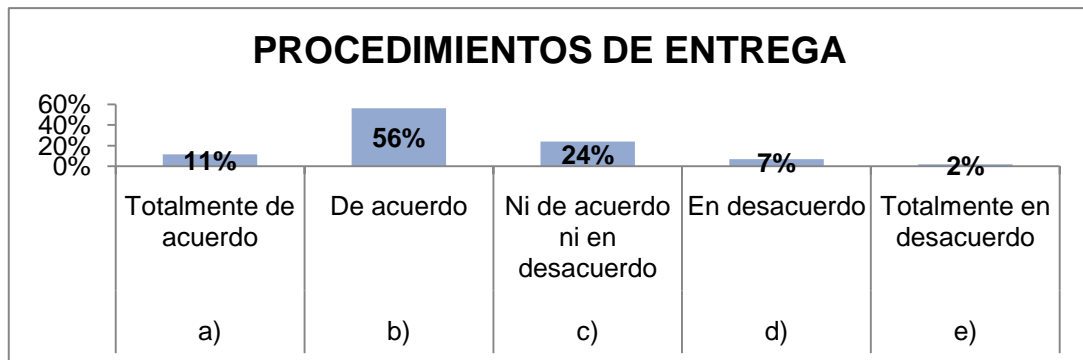
Cuadro 11. Procedimientos de entrega

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|--------------------------------|------------|-------------|
| a) | Totalmente de acuerdo | 32 | 11% |
| b) | De acuerdo | 157 | 56% |
| c) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 67 | 24% |
| d) | En desacuerdo | 19 | 7% |
| e) | Totalmente en desacuerdo | 5 | 2% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 6. Procedimientos de entrega



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 56% de los clientes están de acuerdo en el procedimiento de entrega del transportista, el 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 9% que es la suma de los que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los procedimientos nos dejan saber que se debe mejorar el procedimiento de entrega para que no se incremente el nivel de insatisfacción de los clientes.

6.- ¿Cómo cree usted que podría mejorarse la gestión de ventas de la compañía Disprosa?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante era para conocer cuál es la falencia que está teniendo la empresa en cuanto a su gestión de ventas.

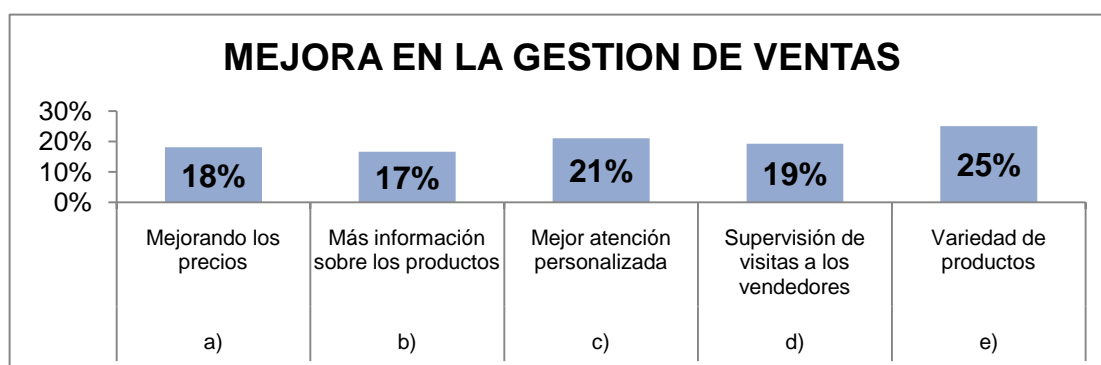
Cuadro 12. Mejora en la gestión de ventas

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|---|------------|-------------|
| a) | Mejorando los precios | 77 | 18% |
| b) | Más información sobre los productos | 71 | 17% |
| c) | Mejor atención personalizada | 90 | 21% |
| d) | Supervisión de visitas a los vendedores | 82 | 19% |
| e) | Variedad de productos | 107 | 25% |
| | | 427 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 7. Mejora en la gestión de ventas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que para mejorar la gestión de ventas el 25% dicen que debe haber variedad de productos, el 21% mejor atención personalizada y el 19% supervisión de visita a los vendedores estos dos porcentajes lo relacionamos con las respuestas de clientes no atendidos regularmente, el 18% dicen que mejorando los precios ya que existen productos que con relación a los de la competencia son más altos, 17% más información sobre los productos se relaciona con precios y promociones.

7.- Cuando le ha sido aprobado algún crédito en la empresa ¿cuál de estos inconvenientes se le ha presentado para no poder cumplir con el pago en la fecha pactada?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante era para conocer las causas del incumplimiento del pago del crédito por parte del cliente.

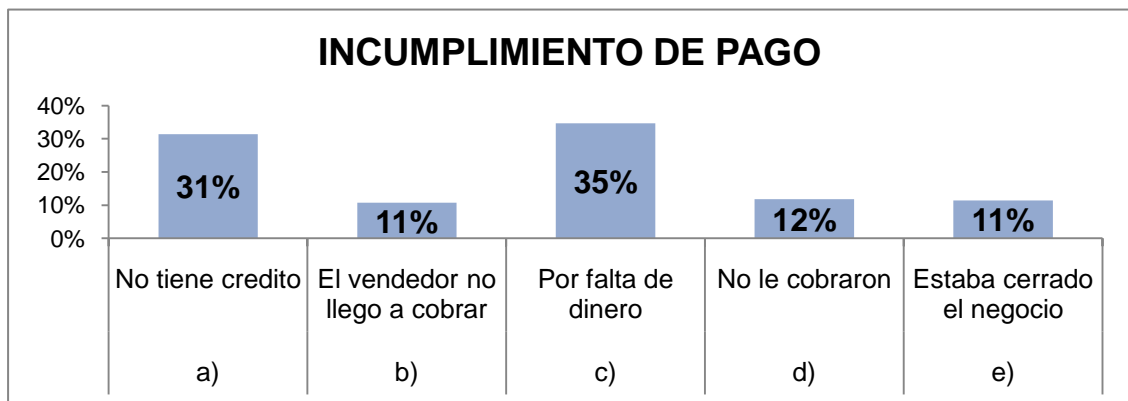
Cuadro 13. Incumplimiento de pago

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|-------------------------------|------------|-------------|
| a) | No tiene crédito | 88 | 31% |
| b) | El vendedor no llego a cobrar | 30 | 11% |
| c) | Por falta de dinero | 97 | 35% |
| d) | No le cobraron | 33 | 12% |
| e) | Estaba cerrado el negocio | 32 | 11% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 8. Incumplimiento de pago



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 35% de los clientes no pagan sus créditos por falta de dinero a esto se debe considerar que el vendedor no está tomando en cuenta las políticas y procedimientos a la hora de conceder los créditos, el 23% suman los que el vendedor no llego a cobrar o no le cobraron, dejándonos ver que no hay control en el seguimiento de la cartera de crédito o no se está planificando el tiempo de cobro.

8.- ¿Cuál es el tiempo de crédito que le han concedido en la empresa?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante era para conocer el tiempo de recuperación del dinero otorgado al cliente como crédito, y relacionarlo con la gestión de cobro de los vendedores.

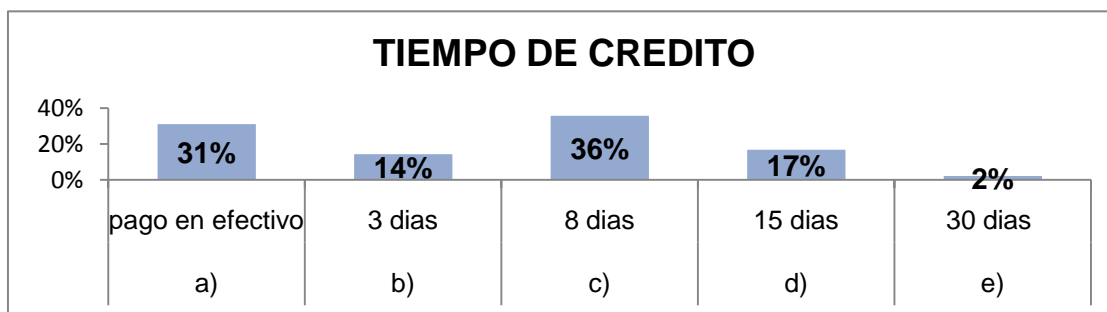
Cuadro 14. Tiempo de crédito

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|------------------|------------|-------------|
| a) | pago en efectivo | 87 | 31% |
| b) | 3 días | 40 | 14% |
| c) | 8 días | 100 | 36% |
| d) | 15 días | 47 | 17% |
| e) | 30 días | 6 | 2% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 9. Tiempo de crédito



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 36% de los clientes dice que le han concedido crédito de 8 días, el 14% crédito de 3 días, el 17% crédito 15 días, y el 2% crédito 30 días. La recuperación de la cartera en su mayoría es semanalmente, el máximo de días concedidos es de 30 días. Si el vendedor no cumple con su gestión de cobro permitirá que el cliente incumpla con su obligación y se extienda el plazo de pago, lo que perjudicará a la empresa en su liquidez, y además se volverá un problema en la recuperación de la cartera vencida, la cual se irá incrementando.

9.- ¿Cómo calificaría usted la atención prestada por el transportista de mercadería cuando le entrega sus pedidos?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante era para conocer el nivel de satisfacción del cliente al momento de la entrega del producto.

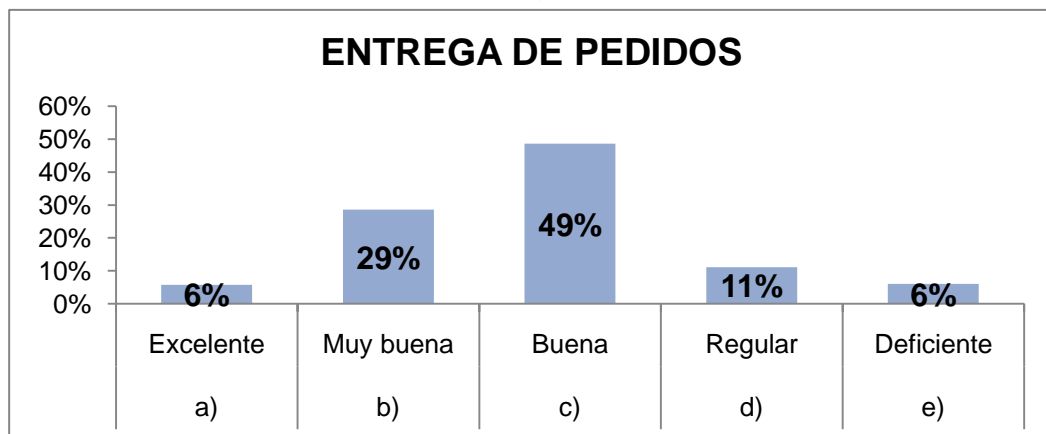
Cuadro 15. Entrega de pedidos

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|-------------|------------|-------------|
| a) | Excelente | 16 | 6% |
| b) | Muy buena | 80 | 29% |
| c) | Buena | 136 | 49% |
| d) | Regular | 31 | 11% |
| e) | Deficiente | 17 | 6% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 10. Entrega de pedidos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 49% de los clientes dicen que la atención del transportista es buena y los resultados del 11% regular y el 6% deficiente que suman un 17% nos indica que se debe analizar las causas de esta insatisfacción del cliente para que no haya incremento de este porcentaje más bien vaya disminuyendo.

10.- ¿Considera usted que el sistema de recaudación de crédito concedido de la compañía Disprosa es?

Objetivo: La intención de plantear esta interrogante era para conocer el nivel de satisfacción del cliente al momento de cancelar su crédito.

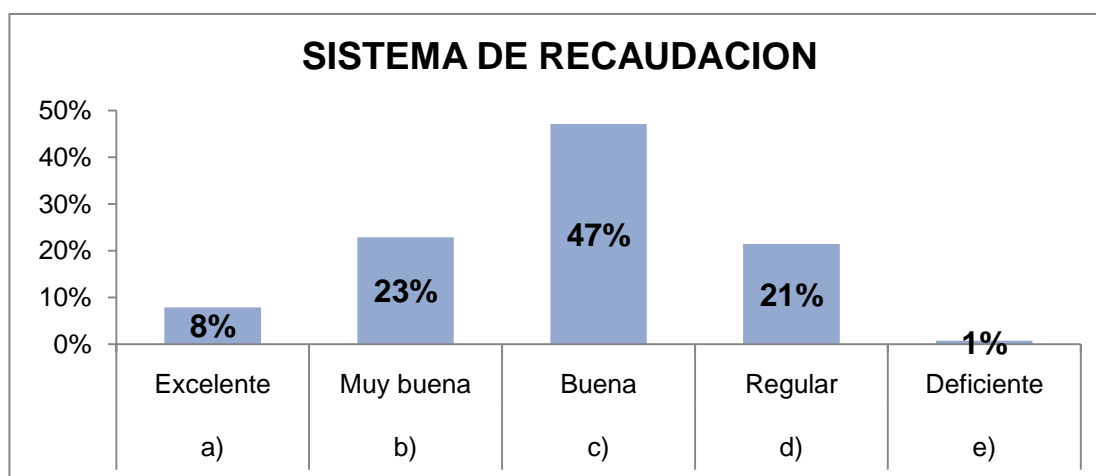
Cuadro 16. Sistema de recaudación

| | ALTERNATIVA | FRECUENCIA | % |
|----|-------------|------------|-------------|
| a) | Excelente | 22 | 8% |
| b) | Muy buena | 64 | 23% |
| c) | Buena | 132 | 47% |
| d) | Regular | 60 | 21% |
| e) | Deficiente | 2 | 1% |
| | | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Grafico 11. Sistema de recaudación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANALISIS. Observamos que el 47% de los clientes opinan que el sistema de recaudación es bueno, y el 21% califica al sistema como regular, siendo este el resultado una inconformidad por parte del cliente por la cual indica no puede cumplir con el pago de su obligación.

A continuación la tabulación de los resultados de la encuesta.

Cuadro 17. Cuadro de tabulación de resultados de la encuesta

| # ENCUESTA | | | | | |
|------------|---|---|------|-----|------|
| 1.- | ¿Está siendo atendido regularmente por nuestro representante de ventas? | Totalmente de acuerdo | 35 | 13% | 280 |
| | | De acuerdo | 150 | 54% | |
| | | Ni de acuerdo/ni en desacuerdo | 36 | 13% | |
| | | En desacuerdo | 43 | 15% | |
| | | Totalmente en desacuerdo | 16 | 6% | |
| 2.- | Cuando usted devuelve mercadería ¿Quién realiza la gestión para que se ajusten las deudas con la empresa? | El cliente devuelve el producto llevándolo a la empresa | 6 | 2% | 280 |
| | | El vendedor retira el producto y lo lleva a la empresa | 44 | 16% | |
| | | El transportista retira el producto y lo lleva a la empresa | 230 | 82% | |
| 3.- | Últimamente. ¿Por qué razones se ha visto en la necesidad de no recibir los productos facturados por DISPROSA? | No llega el día que corresponde | 11 | 3% | 365 |
| | | No llega a la hora pactada | 42 | 12% | |
| | | No tiene el dinero | 100 | 27% | |
| | | No quiere el producto | 114 | 31% | |
| | | Hay errores en la factura | 57 | 16% | |
| | | Tenía cerrado el negocio | 41 | 11% | |
| 4.- | Cuando han surgido inconvenientes, ya sea con los productos o con nuestro personal. ¿Cómo ha sido la atención brindada para darle solución? | No ha tenido inconvenientes | 92 | 33% | 280 |
| | | No ha recibido la atención que se merece | 46 | 16% | |
| | | Le han hecho esperar mucho tiempo | 64 | 23% | |
| | | Le han hecho caso omiso | 21 | 8% | |
| | | Solución inmediata | 57 | 20% | |
| 5.- | ¿Cree usted que los procedimientos que realiza el transportista en la entrega de mercadería son los adecuados para que nos existan diferencias al momento de la recepción de los productos? | Totalmente de acuerdo | 32 | 11% | 280 |
| | | De acuerdo | 157 | 56% | |
| | | Ni de acuerdo/ni en desacuerdo | 67 | 24% | |
| | | En desacuerdo | 19 | 7% | |
| | | Totalmente en desacuerdo | 5 | 2% | |
| 6.- | ¿Cómo cree usted que podría mejorarse la gestión de ventas de la compañía Disprosa? | Mejorando los precios | 77 | 18% | 427 |
| | | Más información sobre los productos | 71 | 17% | |
| | | Mejor atención personalizada | 90 | 21% | |
| | | Supervisión de visita a los vendedores | 82 | 19% | |
| | | Variedad de productos | 107 | 25% | |
| 7.- | Cuando le ha sido aprobado algún crédito en la empresa ¿Cuál de estos inconvenientes se le ha presentado para no poder cumplir con el pago en la fecha pactada? | No tiene crédito | 88 | 31% | 280 |
| | | El vendedor no llevo a cobrar | 30 | 11% | |
| | | Por falta de dinero | 97 | 35% | |
| | | No le cobraron | 33 | 12% | |
| | | Estaba cerrado el negocio | 32 | 11% | |
| 8.- | ¿Cuál es el tiempo de crédito que le han concedido en la empresa? | pago en efectivo | 87 | 31% | 280 |
| | | 3 días | 40 | 14% | |
| | | 8 días | 100 | 36% | |
| | | 15 días | 47 | 17% | |
| | | 30 días | 6 | 2% | |
| | | | | | |
| 9.- | ¿Cómo calificaría usted la atención prestada por el transportista de mercadería cuando le entrega sus pedidos? | Excelente | 16 | 6% | 280 |
| | | Muy buena | 80 | 29% | |
| | | Buena | 136 | 49% | |
| | | Regular | 31 | 11% | |
| | | Deficiente | 17 | 6% | |
| 10.- | ¿Considera usted que el sistema de recaudación de crédito concedido de la compañía Disprosa es? | Excelente | 22 | 8% | 280 |
| | | Muy bueno | 64 | 23% | |
| | | Buena | 132 | 47% | |
| | | Regular | 60 | 21% | |
| | | Deficiente | 2 | 1% | |
| | | | 3032 | | 3032 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Al realizar un análisis comparativo de los resultados de la encuesta nos damos cuenta de los problemas que se generan en torno a la distribución de los productos de la compañía Disprosa S.A.

Los clientes que dicen ser atendidos, en su mayoría creen que es necesario que exista más variedad de productos y que se les informe mejor sobre los mismos, se debe mejorar los precios y la atención personalizada de los vendedores, con un control debido de las visitas.

La responsabilidad de llevar los productos devueltos a la empresa es del transportista, y la mayoría de los encuestados no han tenido inconvenientes o se les ha dado solución inmediata, pero existe un sector que se siente insatisfecho porque creen no haber recibido la atención que se merece, le han hecho esperar por mucho tiempo o caso omiso a su problema.

La atención del transportista al momento de la entrega de los productos es buena pero, tiene que mejorarse por aquellos clientes que no están de acuerdo con el sistema de entrega, ya que podrían pasar a la competencia.

Los clientes compran en su mayoría en efectivo, pero al momento de conceder crédito a los clientes no se están tomando en cuenta políticas y procedimientos, porque cuando el vendedor realiza la gestión de cobro, el cliente no paga por que no tienen dinero, o el plazo del crédito se extiende por que el vendedor no cobro la factura vencida o el transportista no le cobro en la ruta.

El porcentaje alto de devoluciones se viene dando por que el cliente no quiere el producto, o no tiene dinero para pagar al momento de la entrega.

Los clientes opinan que el sistema de recaudación del crédito es bueno, pero existe incumplimiento en los controles.

El mercado evoluciona constantemente siendo la competencia una amenaza, debiendo la empresa tomar el control de sus operaciones diarias.

La tendencia actual es que los clientes desean una mejor atención y con valor agregado, productos de calidad y a un buen precio siendo la responsabilidad de la empresa tomar medidas correctivas que lo lleven a una diferenciación con los competidores.

Las perspectivas de obtener un buen resultado son muchas, debiendo buscar estrategias que le permitan el buen desenvolvimiento del negocio.

Podremos mostrar varias alternativas de solución que ayude en el proceso de comercialización de los productos, la cual permitirá mejorar su gestión.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE VENTAS Y VENDEDORES DE LA EMPRESA DISPROSA

4.3 RESULTADOS

Encuesta. Luego de haber analizado los resultados de las encuestas podemos conocer varios puntos de importancia.

- Existen clientes que están siendo desatendidos por los vendedores
- En la mayoría de los casos el transportista es quien realiza la gestión de llevar el producto devuelto a la empresa, generándose gastos de transportación.
- Los clientes devuelven productos por qué no lo quieren, esto nos deja ver que el vendedor no está haciendo bien el cierre de las ventas, o la mercadería no le llega el día y la hora pactada.
- Los clientes encuestados en su mayoría dicen no haber tenido inconvenientes pero, existe un grupo insatisfecho por que le han hecho esperar por mucho tiempo o le caso omiso a su requerimiento.

- El procedimiento de entrega del transportista es el adecuado, pero no debe incrementarse el nivel de insatisfacción existente.
- La gestión del vendedor puede mejorarse con supervisión, mejores precios, variedad de productos, mejor atención y proporcionando mayor información de los productos.
- El cliente incumple el pago de sus créditos por falta de dinero, se debe analizar al cliente antes de la concesión de créditos.
- Los créditos otorgados en su mayoría son de 3 y 8 días el tiempo máximo de crédito es de 30 días.
- La atención del transportista debe mejorar para la satisfacción de clientes.
- Que el sistema de recaudación de créditos es bueno, pero no hay control de quienes realizan esta gestión.

Se debe considerar la logística, ya que la empresa no cuenta con carro propio, lo que genera gastos de transportación en la entrega de productos, cobro de facturas a crédito y hasta retiro de devoluciones por parte del cliente.

Entrevistas. Luego de haber analizado los resultados de las entrevistas tenemos:

- Los vendedores no están cumpliendo con sus labores, se conforman con el sueldo fijo y por su falta de esfuerzo obtienen comisiones bajas.
- El 80% de las ventas son de mayorista y el 20% de la gestión de ventas con un costo operativo alto.
- El sector donde realizan su gestión de ventas está delimitado por el proveedor.
- Las devoluciones afectan los ingresos de los vendedores y de la empresa.
- No existe control de la gestión de ventas por parte del supervisor.
- Falta de incentivo y capacitación de vendedores.
- Se debe mejorar los procesos de distribución y ventas.
- Deficiente control de recuperación de la cartera.

Tomemos en consideración las siguientes preguntas realizadas al gerente, que nos dejan entrever la situación de los costos y la rigidez en los precios del proveedor, que no permiten mejorar los costos ni mejorar las ganancias,

¿Ha realizado una evaluación periódica de los costos incurridos por líneas de producto?

Si, se han realizado constantemente evaluaciones y nos da como resultados costos elevados. El costo de producto son fijos regulados por el proveedor, generalmente son el 11% en todas las líneas.

¿Se han aplicados estrategias de negociación para mejorar el costo unitario de los productos que se venden en DISPROSA S.A.?

Si, se han aplicado estrategias de negociación con el proveedor, de igual forma, las estrategias comerciales las realiza el proveedor haciendo promociones, cruzadas o bonificadas

¿Cree ud. que se podrán aplicar algunas herramientas de motivación al cliente para aumentar así el volumen de ventas?

La única forma de mejorar el volumen de ventas es en el canal mayorista vía promoción, precio bajo, incentivos por volumen de compra, ej. Por determinadas cajas gratis un tv

¿Cree usted que si mejora la planificación en las rutas de entrega se disminuirá los costos de distribución de la empresa?

Estamos tratando de trabajar a bajo costo en la parte logística entregamos más del promedio del mercado a bajo costo

1.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Cuadro 18. Verificación de Hipótesis

| Hipótesis General | Comprobación de Hipótesis |
|--|--|
| Si los vendedores cumplen con el presupuesto de ventas de la compañía Disprosa S.A. Entonces mejorara la rentabilidad. | La hipótesis general se relaciona a las preguntas 1, de la encuesta, determinamos el cumplimiento de visitas de vendedores y existe un grupo que no está siendo debidamente atendido. La pregunta 1 y 2 de la entrevista del gerente, vemos la necesidad de que el vendedor tome conciencia de su responsabilidad laboral y cumpla con sus funciones así podrán obtener mejores resultados. |
| Hipótesis Particular 1 | Comprobación de Hipótesis |
| Si controlamos la gestión de ventas con el cumplimiento de procesos entonces, mejorara la productividad y la satisfacción de los clientes. | La hipótesis particular se relaciona a las preguntas 6 y 7 de la encuesta, determinamos que el vendedor debe prestar mejor atención personalizada al cliente y hace falta la supervisión de visitas, y no se está controlando debidamente la gestión de cobranza. En la pregunta 3-4-5 de la entrevista al gerente, observamos como el control y seguimiento a un vendedor dio como resultado el aumento de ventas y pedidos. Con las pregunta 2 y 5 de entrevista al vendedor determinamos que a más del control al vendedor es necesario la capacitación e incentivos para mejorar esta productividad. |
| Hipótesis Particular 2 | Comprobación de Hipótesis |
| Si planificamos el trabajo entonces habrá control del presupuesto de gastos. | La hipótesis particular se relaciona a las preguntas 3-5-7 de la encuesta, la entrega oportuna de la mercadería evita devoluciones de productos, si el transportista no llega a la hora pactada encuentra cerrado el negocio, y a los clientes que tienen crédito no se le cobra a tiempo por la falta de planificación y control del cobro. Pregunta 4 de la entrevista al gerente, nos indica que un mejoramiento continuo es necesario, pero que no signifiquen aumento del gasto. La pregunta 4-5 del vendedor, el planificar el trabajo evitara inconvenientes entre clientes, vendedores y transportistas. |

Fuente: Entrevista y encuesta

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

CAPITULO V

5.1 TEMA

Estrategias Financieras y Administrativas para mejorar la rentabilidad en la venta de los productos de la Compañía Disprosa S.A. Año 2013.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de determinar estrategias financieras y administrativas que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa Disprosa S.A. razón por la cual es de gran importancia el realizar un estudio minucioso que proporcionar a la gerencia una herramienta para mejorar la toma de decisiones.

Hemos comprendido que el mundo de los negocios es dinámico y que predomina el cambio sobre la estabilidad, que los clientes son cada vez más exigentes y que su fidelidad es pretendida por la competencia, que las ventas son un área en que la rápida obsolescencia de los objetivos, estrategias y políticas nos exige que constantemente sean revisadas y se renueven, por ello se debe evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado.

La eficiencia de las ventas no necesariamente se revela en los índices de ventas actuales y utilidades generadas, estos resultados dependen también de la gerencia de ventas, de las buenas relaciones entre proveedores, empleados y clientes, que genera compromisos de lealtad y motivación que le permitirán a la empresa un crecimiento económico. En la actualidad, se necesita controlar los costos, y gestión de los vendedores ya que si nos descuidamos la empresa termina siendo perjudicada y no podría cumplir con sus obligaciones adquiridas.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

El aspecto fundamental para el desarrollo de este proyecto de investigación, es conocer los problemas que afectan el desempeño de las operaciones de ventas y distribución de la empresa Disprosa S.A. con la finalidad de determinar y aplicar estrategias financieras y administrativas.

La rentabilidad permite a la empresa continuar en el mercado, recuperar y efectuar nuevas inversiones, mejorar la tecnología, crecer en todos los aspectos, satisfacer clientes, empleados y propietarios, y los diferentes factores económicos, sociales, jurídicos, entre otros influyen en sus resultados.

Por ello se debe identificar un adecuado control de la distribución que es una tarea compleja, pero no imposible. En este contexto, la compañía Disprosa S.A., se ve en la necesidad de establecer un presupuesto que le permita realizar sus operaciones definiendo estrategias para estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

- Determinar un sistema de gestión y control aplicado al departamento de ventas de la empresa Disprosa S.A. para mejorar rentabilidad de la compañía Disprosa S.A.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Determinar un plan de ventas que lleven a los vendedores a cumplir con el presupuesto, para contribuir al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Disprosa.
- Establecer formas de Control en la Gestión de ventas determinando responsabilidades en las funciones a realizarse.

- Reestructurar procesos de distribución para evitar errores y pérdida de tiempo.
- Diseñar un plan de remuneración e incentivos para motivar al personal de ventas.
- Determinar estrategias de gestión de ventas.

5.5 UBICACIÓN

La propuesta planteada se realizara en la siguiente ubicación:

5.2 Ubicación

País: Ecuador
Provincia: Guayas
Región: Costa
Ciudad: Guayaquil
Sector: Sur Oeste
Área de Venta: Cobertura
Tipo de Cliente: Tiendas

Grafico 12. Mapa de ubicación



Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
 Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

5.6 FACTIBILIDAD

El estudio que se realizó a la empresa Disprosa S.A., demuestra que existe la necesidad de aplicar estrategias acordes a su estructura y políticas que permitan mejorar sus operaciones diarias, es parte esencial de la cultura de la empresa una buena relación con el cliente y el mercado.

Para lograr este propósito, vamos a utilizar mecanismos e instrumentos administrativos y elaboraremos un cronograma de actividades, a fin de cumplir con los objetivos de este estudio.

Siendo una empresa legalmente constituida dedicada a la venta de productos de consumo masivos reconocidos en el mercado, la hace fuerte para poder competir y continuar su crecimiento.

Sus administradores están dispuestos a reunir esfuerzos a realizar los cambios necesarios que signifique una mejor rentabilidad para la empresa, pero que esto le signifique menos costos y que se utilice con eficiencia los recursos que posee la empresa.

Productos que comercializa.

La empresa Disprosa S.A. distribuye productos de la compañía Ales C.A. quienes trabajan según las normas ISO, esto significa que estos productos son de alto reconocimiento en el mercado tanto por el tiempo de vida como por la calidad de los mismos.

Ales produce elaborados como: grasas, comestibles, aceites, mantecas, margarinas industriales y jabones.

Dentro de la gama de productos que dispone Industrias Ales tomamos en consideración los siguientes como ejemplo:

Gráfico 13. Productos

| | | | |
|--|---|---|---|
| JABONES | | | |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| ACEITES | | | |
|  | |  | |
|  | |  | |
| MANTECAS | | | |
|  | |  | |
| PROCTER & GAMBLE | | | |
| CUIDADO CAPILAR | | | |
|  |  |  | |
| CUIDADO ORAL | | | |
|  | |  | |
| CUIDADO PERSONAL | | | |
|  | | | |
| ENERGIA | | | |
|  | | | |
| REPRESENTACIONES COMERCIALES | | | |
|  | |  | |

Fuente: Ales C.A.

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Los propósitos organizacionales sobre los cuales se basan las actividades generales de la empresa Disprosa son los que se manifiestan a continuación:

Misión

Somos una empresa privada que busca mejorar nuestra distribución y así llegar a los clientes con atención de eficiencia.

Visión

Ser la mejor y más grande compañía de distribución de productos de consumo masivo y servicios relacionados encaminados a fortalecer las marcas que distribuimos en el Ecuador.

Valores empresariales

Responsabilidad: Cumplir con los requerimientos de los clientes.

Respeto: Trato digno a empleados, clientes y proveedores.

Honestidad: Evitar falsas promesas que no se puedan concretar.

Compromiso: Los productos y servicio están orientados a satisfacer a nuestros clientes.

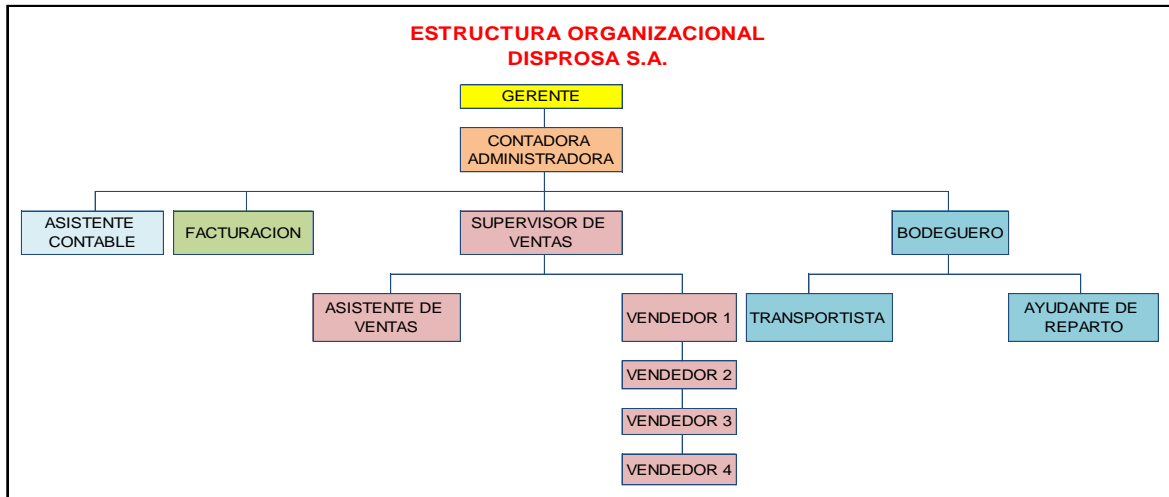
Objetivos empresariales

- Ser el socio ideal, estratégico e indispensable de nuestros proveedores.
- Buscar el mejor rendimiento de nuestro personal orientado hacia el cumplimiento de nuestra visión.
- Mantener altos niveles de innovación para fortalecer la solidez de nuestro negocio.

Estructura Organizacional

El organigrama de Disprosa S.A. es el siguiente:

Grafico 14. Estructura organizacional



Fuente: Administración

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

La estructura organizacional comprende:

Un gerente. Representante legal de la compañía.

Un contador – administrador. Persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, manteniendo los Estados financieros e impuestos de ley al día, quien además, desempeña el cargo de administradora lleva un control de las funciones de los empleados y su desempeño laboral.

Una asistente contable. Que asiste a la parte administrativa – contable. Además, realiza funciones de recaudación de cobranza de los vendedores, transportista y asistente de ventas.

Una facturadora. Que se encarga de la facturación, ingreso de facturas de compra de mercadería, ingreso al sistema de nuevos clientes y control de facturas (físico) tanto de detallistas y mayoristas.

Un supervisor de ventas. Que se encarga de supervisar y controlar las labores diarias de los vendedores, proporcionándoles información referente a las promociones y descuentos.

Un asistente de ventas. Que se encarga de asistir al supervisor llevando un control de las facturas por cobrar que los vendedores han dejado a crédito, autorización de crédito previo la revisión de cartera por cobrar de clientes, y si es necesario el cobro de facturas vencidas.

Cuatro vendedores. Que realizan sus labores realizando preventas a clientes detallistas en tiendas, despensas, bazares inclusive a mayoristas los cuales son pocos, además, se encargan de establecer la forma de pago de los pedidos y en ocasiones autorizar pedidos a clientes quienes conocen que son cumplidores en sus pagos siendo responsables de su cobro, su labor termina cuando la factura considerada a crédito es cancelada en totalidad.

Un bodeguero. Responsable del ingreso y salida de la mercadería de la bodega, así como el despacho de los productos al transportista, recepción de productos devueltos que deben estar en buen estado.

Un transportista. Que se dedica a entregar los productos a los clientes, siendo el responsable de que la mercadería llegue correcta según lo facturado, además del cobro de la facturas según las condiciones de pago establecidas en el pedido.


Un ayudante de reparto. Que asiste al transportista en sus labores de entrega de productos, quien es responsable de la mercadería y dinero de la recaudación de las entregas junto con el transportista.

ANALISIS DE LOS PROCESOS

Los procesos actuales sobre los cuales se están desarrollando la gestión de ventas tienen ciertas dificultades al momento de realizar los cobros y en la concesión de los créditos, vamos a observar en la siguiente descripción gráfica los procesos sobre las necesidades de mejora en la compañía.

- Al momento de hacer autorizar los créditos, el vendedor entrega los pedidos al asistente de ventas y se despreocupa si fueron concedidos o no, o si estos se entregados a tiempo para la facturación del día. Es la asistente de ventas quien entrega los pedidos autorizados a la facturadora. El vendedor recién pregunta porque no se le aprobó un crédito cuando el cliente lo llama personalmente por que no le llevo su pedido.
- Cuando el transportista llega de la ruta con devoluciones, el vendedor no le hace un seguimiento a sus pedidos no pregunta por qué fueron devueltos.
- Cuando se adjunta una factura para ser cobrada en la ruta por el transportista, el vendedor no pregunta si el cliente cancelo o no dicha factura, es cuando revisa la cartera vencida con la asistente de ventas que se da cuenta que la factura no ha sido cancelada.
- Como la cobranza de las facturas a crédito se realizan por tres medios, asistente de ventas, transportista y vendedor, no existe coordinación en las cobranzas, en ocasiones la asistente de ventas se lleva facturas para el cobro, y el vendedor solicita las mismas facturas pero le comunican quien las tiene y se despreocupa de la gestión. Si la asistente de ventas por algún motivo no pudo gestionar el cobro la factura regresa al archivo, y hasta la próxima visita al cliente la factura tendrá varios días de vencida. Luego, cuando el vendedor vuelve a visitar al cliente, le dice que no tiene dinero, o hace un pedido y le dice que cancelara la factura vencida al transportista cuando le realice la entrega del nuevo pedido que dejara así mismo a crédito.

Cuadro 19. Procesos 1

| DISPROSA S.A. | | | | | | | | | | |
|--|---|------------|----------|-------------|---------------------|-----------|---------------|----------------------|--------|-------|
| VERSION: V01 | | | | | | | | | | |
|  DISPROSA S.A. Distribuidora de Productos <small>Directo al punto donde Usted necesita llegar.</small> | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Gestion de ventas AREA: Comercializacion | | | | | | | | | | |
| ORDEN | ACTIVIDADES | SUPERVISOR | VENDEDOR | FACTURADORA | ASISTENTE DE VENTAS | BODEGUERO | TRANSPORTISTA | AYUDANTE DE DESPACHO | CAJERA | TOTAL |
| 1 | El supervisor entrega al vendedor las herramientas para su trabajo como, catalogos de clientes, informacion de los productos, ruta a visitar. | ● | | | | | | | | 1 |
| 2 | El vendedor junto con el Supervisor en el punto de encuentro planifican la ruta del dia. | ● | ● | | | | | | | 2 |
| 3 | El vendedor conoce la zona o ruta y visita a los clientes del dia. | | ● | | | | | | | 1 |
| 4 | El vendedor toma los pedidos en un cuaderno de apuntes. | | ● | | | | | | | 1 |
| 5 | El vendedor llena las notas de pedido con los requerimientos del cliente sean a credito o al contado, en la oficina. | | ● | | | | | | | 1 |
| 6 | El vendedor lleva las notas de pedido a facturacion, y debe contener: codigo de cliente , productos , precios y promociones. | | ● | | | | | | | 1 |
| 7 | La asistente de ventas autoriza los creditos y los pasa a la Facturadora. | | ● | ● | ● | | | | | 2 |
| 8 | La facturadora revisa los datos del cliente, codigos de productos, promociones, descuentos y procede a facturar. | | ● | ● | ● | | | | | 1 |
| 9 | La facturadora elabora un reporte que contiene el total de facturas por vendedores, productos y valores. | | ● | ● | ● | | | | | 1 |
| 10 | El bodeguero verifica los datos de las facturas que coincidan con el reporte. | | | | | ● | | | | 1 |
| 11 | El bodeguero selecciona y despacha los productos segun el reporte. | | | | | ● | | | | 1 |
| 12 | El bodeguero entrega los productos y facturas al transportista quien debe firmar el reporte de conformidad por la entrega. | | | | | ● | ● | | | 1 |
| 13 | El transportista lleva los productos y junto con el ayudante realiza entrega a las diferentes tiendas y negocios. | | | | | | ● | ● | | 2 |
| 14 | El ayudante entrega los productos a los negocios y cobra en cheque o efectivo, deja a las que son de credito haciendole firmar al cliente. | | | | | | | ● | | 1 |
| 15 | El transportista y ayudante regresa con los productos devueltos, notas de redito y facturas canceladas. | | | | | | ● | ● | | 2 |
| 16 | El transportista reporta a la bodega las facturas y productos devueltos y firma una hoja de devolucion determinando si existe falta o sobrante de productos o facturas. Y reporta lo cobrado a la cajera. | | | | | ● | ● | | | 2 |
| 17 | La facturadora revisa el total de facturas entregadas y realiza las notas de credito y anulacion de facturas y las entrega a la cajera. | | | ● | | | | | | 1 |
| 18 | La cajera realiza liquidacion de las ventas del dia, estableciendo diferencias sobrantes o faltantes de dinero del transportista. | | | | | | | | ● | 1 |
| 19 | La cajera archiva las facturas a credito por vendedores para su posterior cobro. | | | | | | | | ● | 1 |
| 20 | La cajera entrega las facturas a credito a la asistente de ventas para que lleve el control de cobros de los vendedores. | | | | | | | | ● | 1 |
| 21 | La asistente de ventas cobra ciertas facturas de dificil cobro o entrega las facturas de credito a los vendedores y estos en ocasiones colocan las facturas para que sean cobradas por el transportista. | | ● | | ● | | ● | | | 3 |
| 22 | La cajera recauda los valores que cobraron el asistente de ventas, vendedores y transportista, | | | | | | | | ● | 1 |
| 23 | La cajera devuelve las facturas no cancladas por los clientes a la asistente de ventas. | | | | ● | | | | ● | 2 |
| | | 6% | 19% | 13% | 10% | 13% | 13% | 10% | 16% | 100% |
| | TOTAL DE ACTIVIDADES | 2 | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 31 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Podremos mejorar los procesos haciendo que el vendedor se preocupe más de hacerle un seguimiento a sus pedidos, que sea él quien se responsabilice de las facturas y que los pedidos que entrego para la facturación lleguen al cliente, porque es su esfuerzo diario y su resultado servirá para el pago de las comisiones por las ventas realizadas y efectivizadas.

- Que al momento de hacer autorizar los créditos, sea el vendedor quien entregue a la facturadora los pedidos ya autorizados por la asistente de ventas, así sabrá por qué no se le concedió algún crédito y podrá comunicar al cliente.
- Que únicamente se le entregue facturas de cobro al vendedor, y en caso de requerir la ayuda del asistente de ventas o transportista debe coordinar con ellos, y será el responsable de que las facturas que se está llevando regresen canceladas o al archivo.
- El vendedor deberá seguir estrictamente las políticas de crédito, para que no aumente el número de facturas a crédito vencidas. La asistente de ventas debe ser un apoyo en la gestión del vendedor y controlar que se cumplan con las políticas.
- No se está dejando todo el peso del trabajo al vendedor, estamos determinamos responsabilidades. Y el cumplimiento de las políticas crediticias será una medida para que al vendedor no se le incremente su cartera vencida, y pueda controlar las facturas y su cobro, así sabrá que para evitar dar muchos créditos sus pedidos preferiblemente deberán ser con pago de contado en efectivo o con cheque.
- De esta manera lo que aumentara será la liquidez de la empresa y habrá un pago de comisiones justas.

Cuadro 20. Procesos 2

| DISPROSA S.A. | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------|----------|-------------|---------------------|-----------|---------------|----------------------|----------|-----------|--|
| NOMBRE DEL PROCESO: Gestion de ventas AREA: Comercializacion | | | | | | | | | | | |
| VERSION: V02 | | | | | | | | | | | |
| ORDEN | ACTIVIDADES | SUPERVISOR | VENDEDOR | FACTURADORA | ASISTENTE DE VENTAS | BODEGUERO | TRANSPORTISTA | AYUDANTE DE DESPACHO | CAJERA | TOTAL | |
| 1 | El supervisor entrega al vendedor las herramientas para su trabajo como, catalogos de clientes, informacion de los productos, ruta a visitar. | ● | | | | | | | | 1 | |
| 2 | El vendedor junto con el Supervisor en el punto de encuentro planifican la ruta del dia. | ● | ● | | | | | | | 2 | |
| 3 | El vendedor conoce la zona o ruta y visita a los clientes del dia. | | ● | | | | | | | 1 | |
| 4 | El vendedor toma los pedidos en un cuaderno de apuntes. | | ● | | | | | | | 1 | |
| 5 | El vendedor llena las notas de pedido con los requerimientos del cliente sean a credito o al contado, en la oficina. | | ● | | | | | | | 1 | |
| 6 | El vendedor lleva las notas de pedido a facturacion, debe contener informacion codigo de cliente , productos , precios y promociones. | | ● | | | | | | | 1 | |
| 7 | La asistente de ventas elabora cartera de clientes para que pueda autorizar los creditos | | | | ● | | | | | 1 | |
| 8 | La asistente de ventas autoriza las facturas a credito y revisa la cartera de clientes con el vendedor | | | | ● | | | | | 1 | |
| 9 | El vendedor entrega las facturas a credito a al facturadora junto con las demas facturas de contado | | ● | | | | | | | 1 | |
| 10 | La facturadora revisa cuidadosamente los datos del cliente, codigos de productos, promociones, descuentos y procede a facturar. | | | ● | | | | | | 1 | |
| 11 | La facturadora elabora un reporte con el total de facturas por vendedores, productos y valores. | | | ● | | | | | | 1 | |
| 12 | El bodeguero verifica los datos de las facturas que coincidan con el reporte. | | | | | ● | | | | 1 | |
| 13 | El bodeguero selecciona y despacha los productos segun el reporte. | | | | | ● | | | | 1 | |
| 14 | El bodeguero entrega los productos y facturas al transportista quien debe firmar el reporte de conformidad por la entrega. | | | | | ● | | | | 1 | |
| 15 | El transportista lleva los productos y junto con el ayudante realiza entrega a las diferentes tiendas y negocios. | | | | | | ● | | | 2 | |
| 16 | El ayudante entrega los productos a los negocios y cobra en cheque o efectivo, deja a las que son de credito haciendole firmar al cliente. | | | | | | ● | ● | | 1 | |
| 17 | El transportista y ayudante regresa con los productos devueltos, notas de redito y facturas canceladas. | | | | | | ● | ● | | 2 | |
| 18 | El transportista reporta a la bodega las facturas y productos devueltos y firma una hoja de devolucion determinando si existe falta o sobrante de productos o facturas. Y reporta lo cobrado a la cajera. | | | | | | ● | ● | | 2 | |
| 19 | El bodeguero cuenta las facturas y se las entrega la la facturadora para ingreso de devoluciones y notas de credito. | | | ● | | | | | | 1 | |
| 20 | La facturadora revisa el total de facturas entregadas, creditos, devoluciones, y realiza notas de credito, anulaciones y las entrega a caja. | | | ● | | | | | | 1 | |
| 21 | La cajera realiza liquidacion de las ventas del dia, estableciendo diferencias sobrantes o faltantes de dinero por parte del transportista. | | | | | | | | ● | 1 | |
| 22 | La cajera entrega las facturas de credito a la asistente de ventas para que cordine con los vendedores el cobro de las mismas. | | | | ● | | | | | 1 | |
| 23 | La asistente de ventas entrega a los vendedores las facturas y de las de dificil cobro se encargara personalmente. | | ● | | ● | | | | | 2 | |
| 24 | La cajera recauda los valores que cobraron el asistente de ventas, vendedores y transportista y archiva las facturas no cobradas. | | | | ● | | | | ● | 1 | |
| | | 7% | 23% | 13% | 17% | 13% | 10% | 10% | 7% | 100% | |
| | TOTAL DE ACTIVIDADES | 2 | 7 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 30 | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Análisis de los Factores Internos y Externos - FODA

A continuación realizaremos un análisis del FODA de la empresa (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), herramienta estratégica utilizada para conocer la situación presente de la empresa y de cuál es la perspectiva que se tiene.

Vamos a determinar cuáles son los factores tanto internos como externos que afectan negativamente o positivamente las operaciones normales de la empresa.

Cuadro 21. Foda

| FACTORES INTERNOS | FORTALEZA | DEBILIDADES |
|---|--|---|
| | Legalmente constituida | Falta de trabajo en equipo |
| | El gerente es un profesional en ventas y negociación comercial | Falta de control de horarios de labores del personal. |
| | Políticas internas adecuadas | Problemas de motivación del personal. |
| | Vendedores con experiencia en ventas | No cuenta con un manual de funciones. |
| | Fidelización de clientes | Falta de promociones de ventas. |
| FACTORES EXTERNOS | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| | Competencia desleal | Mejorar la gestión administrativa para el bienestar y desarrollo del negocio |
| | Creación de nuevas empresas vendan los mismos productos. | Implementar nuevas líneas de productos de consumo. |
| | Desfinanciamiento | Cambios en el estilo de vida da paso al crecimiento en la demanda de productos. |
| | Aumento de los costos de los productos | Ser recomendado por clientes satisfechos a futuros compradores. |
| Presión tributaria, aumento de las cargas fiscales. | Posicionamiento estratégico. | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Del análisis del FODA determinamos las siguientes estrategias que nos permitirán buscar mejoras para el incremento de las ventas.

Cuadro 22. Análisis del FO - FA - DO – DA

| | | FO | ESTRATEGIA |
|--|--|---|--|
| | | FORTALEZA - OPORTUNIDAD | F2 - O1 |
| O1. Mejorar la gestión administrativa para el bienestar y desarrollo de la empresa | | | |
| F3 - O4 | F3. Vendedores con experiencia en ventas | | Los vendedores con experiencia podrán dar mayor información a los clientes, quienes darán seguridad al comprador de que adquieren un producto de calidad. |
| | O4. Ser recomendado por clientes satisfechos a futuros compradores | | |
| | | FA | ESTRATEGIA |
| FORTALEZA - AMENAZA | F5 - A1 | F5. Fidelización de clientes | Buscar la fidelización de cliente por medio de una excelente atención y contrarrestar a la competencia desleal. |
| | | A1. Competencia desleal | |
| | F1 - A2 | F1. Legalmente constituida | Estando la empresa legalmente constituida, tiene un respaldo legal que le ayuda a operar normalmente, a diferencia de nuevas empresas que recién están iniciando sus labores. |
| A2. Creación de nuevas empresas vendan los mismos productos. | | | |
| | | DO | ESTRATEGIA |
| DEBILIDAD - OPORTUNIDAD | D5 - O5 | D5. Falta de promociones de ventas. | Buscar como estrategia promociones de ventas que ayuden a posesionarse estratégicamente en el mercado. |
| | | O5. Posicionamiento estratégico | |
| | D2 - O1 | D2. Falta de control de horarios de labores del personal. | El control de la gestión de ventas y horarios es necesario para mejorar la gestión administrativa para el bienestar y desarrollo de la empresa. |
| O1. Mejorar la gestión administrativa para el bienestar y desarrollo del negocio | | | |
| | | DA | ESTRATEGIA |
| DEBILIDAD - AMENAZA | D3 - A3 | D3. Problemas de motivación del personal | Evaluar el desempeño operativo para determinar razones de desmotivación e insatisfacción con el trabajo, esta herramienta ayudara a mejorar las ventas y evitara el desfinanciamiento de la empresa. |
| | | A3. Desfinanciamiento | |
| | D1 - A1 | D1. Falta de trabajo en equipo | Fomentar el trabajo en equipo para mejorar los resultados de ventas y será una fortaleza ante la competencia desleal. |
| A1. Competencia desleal | | | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Conocemos que muchos negocios nuevos y de éxito han sido resultado de la intuición y capacidad de emprendedores individuales, y en otras ocasiones producto de la “suerte”, de haber alcanzado algo que se ajustaba perfectamente con la necesidad o tendencia del mercado, y después del éxito esperado, los que han permanecido lo logran gracias a la inteligente aplicación de estrategias, políticas y actividades en torno a su negocio.

Además, los factores que más interrumpen el proceso normal es la falta de identidad y compromiso con la labor a realizarse, pues no hay conciencia, el trabajo se realiza por que genera un beneficio económico, mas no, por satisfacción de la tarea realizada, lo que repercute directamente en el servicio que se da finalmente al cliente. Así mismo, no hay un sentimiento de trabajo en equipo, buscando la conveniencia de acabar más rápida su labor.

Estos factores permiten que el proceso no sea eficiente como se desea. Por ello, nuestra propuesta es crear estrategias y la acción a seguir en torno a esa idea, la cual detallamos a continuación.

Logo de la empresa

El logo de Disprosa S.A. que identifica a la empresa en el mercado y es el siguiente:

Grafico 15. Logo de Disprosa S.A.



Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Segmentación del mercado

Debemos tener claro el segmento de clientes que atiende la empresa, el cual es el siguiente:

Población: Tiendas, mercados, bazares, despensas.

Proveedor: Industrias Ales.

Competencia

La empresa debe conocer cuáles son sus principales competidores, esto le ayudara a mejorar el negocio.

Con una buena atención brindada a los clientes dará a la empresa la diferenciación, para ganar ventaja competitiva si se contrata al mejor personal de ventas y se capacitara permanentemente a los antiguos a fin de obtener eficiencia.

Con nuestra propuesta queremos lograr un aumento en la participación del mercado conseguir nuevos clientes y la fidelización de los mismos, lograr mayor aceptación en los precios gracias a las promociones en productos. Nos enfocaremos a vender más a clientes actuales y recuperar cuentas.

5.7.1 Actividades

Plan de Ventas

Entendemos que es la parte de marketing de la empresa que concreta los objetivos de venta y especifica la forma de conseguirla expresados en un presupuesto.

A continuación el objetivo de ventas expresado en día por vendedor, mes por vendedor, total del mes por 5 vendedores y total de las ventas que se espera obtener al término de un año.

Cuadro 23. Objetivo de ventas

|  OBJETIVO DE VENTAS | | | | |
|---|-----------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| DESCRIPCION | DIA X VENDEDOR | MES X VENDEDOR (x 21 días laborables) | AL MES X 5 VENDEDORES | TOTAL DE VENTAS AL AÑO |
| TOTAL GILLETTE | 102.75 | 2,157.83 | 10,789.16 | 142519.66 |
| TOTAL JABONES | 96.61 | 2,028.87 | 10,144.37 | 134002.23 |
| TOTAL ACEITE | 738.69 | 15,512.44 | 77,562.18 | 1024559.46 |
| TOTAL DETERGENTES | 171.18 | 3,594.77 | 17,973.83 | 237425.73 |
| TOTAL CAPILAR | 97.01 | 2,037.24 | 10,186.19 | 134554.74 |
| TOTAL SCOTH BRIDE | 67.89 | 1,425.71 | 7,128.54 | 94164.68 |
| TOTAL ITALCAN | 8.08 | 169.67 | 848.33 | 11206.06 |
| TOTAL ALES + GILLETTE+3M+ITALCAM | 1,282.22 | 26,926.52 | 134,632.60 | 1778432.56 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Control de la gestión de ventas.

Para llevar un mejor control de las ventas, debemos conocer los objetivos, las políticas y procedimientos en los procesos al realizar las gestiones de ventas, además, damos a conocer el perfil de las personas idóneas para desempeñar las funciones de la gestión de ventas.

Políticas de la empresa

Disprosa S.A. no ha venido cumpliendo las políticas de la empresa con normalidad, por esta razón, se consideró revisarlas porque estas marcaran las pautas para el correcto desarrollo de las actividades, sirviendo de guías para la acción y para dar respuesta a interrogantes que suelen tener los empleados.

El desconocimiento de las políticas de la empresa permite que se cometan errores al momento de realizar las labores diarias, por ello es importante que los empleados

las revisen constantemente por cualquier cambio que se produzca al tratar de mejorar las labores operativas.

Estrategia Administrativa

Políticas y procedimientos de créditos y cobranza

El departamento de crédito y cobranzas debe encargarse de hacer cumplir las políticas de crédito, del estudio y análisis de la solicitud de créditos, conceder o negar los créditos, que se presente la documentación necesaria y actualización de la información.

Además, este departamento debe coordinar con el vendedor los días de cobro y planificar bien para que no le afecte las labores normales del vendedor, revisar periódicamente la cartera vencida de clientes determinando así las facturas de difícil cobro y a quienes no se les puede seguir otorgando crédito por incumplimiento de pagos.

Se debe evitar conceder créditos por valores bajos porque el vendedor por cobrar estos valores no tan significativos, deja de visitar clientes y los deja desatendidos por realizar la gestión de cobro.

MANUAL DE FUNCIONES

A continuación damos a conocer el perfil del supervisor, vendedor y persona de crédito y cobranza, idóneos para la realización de las operaciones de ventas.

SUPERVISOR

- a) Función básica:** Control de vendedores y planificación de las ventas.

- b) Funciones específicas:** El supervisor de ventas debe lograr el direccionamiento estratégico de la gestión de ventas, sus funciones de campo serán del 70%, administrativas un 20% y complementarias un 10%.

Debe analizar los reportes de ventas, saber sobre el manejo de clientes, apertura de nuevos clientes, seguimiento de clientes, y planificación de ventas.

c) Perfil del supervisor

Experiencia: 2 a 3 años

Estudios: Superiores

Edad: de 25 a 40 años

- d) Competencias:** Habilidad Comercial, organización, facilidad de expresión, orientación al logro, facilidad de Palabra.

VENDEDOR

- a) Función básica:** Atender al cliente de forma personalizada, brindando un buen servicio.

- b) Funciones específicas:** El vendedor tiene como actividad principal visitar a diario a los clientes para conseguir los pedidos. Recurrir a las oficinas de la Distribuidora para gestionar los pedidos y se proceda a su facturación. Se encargaran de las ventas detallistas, atención al cliente, persuasión y negociación, orientación de resultados, toma de decisiones. Además, proporcionara al cliente información sobre las promociones y descuentos existentes, así como nuevos productos.

c) Perfil del vendedor

Experiencia: 1 año

Estudios: Ventas y atención al cliente

Edad: de 25 años en adelante

d) Competencias: Habilidad Comercial, organización, facilidad de expresión, orientación al logro, facilidad de Palabra.

ANALISTA DE CREDITOS Y COBRANZA

a) Funciones básicas: Gestionar el otorgamiento de créditos y la cobranza de los mismos.

b) Funciones específicas: El departamento de crédito y cobranza será responsable del otorgamiento de crédito, gestionar la recuperación del crédito y la atención al cliente, manejo de sistema de crédito, análisis de cartera, manejo de control de cartera vencida, políticas internas de crédito, análisis de cheques posfechados y protestados. Coordinación de la entrega de la factura al cliente.

c) Perfil del analista de créditos y cobranza

Experiencia: 1 año

Estudios: Superiores

Edad: de 25 en adelante

d) Competencias: Habilidad comercial, organización, facilidad de expresión, orientación al logro, facilidad de Palabra.

CONTROL DE LA GESTIÓN DE VENTAS

Los controles son de gran importancia pues nos permitirá determinar en donde se está originando el problema por los cuales el vendedor no puede desempeñar sus funciones con agilidad y eficiencia. También, nos dará las pautas para reestructurar las funciones o mejorar los resultados obtenidos en la gestión de ventas.

Los controles para la gestión de ventas serán los siguientes:

- **La pre-venta.** Se controlara que el vendedor de mayor información al cliente ya sea del producto, precios, promociones y descuentos antes de la venta. Además de los procesos en la gestión del pedido del cliente.
 - ❖ Control de pedidos ingresadas y concluidas.
 - ❖ Captación nota de pedido
 - ❖ Aprobación de pedido a crédito
 - ❖ Facturación del pedido
 - ❖ Envío de Facturas a la bodega para ser despachados.
 - ❖ Envío de la mercadería al departamento de venta.
 - ❖ Despacho de mercadería a Clientes.
 - ❖ Cumplido el cobro por factura (en caso de Créditos o pago de contado), realizar el cobro correspondiente.
 - ❖ En caso de vencimiento de cartera, realizar reporte para el respectivo cobro.

- **El pos-venta.** Se controlara que el vendedor de la asistencia necesaria al cliente cuando el producto no cumpla con las condiciones requeridas, asesorando y ayudando al cliente a resolver el inconveniente para su satisfacción.

- **Control de devoluciones.** Se controlara y concientizara a los vendedores para reducir el porcentaje de devoluciones, debiendo apoyarse en una herramienta que día a día señalen las devoluciones, obteniendo un dato estadístico que motive a los empleados a reducir errores.
- **Control de cartera de clientes.** El control de la cartera debe ser a diario, dejando asentado los motivos por los cuales los clientes por no cumplir con sus obligaciones de pago, detalle que servirá a futuro para restringir el crédito por incumplimiento en la cancelación de la factura.

PLANIFICACIÓN DE ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE VENTAS.

Las estrategias comerciales las realiza el proveedor haciendo promociones, cruzadas o bonificadas una forma de mejorar el volumen de ventas es en el canal mayorista vía promoción, precio bajo, incentivos por volumen de compra, ej. Por determinadas cajas gratis un tv.

Muchas veces, pero no siempre se puede conseguir una promoción adicional con el proveedor por volumen de compra.

Las ventas mejorarían si se extiende la ruta, y así vender a más tiendas y con más vendedores, de esa manera el costo de distribución bajaría por el volumen de venta.

Es necesario también, realizar estrategias sobre el precio en conjunto con las promociones y descuentos para incentivar las ventas.

Se debe realizar un planteamiento de objetivos de ventas para el equipo de comercialización, y para ellos habrá que establecer incentivos y premios para tratar de mejorar su rendimiento.

Es importante determinar cuáles serán las estrategias y las acciones a realizarse para alcanzar los objetivos.

- Establecer una estructura organizacional de administración por procesos.
- Desarrollar planes de capacitación, compromiso y motivación.
- Mejorar índices de cobrabilidad y recuperación de cartera vencida.
- Transparentar la gestión mediante el control y rendición de cuentas.
- Capacitación de las áreas de cobranza, supervisión y vendedores
 - ❖ Crear una provisión para capacitación de empleados
 - ❖ En retribución el empleado deberá permanecer mínimo un año en la empresa para compensar el valor invertido.
- Desalojar productos de mayor rentabilidad.
- En zonas de mayor riesgo solicitar la colaboración de la policía nacional.
- El proveedor debe cumplir con el incentivo ofrecido a los vendedores, para ello los tratos se deben realizar con la gerencia.
- Capacitación de vendedores – para vender mayor cantidad de productos.
- Los vendedores no deben manejar precios de mayorista, únicamente de detallista.
- Concientizar y motivar a los empleados para reducir el porcentaje de devoluciones, apoyarse de una herramienta que día a día señalen las devoluciones, obteniendo un dato estadístico que motive a los empleados a reducir errores.
- Control de visitas de clientes.
- Pagar al transportista por facturas entregadas descontando las facturas devueltas.
 - ❖ El transportista no debe tomar decisión propia de conceder créditos a clientes.
- Contratar una persona que se dedique a la cobranza de facturas de crédito.
 - ❖ Se debe adquirir una póliza de fidelidad.
 - ❖ Contratar un buro de crédito

- La persona encargada del control de la cartera debe hacerlo a diario, dejando asentado los motivos expuestos por los clientes por no cumplir con sus obligaciones de pago, detalle que servirá a futuro para restringir el crédito por incumplimiento en la cancelación de la factura.

Estrategia administrativa

Diseño de un Plan de incentivos para la fuerza de ventas

Es importante que el vendedor conozca los propósitos de la empresa, cual es la misión, visión y metas. Además, a que está contribuyendo con su trabajo y con su esfuerzo.

A más de un incentivo económico, el vendedor tiene la necesidad de desarrollarse como persona, mejorar su trabajo realizado, sentirse valorado.

- ❖ Pagar comisiones del 2% por el total de ventas.
- ❖ Sobre el total de las ventas del mes pagar un 1% al supervisor.
- ❖ Los bonos o premios por metas cumplidas.
- ❖ Un concurso de ventas de manera anual, considerar también como premios capacitaciones individuales o bonos de comisariato.
- ❖ Capacitar al personal de ventas para obtener un mejor resultado, que le permita mejorar el trabajo que está realizando.
- ❖ Establecer trabajos con retos que involucren al vendedor con sus ideas en algún proyecto de la empresa o que el vendedor proponga uno.

Los incentivos de ventas podrán realizarse mensualmente, trimestralmente o semestralmente.

Su objetivo es hacer que el vendedor se esfuerce en realizar mejor su trabajo obteniendo mejores resultados, porque además de ganar el incentivo sus comisiones serán mayores.

Es la empresa que debe encargarse del buen trato personal y valorizar el esfuerzo de su personal de ventas.

Estrategia Administrativa

Los vendedores de la compañía Disprosa s.a. laboran al sur oeste de la ciudad de Guayaquil, y debido que las diferentes zonas no producen resultados idénticos, se ha delimitado para que genere la misma cantidad de trabajo, por esta razón el pago de los vendedores de acuerdo a sus resultados mediante comisiones de ventas efectuadas a sus clientes.

La zona del Sur – oeste de la ciudad se la ha dividido en 5 partes, que corresponden a los 5 días laborables de la semana y de cada parte se asignó un sector a cada vendedor para realizar su gestión.

A cada vendedor se le entregara un rutero diario donde deberán visitar aproximadamente 50 clientes y teniendo una efectividad de ventas del 40%, la cual se determina llevando un control de la gestión de entrega de las ventas.

Las rutas para transporte se las realiza de acuerdo a los sectores atendidos, tomemos como ejemplo el siguiente cuadro al cual se le ha asignado días, zona

Cuadro 24. Planificación de Rutas diarias

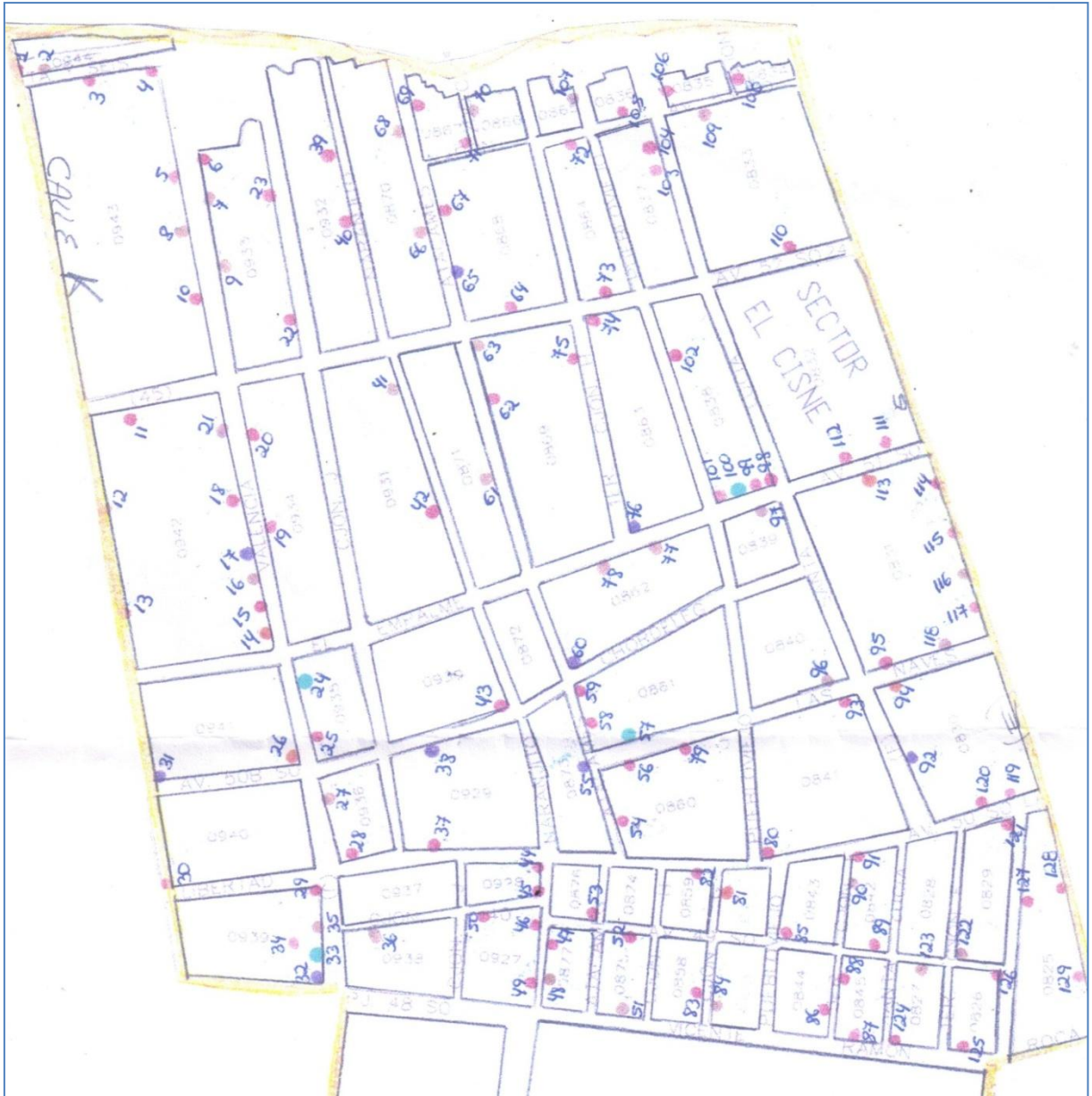
| Cuadro de Planificación de Rutas diarias | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Total de clientes a visitar : 50 por vendedor | | | | | | |
| Día | lunes | Martes | miércoles | jueves | viernes | sábado |
| Zona | S- O 1 | | S- O 2 | S- O 3 | S- O 4 | S- O 5 |
| vendedor | Gestión de ventas | Gestión de ventas | Gestión de ventas | Gestión de ventas | Gestión de ventas | |
| vendedor | cobranza | cobranza | cobranza | cobranza | cobranza | |
| bodega | Despacho para miércoles | | Despacho para el jueves | Despacho para el viernes | Despacho para sábado | Despacho para el lunes |
| transportista | Entrega vtas del viernes | | Entrega vtas del lunes | Entrega vtas del martes | Entrega vtas del miércoles | Entrega vtas jueves |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

En el cuadro anterior vemos la planificación del trabajo en la gestión de ventas, así como de bodega y transportista. Tomemos el siguiente ejemplo con relación al cuadro:

- 1.- La zona sur oeste 1 se ha dividido para que sea visitada por los 5 vendedores, los cuales tienen mapas diferentes, a cada negocio se le ha asignado un número, el mismo que es marcado en los mapas para facilidad de la gestión de ventas.
- 2.- El vendedor realiza su gestión de ventas y cobranza del día, el pedido es facturado el mismo día y despachado por el bodeguero al día siguiente, y al tercer día esos productos son entregados a los diferentes negocios.
- 3.- El vendedor cada día tiene su mapa, para respetar la zona de labores de su compañero de trabajo.
- 4.- Los días de visitas son coordinados con el supervisor.

Grafico 16. Mapa de zona



Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

2.- La gestión de cobros es realizada por los vendedores dentro de la ruta.

En el siguiente cuadro vamos a observar un ejemplo del control de las ventas diarias por día, ya que hablábamos anteriormente de la efectividad de las ventas era de un 40%.

Cuadro 25. Control de gestión de entrega

| CONTROL DE GESTION DE ENTREGAS DE LAS VTAS. DEL XX ENERO DEL 2013 | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|------|---------------|-----|------------|------|---------------------|-----|----------------|---------|------|-----------|-------|
| TRANSPORTISTA XXX | | | | | | | | | | | | | |
| ZONA | CREDITOS | | | | GESTION DE | | GESTION DE ENTREGAS | | | | | | |
| S- O 2 | AUTORIZADO | | NO AUTORIZADO | | VENTAS | | DEVOLUCIONES | | DETALLES | | | | |
| | FACT. | VAL | FACT. | VAL | FACT. | VAL | FACT. | VAL | ERROR VENDEDOR | CERRADO | PAGO | NO QUIERE | OTROS |
| Vendedor 1 | 3 | 292 | 0 | 0 | 3 | 292 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vendedor 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 337 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vendedor 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 185 | 5 | 79 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 |
| Vendedor 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 335 | 1 | 9 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Vendedor 5 | 2 | 893 | 0 | 0 | 10 | 1076 | 2 | 56 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| TOTAL | 5 | 1185 | 0 | 0 | 49 | 2225 | 8 | 144 | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 |
| | | | | | | | 16% | 6% | | | | | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Créditos: En estas columnas se anotaran los créditos que han sido concedidos o si el vendedor autorizo dejar a crédito sin conocimiento de la persona autorizada en conceder los créditos.

Gestión de ventas: Aquí se anota la gestión de ventas del vendedor cuantas facturas fueron entregadas a los diferentes clientes, en cantidad y en valor.

Devoluciones: Columna en donde se anotan cuantas facturas fueron devueltas de la ruta, en cantidad y valor.

Detalles: Aquí se anotan los detalles de las facturas devueltas.

Según el ejemplo del cuadro vemos que en un total de 49 facturas que se fueron en la ruta para la entrega y por el valor de \$ 2.225.00, regreso un total de 8 facturas devueltas por un valor de \$ 144.00 que significa un porcentaje de devolución de 16% del total de las facturas y un 6% del total en dinero.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Estrategia Financiera

Para nuestro análisis hemos considerado el histórico de las ventas del año 2012 con los tres canales de distribución como son:

| Mayorista 1 | Compras por volumen | Gerente |
|-------------|---------------------|--------------|
| Mayorista 2 | A partir de la caja | 1 vendedor |
| Detallista | Al detalle | 3 vendedores |

Como observamos en el cuadro 26, el canal mayorista 1 representa la mayor parte de las ventas del año 2012 \$ 508.949,66, esta es realizada por el gerente. El canal mayorista 2 lo atiende un vendedor con un total de ventas de \$ 202.621,22 por las ventas que se dan a partir de la caja y por volumen de ventas, y el canal detallista que representa el esfuerzo de los 3 vendedores por ventas de cobertura el valor de \$ 326959,79.


Cuadro 26. Venta anual por productos 2012

| VENTA ANUAL POR PRODUCTOS 2012 | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | TOTAL DETALLISTAS | TOTAL |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| | DISPROSA | VENDEDOR 1 | VENEDORES 2-3-4 | |
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | 31,258.83 | 2,809.32 | 6,020.12 | 40,088.27 |
| DURACELL | 17,620.18 | 179.36 | 489.43 | 18,288.97 |
| ALES - JABONES | 34,544.41 | 13,188.44 | 14,434.71 | 62,167.56 |
| ALES - ACEITES | 27.23 | 8.77 | 699.33 | 735.33 |
| ALES - ACEITES | 212,668.26 | 133,210.66 | 209,170.50 | 555,049.41 |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | 53,498.85 | 20,604.27 | 28,701.99 | 102,805.12 |
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | 29,574.18 | 20,950.03 | 44,970.67 | 95,494.89 |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | 1,289.77 | 60.52 | 222.39 | 1,572.68 |
| PANTENE SHAMPOO | 6,087.51 | 928.10 | 1,575.49 | 8,591.10 |
| PANTENE SACHETS | 103,133.77 | 4,534.35 | 5,652.74 | 113,320.86 |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | 19,044.88 | 1,337.84 | 2,784.13 | 23,166.86 |
| ESPONJAS P'LIMPIEZA DE PLATOS | 36.80 | 4,682.82 | 9,118.94 | 13,838.56 |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | 164.97 | 126.73 | 3,119.37 | 3,411.07 |
| TOTAL | 508,949.66 | 202,621.22 | 326,959.79 | 1,038,530.67 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

El siguiente cuadro muestra la rentabilidad propuesta por líneas por canal de distribución.

Cuadro 27. Rentabilidad por canal de distribución

|  | | | | |
|---|-------------|-------------|------------|-------------------------------------|
| RENTABILIDAD POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN | | | | |
| NOMBRE | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | PARTICIPACIÓN EN INGRESO POR VENTAS |
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | 8.0% | 13.0% | 16.0% | 4.00% |
| DURACELL | 8.0% | 10.0% | 14.0% | 2.00% |
| ALES - JABONES | 8.0% | 9.0% | 11.0% | 6.00% |
| ALES - ACEITES | 21.0% | 22.0% | 23.0% | 0.10% |
| ALES - ACEITES | 9.0% | 11.0% | 13.0% | 53.40% |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | 9.0% | 11.0% | 13.0% | 10.00% |
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | 8.0% | 10.0% | 12.0% | 9.00% |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 0.20% |
| PANTENE SHAMPOO | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 1.00% |
| PANTENE SACHETS | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 11.00% |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 2.00% |
| ESPONJAS P'LIMPIEZA DE PLATOS | 10.0% | 12.0% | 15.0% | 1.00% |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | 9.0% | 11.0% | 14.0% | 0.30% |
| | | | | 100.00% |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

En el siguiente cuadro 23 podemos observar el análisis que se realizó por cada línea de productos, considerando el total de ventas por canal del año 2012, la participación por canal y la rentabilidad por canal.

Cuadro 28. Ventas anuales por productos Ales. 1

| | | VENTAS ANUALES POR CANAL AÑO 2013 | | | TOTAL VENTAS | % VENTAS | RENTABILIDAD PROMEDIO |
|---|-------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|--------------|----------|-----------------------|
| | | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | | | |
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | VENTAS POR CANAL | 31,258.83 | 2,809.32 | 6,020.12 | 40,088.27 | 0.04 | 0.37% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 77.98% | 7.01% | 15.02% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.13 | 0.16 | 9.55% | | |
| DURACELL | VENTAS POR CANAL | 17,620.18 | 179.36 | 489.43 | 18,288.97 | 0.02 | 0.14% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 96.34% | 0.98% | 2.68% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.10 | 0.14 | 8.18% | | |
| ALES - JABONES | VENTAS POR CANAL | 34,544.41 | 13,188.44 | 14,434.71 | 62,167.56 | 0.06 | 0.53% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 55.57% | 21.21% | 23.22% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.09 | 0.11 | 8.91% | | |
| ALES - ACEITES DOS CORONAS | VENTAS POR CANAL | 27.23 | 8.77 | 699.33 | 735.33 | 0.001 | 0.02% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 3.70% | 1.19% | 95.10% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.21 | 0.22 | 0.23 | 22.91% | | |
| ALES - ACEITES ALESOL -POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | VENTAS POR CANAL | 212,668.26 | 133,210.66 | 209,170.50 | 555,049.41 | 0.534 | 5.87% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 38.32% | 24.00% | 37.69% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 10.99% | | |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | VENTAS POR CANAL | 53,498.85 | 20,604.27 | 28,701.99 | 102,805.12 | 0.10 | 1.04% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 52.04% | 20.04% | 27.92% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 10.52% | | |
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | VENTAS POR CANAL | 29,574.18 | 20,950.03 | 44,970.67 | 95,494.89 | 0.09 | 0.95% |

| | | | | | | | |
|---|-------------------------|------------|------------|------------|--------------|--------|--------|
| | PARTICIPACION POR CANAL | 30.97% | 21.94% | 47.09% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.10 | 0.12 | 10.32% | 10.32% | |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | VENTAS POR CANAL | 1,289.77 | 60.52 | 222.39 | 1,572.68 | | |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 82.01% | 3.85% | 14.14% | 100.00% | 0.002 | 0.01% |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 8.82% | 8.82% | |
| PANTENE SHAMPOO | VENTAS POR CANAL | 6,087.51 | 928.10 | 1,575.49 | 8,591.10 | | |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 70.86% | 10.80% | 18.34% | 100.00% | 0.01 | 0.08% |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 9.24% | 9.24% | |
| PANTENE SACHETS | VENTAS POR CANAL | 103,133.77 | 4,534.35 | 5,652.74 | 113,320.86 | | |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 91.01% | 4.00% | 4.99% | 100.00% | 0.11 | 0.91% |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 8.37% | 8.37% | |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | VENTAS POR CANAL | 19,044.88 | 1,337.84 | 2,784.13 | 23,166.86 | | |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 82.21% | 5.77% | 12.02% | 100.00% | 0.02 | 0.20% |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 8.77% | 8.77% | |
| ESPONJAS P'LIMPIEZA DE PLATOS | VENTAS POR CANAL | 36.80 | 4,682.82 | 9,118.94 | 13,838.56 | | |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 0.27% | 33.84% | 65.90% | 100.00% | 0.01 | 0.19% |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.10 | 0.12 | 0.15 | 13.97% | 13.97% | |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | VENTAS POR CANAL | 164.97 | 126.73 | 3,119.37 | 3,411.07 | | |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 4.84% | 3.72% | 91.45% | 100.00% | 0.003 | 0.04% |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.14 | 13.65% | 13.65% | |
| | | 508,949.66 | 202,621.22 | 326,959.79 | 1,038,530.67 | 1.00 | 10.35% |
| | | 49% | 20% | 31% | 100% | | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Para comprensión del cuadro 23, tomemos como ejemplo la línea Ales – aceite.

Cuadro 29. Ventas anuales por productos Ales – Aceite.2

| | | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | TOTAL VENTAS | % VENTAS | RENTABILIDAD PROMEDIO |
|--|-------------------------|-------------|-------------|------------|--------------|----------|-----------------------|
| ALES - ACEITES ALESOL - POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | VENTAS POR CANAL | 212,668.26 | 133,210.66 | 209,170.50 | 555,049.41 | 0.534 | 5.87% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 38.32% | 24.00% | 37.69% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 10.99% | 10.99% | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Análisis.

- **El canal mayorista 1.** Tiene un total de ventas \$ 212.668.26 representa un 38.32% del total de las ventas del año 2012 por esa línea de producto Ales - aceite, y el 0.09 representa el porcentaje de rentabilidad propuesto.
- **El canal mayorista 2.** Tiene un total de ventas \$ 133.210.66 representa un 24% del total de las ventas del año 2012 por líneas de productos Ales - aceite, y el 0.11 representa el porcentaje de rentabilidad propuesto.
- **El canal detallista.** Tiene un total de ventas \$ 209.170.50 representa un 37.69% del total de las ventas del año 2012 de la línea de productos Ales - aceite, y el 0.13 representa el porcentaje de rentabilidad propuesto.

Cálculos:

- **Mayorista 1** \$ 212.668.26 / \$ 555.049.41 = 38.32%
- **Mayorista 2** \$ 133.210.66 / \$ 555.049.41 = 24.00%
- **Detallista** \$ 209.170.50 / \$ 555.049.41 = 37.69%

Total de ventas por línea Ales - Aceite \$ 555.049.41 / Total de ventas del año 2012 \$ 1,038.530.67 = **0.534%**

0.534% que significa la proporción de renta global por la línea de productos Ales – aceite.

El porcentaje de 10.99% se obtiene de la siguiente forma:

$$0.09 \times 38.32\% = 3.45$$

$$0.11 \times 24.00\% = 2.64$$

$$0.13 \times 37.69\% = \underline{4.90}$$

$$\text{Total.....} \quad \mathbf{10.99\%}$$

10.99% que significa la rentabilidad promedio ponderado por línea de productos.

$$10.99\% \times 0.534\% = \mathbf{5.87\%}$$

5.87% que significa la parte proporcional del ingreso obtenido a través de la venta de la línea de productos Ales – aceite.

Del histórico de las ventas del año 2012, proponemos un incremento del 9% para el canal mayorista 1, el 8% para el canal mayorista 2 y un 21% para el canal detallista.

Cuadro 30. Propuesta – Incremento de ventas por canal

| INCREMENTO EN LAS VENTAS POR CANAL | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------|
| | Mayorista 1 | Mayorista 2 | Detallista | | |
| | 5% | 10% | 25% | | |
| Ingresos Adicionales por Canal de Venta | 25,447.48 | 20,262.12 | 81,739.95 | 127,449.55 | |
| Costos Adicionales por Canal de Venta | (22,812.49) | (18,164.05) | (73,276.07) | (114,252.61) | -89.6% |
| Comisión por Ventas Adicionales | 0 | 0 | (1,634.80) | (1,634.80) | |
| Sueldos y Beneficios Adicionales | 0 | 0 | (5,354.05) | (5,354.05) | |
| Capacitación (1) | 0 | 0 | (500.00) | (500.00) | |
| Descuentos Promoción Productos | (1,957.50) | (1,558.62) | 0 | (3,516.12) | |
| Premios a vendedores | | | (965.00) | (965.00) | |
| Ingresos Netos Adicionales | 677.50 | 539.45 | 10.03 | 1,226.98 | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Observamos que los costos de ventas se llevan casi toda la venta y corresponde a un 89.60%.

Análisis

- **Mayorista 1** Se provee incrementar el 5% para el canal mayorista 1 las ventas serán \$ 25.447.48 y el costo de ventas \$ 22812.49 y el descuento en promoción de 12 + 1 será \$ 1.957.50, por lo que obtendremos una rentabilidad de \$ 677.50.
- **Mayorista 2** Se provee incrementar el 10% para el canal mayorista 1 las ventas serán \$ 20.262.12 y el costo de ventas \$ 18.164.05 y el descuento en promoción de 12 + 1 será \$ 1.558.62, por lo que obtendremos una rentabilidad de \$ 539.45

- **Detallista** Se provee incrementar el 25% para el canal Detallista las ventas serán \$ 81739.95 y el costo de ventas \$ 73.276.07 y para ayuda a las ventas se contratara un vendedor por el cual se pagara un 2% de comisiones sobre ventas \$ 1634.80 y por el pago de sueldos y beneficios sociales \$ 5.354.05, por capacitación será \$ 500.00 y \$ 465.00 que serán utilizados para un concurso de ventas con premios y \$ 500.00 que se presupuesta en otro concurso de ventas que será entregado en efectivo según una escala de cumplimiento de metas. Estos concursos se realizaran de forma trimestral y obtendremos una rentabilidad de \$ 10.03.

Estrategias

Para incrementar las ventas en un 5% anual.

- Promoción 12 + 1

Para incrementar las ventas en un 10% anual.

- Promoción 12 + 1

La promoción de ventas se comunica a través de la fuerza de ventas y la entrega la realizara el transportista de la empresa.

Ejemplo de la promoción:

Objetivo: Incrementar el desplazamiento al mayorista del producto fab

Duración: Del 1 al 31 de julio el 2013

Marca participante: FAB NATURAL SABILA

Detalle de la facturación:

Producto: Fab Natural Sábila 200 GRX50

Precio unitario sin IVA: \$ 0.3900

Unidades por paca: 50

Promoción: 12 + 1



Facturación con la promoción.

| Cantidad | detalle | Precio unitario | Precio total |
|--------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| 600 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.3900 | \$ 234.00 |
| 50 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Sub – Total | | | \$ 234.00 |
| 12% IVA | | | 28.08 |
| Total | | | \$ 262.08 |

Facturación sin la promoción.

| Cantidad | detalle | Precio unitario | Precio total |
|--------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| 600 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.3900 | \$ 234.00 |
| 50 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.3900 | \$ 19.50 |
| Sub – Total | | | \$ 253.50 |
| 12% IVA | | | 30.42 |
| Total | | | \$ 283.92 |

Esto significa para el cliente:

| | |
|------------------------------|---|
| \$ 21.84 valor dinero |  |
| 0.08% en productos |  |

Para incrementar las ventas en un 25% anual.

Contratar un vendedor que servirá de apoyo en la gestión de ventas.

- Se pagara sueldos y Beneficios de Ley así como las comisiones.

❖ **Sueldo más Beneficios Sociales.**

Sera el sueldo básico más beneficios Sociales de la Ley y pago de comisiones el 2% del total de las ventas calculado por 12 meses.

| Nómina | # | Sueldo Básico | Comisión | Total Ingresos | Total Beneficios Sociales | Total |
|--------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|
| Vendedor 1 | 1 | 3907.56 | 1634.80 | 5542.36 | 1446.49 | 6988.85 |
| Gastos en sueldos anual | | 3907.56 | 1634.80 | 5542.36 | 1446.49 | 6988.85 |

Total de sueldos más beneficios Sociales \$ 3907.56 + \$ 1446.49 = \$ 5.354.05

❖ **Beneficios sociales**

Los beneficios Sociales según la Ley como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y aporte patronal al IESS 11.15%.

| Nómina | # | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Vacaciones | Aporte Patronal less | Total Beneficios Sociales |
|------------|---|----------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------------------|
| Vendedor 1 | 1 | 461.86 | 318 | 230.93 | 435.69 | 1446.49 |
| | | 461.86 | 318.00 | 230.93 | 435.69 | 1446.49 |

❖ **Sueldo básico más comisiones**

El total anual en pago de sueldo básico más comisiones será:

| Nómina | # | Total Ingresos del vendedor |
|------------|---|-----------------------------|
| Vendedor 1 | 1 | 5542.36 |
| | | 5542.36 |

- Se capacitara al vendedor se provisiona \$ 500.00

Estrategia Financiera



Plan de incentivos de ventas

Vamos a elaborar un plan de premios que servirán de incentivos a los vendedores a mejorar sus labores diarias, tratando en lo posible de que cumplan con el presupuesto de ventas establecido.

Este plan implicara la adquisición de premios, los cuales se entregaran de manera trimestral a los vendedores que cumplan su meta.

Ejemplo 1 del concurso de ventas

Cuadro 31. Concurso de ventas 1

| PREMIOS |
|--|
| <p>Destinado a: Fuerza de <u>Cobertura</u> Objetivo: Generar desplazamiento e incrementar distribución de capilares Duración: Del 1 de septiembre al 31 de noviembre del 2013. Mecánica: Se liquidará a cada uno de los vendedores de la fuerza de ventas de cobertura de acuerdo al porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas.</p> |
| PREMIOS EN EL PLAN |
| <p>Una bicicleta valorada en \$ 50.00</p>  |
| <p>Un DVD valorado en \$ 65.00</p>  |

Camara Sony valorada en \$ 150.00



Una cocina Indurama valorada en \$ 200.00



Total en premios \$ 465.00

PRODUCTOS PARTICIPANTES



REQUERIMIENTOS



- Llegar al presupuesto establecido en la línea de capilares.
- Todas las referencias de capilares.
- Se entregaran los premios de acuerdo al porcentaje de cumplimiento.
- El premio mayor como es la cocina se entregara solo al que haya cumplido como máximo al 85% del presupuesto establecido.

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

La empresa cubrirá con el valor de los premios los cuales pasaran al gasto de ventas.

Ejemplo 2 del concurso de ventas

Cuadro 32. Concurso de ventas 2

| PUSH MONEY | | | | | | | | | |
|--|---|-----|----------|-----|----------|-----|-----------|------|-----------|
| <p>Destinado a: Fuerza de Cobertura Objetivo: Generar desplazamiento e incrementar distribución de detergente fab. Duración: Del 1 de junio al 31 de agosto del 2013. Mecánica: Se liquidará a cada uno de los vendedores de la fuerza de ventas de cobertura de acuerdo a una tabla de efectividad de puntos impactados vs puntos visitados. Supervisor recibe 10% del total.</p> | | | | | | | | | |
| PAGO POR CUMPLIMIENTO  | | | | | | | | | |
| | <table><tbody><tr><td>70%</td><td>\$ 60.00</td></tr><tr><td>80%</td><td>\$ 80.00</td></tr><tr><td>90%</td><td>\$ 100.00</td></tr><tr><td>100%</td><td>\$ 200.00</td></tr></tbody></table> | 70% | \$ 60.00 | 80% | \$ 80.00 | 90% | \$ 100.00 | 100% | \$ 200.00 |
| 70% | \$ 60.00 | | | | | | | | |
| 80% | \$ 80.00 | | | | | | | | |
| 90% | \$ 100.00 | | | | | | | | |
| 100% | \$ 200.00 | | | | | | | | |
| PRODUCTOS PARTICIPANTES | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |
| REQUERIMIENTOS | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Llegar al presupuesto establecido en la línea de productos Fab.• Solo detergentes fab de cualquier referencia. | | | | | | | | | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

El incentivo de Push Money, estará dirigido solo a vendedores de cobertura en este caso serán 4 vendedores. Su duración será de tres meses y contarán con el apoyo y control del supervisor de ventas, además, se les entregara camisetas de la línea Fab.

Al final del trimestre se realizara el cálculo del presupuesto y se entregara en incentivo en efectivo, de acuerdo al porcentaje llegado. Se presupuestara el valor de \$ 500.00 para este fin y serán cubiertos por la empresa los cuales pasaran a ser parte del gasto de venta.

Cuadro 33. Costos

| NOMBRE | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | TOTAL |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | 28,758.13 | 2,444.10 | 5,056.90 | 36,259.13 |
| | 79.31% | 6.74% | 13.95% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.13 | 0.16 | 9.45% |
| DURACELL | 16,210.57 | 161.43 | 420.91 | 16,792.90 |
| | 96.53% | 0.96% | 2.51% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.10 | 0.14 | 32.00% |
| ALES - JABONES | 31,780.86 | 12,001.48 | 12,846.89 | 56,629.23 |
| | 56.12% | 21.19% | 22.69% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.09 | 0.11 | 28.00% |
| ALES - ACEITES DOS CORONAS | 21.51 | 6.88 | 538.48 | 566.88 |
| | 3.79% | 1.21% | 94.99% | 100.00% |
| | 0.21 | 0.22 | 0.23 | 0.66 |
| ALES - ACEITES ALESOL - POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | 193,528.12 | 118,557.48 | 181,978.33 | 494,063.93 |
| | 39.17% | 24.00% | 36.83% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 0.33 |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | 48,683.96 | 18,337.80 | 24,970.73 | 91,992.49 |
| | 52.92% | 19.93% | 27.14% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 33.00% |
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | 27,208.25 | 18,855.03 | 39,574.19 | 85,637.47 |
| | 31.77% | 22.02% | 46.21% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.10 | 0.12 | 30.00% |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | 1,186.59 | 53.86 | 193.48 | 1,433.93 |
| | 82.75% | 3.76% | 13.49% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| PANTENE SHAMPOO | 5,600.51 | 826.01 | 1,370.67 | 7,797.19 |
| | 71.83% | 10.59% | 17.58% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| PANTENE SACHETS | 94,883.07 | 4,035.57 | 4,917.88 | 103,836.52 |
| | 91.38% | 3.89% | 4.74% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | 17,521.29 | 1,190.68 | 2,422.20 | 21,134.17 |
| | 82.91% | 5.63% | 11.46% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| ESPONJAS P' LIMPIEZA DE PLATOS | 33.12 | 4,120.88 | 7,751.10 | 11,905.10 |
| | 0.28% | 34.61% | 65.11% | 100.00% |
| | 0.10 | 0.12 | 0.15 | 37.00% |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | 150.12 | 112.79 | 2,682.65 | 2,945.57 |
| | 5.10% | 3.83% | 91.07% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.14 | 0.34 |
| | 465,566.09 | 180,704.01 | 284,724.42 | 930,994.52 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

En el cuadro 26 observamos los costos que nos servirán para la elaboración del P y G presupuestado.

Para su análisis vamos a poner como ejemplo las ventas totales de la línea Ales – aceites. A continuación el ejemplo:

Cuadro 34. Costos Ales – Aceite

| NOMBRE | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | TOTAL |
|--|-------------|-------------|------------|------------|
| ALES - ACEITES ALESOL - POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | 193,528.12 | 118,557.48 | 181,978.33 | 494,063.93 |
| | 39.17% | 24.00% | 36.83% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 0.33 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Calculo costos:

Mayorista 1

Total de ventas mayorista 1. x Porcentaje de utilidad

$$\$ 212.668.26 \times 9\% = \$ 19.140.14$$

Total de ventas mayorista 1 - utilidad

$$\$ 212.668.26 - \$ 19.140.14 = \$ 193.548.12 \text{ Costo}$$

Mayorista 2

Total de las ventas mayorista 2. x Porcentaje de utilidad

$$\$ 133.210.66 \times 11\% = \$ 14.653.17$$

Total de ventas mayorista 2 - Utilidad

$$\$ 133.210.66 - \$ 14.653.17 = \$ 118.557.48$$

Detallista

Total de las ventas detallista. x Porcentaje de utilidad

$$\$ 209.170.50 \times 13\% = \$ 27192.165$$

Total de ventas detallista. x Utilidad

$$\$ 209.170.50 - \$ 27.192.165 = \$ 181.978.33$$

Estrategia Financiera

Siendo el proveedor quien regula el costo de los productos, la compañía Disprosa S.A., debe negociar con ellos para obtener una promoción en productos de 10 +1 y de esta manera obtener un beneficio en el diferencial de descuentos, ya que nosotros transmitiremos parte de la promoción 12 +1.

Cuadro 35. Porcentajes de promoción

| (Recibimos) | (Entregamos) |
|--|-----------------------------------|
| Promoción 10+1 | Promoción 12+1 |
| Significa 10% en producto | Significa 8,33% en producto |
| Significa 9.09% descuento directo | Significa 7.69% descuento directo |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Esto será 9.09% vs. 7.69%, quedando un margen a favor del 1.4% en costos. Este 9.09% adicional se le descontará del valor de costo en la propuesta pérdidas y ganancias es decir:

Partimos de:

Costo de Venta Histórico -----→ \$ 930.994,52

Costo de Venta Incremental -----→ \$ 114.252,61

Costo de la Propuesta año 2013 → \$ 1.045.247,12

Estos serían los nuevos costos de ventas si recibimos por parte de INDUSTRIAS ALES la promoción por volumen de compras del 10+1

$$(\$ 930.994,52 \times - 9.09\%) = 846.367.12$$

$$(\$ 114.252,61 \times - 9.09\%) = 103.867.05$$

$$(\$ 1.045.247,12 \times - 9.09\%) = 950.234,16$$

Esta estrategia mejorara el costo de ventas.

Cuadro 36. P y G Proyectado

| | <u>MENSUAL HISTORICO</u> | <u>TOTAL ANUAL HISTORICO</u> | | <u>PROPUESTA ADICIONAL 2013</u> | <u>TOTAL PROYECTADO 2013</u> | |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------|---------------------------------|------------------------------|---------------|
| Ventas | 86,544.22 | 1,038,530.67 | 100.00% | 127,449.55 | 1,165,980.22 | 100.00% |
| Descuentos en Ventas | | | | (3,516.12) | (3,516.12) | -0.30% |
| Costos | (70,530.59) | (846,367.12) | -81.50% | (103,867.04) | (950,234.16) | -81.50% |
| Utilidad Bruta | 16,013.63 | 192,163.55 | 18.50% | 20,066.39 | 212,229.94 | 18.20% |
| Gastos Adm. | | | | | | |
| Sueldos y Salario | (1,032.18) | (12,386.13) | -1.19% | - | (12,386.13) | -1.06% |
| Beneficios Sociales | (448.27) | (5,379.20) | -0.52% | - | (5,379.20) | -0.46% |
| arriendo | (888.23) | (10,658.80) | -1.03% | - | (10,658.80) | -0.91% |
| Servicios Básicos | (526.53) | (6,318.30) | -0.61% | - | (6,318.30) | -0.54% |
| Servicios contables | (92.08) | (1,105.00) | -0.11% | - | (1,105.00) | -0.09% |
| Gastos Ventas | | | | | | |
| Sueldos y Salario | (1,849.40) | (22,192.85) | -2.14% | (3,907.56) | (26,100.41) | -2.24% |
| Beneficios Sociales | (818.60) | (9,823.20) | -0.95% | (1,446.49) | (11,269.69) | -0.97% |
| Comisiones | (287.00) | (3,443.97) | -0.33% | (1,634.80) | (5,078.77) | -0.44% |
| Capacitación | - | - | 0.00% | (500.00) | (500.00) | -0.04% |
| Premios a vendedores | - | - | 0.00% | (965.00) | (965.00) | -0.08% |
| transp /mercadería | (1,392.32) | (16,707.84) | -1.61% | - | (16,707.84) | -1.43% |
| otros gastos de ventas | (248.35) | (2,980.18) | -0.29% | - | (2,980.18) | -0.26% |
| Gastos bodega | | | | | | |
| Sueldos y Salario | (914.93) | (10,979.21) | -1.06% | - | (10,979.21) | -0.94% |
| Beneficios Sociales | (414.27) | (4,971.22) | -0.48% | - | (4,971.22) | -0.43% |
| Utilidad antes Imptos. | 7,101.47 | 85,217.65 | | 11,612.54 | 96,830.19 | |
| Participación Trabajadores | | (12,782.65) | -1.23% | | (14,524.53) | -1.25% |
| Impuesto a la Renta | | (21,560.07) | -2.08% | | (24,498.04) | -2.10% |
| Utilidad Neta | | 50,874.94 | 4.90% | | 57,807.62 | 4.96% |
| | | | | ADICIONAL | 6,932.69 | 0.06% |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Para nuestro P y G hemos considerado los datos históricos anuales y mensuales del año 2012, sumándole la propuesta adicional y los resultados proyectados obtenidos al 2013.

Observemos como la utilidad bruta que se obtuvo el año 2012 es 18.50% y con la propuesta será 18.20%, pero con nuestra propuesta, la utilidad neta de \$ 50874.94 será de \$ 57.807.62 o sea, obtendremos un incremento de \$ 6.932.69 que representa el 0.06%.

Nuestro incremento en dólares no es mayor pero nos da las pautas para creer que con un buen control de los costos y de los procesos este valor podrá incrementar a futuro.

5.7.3 Impacto

El impacto que tendrá la implementación de la propuesta se podrá observar en los resultados que se obtendrán, se controlara constantemente los datos para determinar si se están cumpliendo los objetivos o se deben realizar las correcciones necesarias.

La gestión de los vendedores mejorara ya que se exigirá que se cumplan los procesos y tomen conciencia sobre el trabajo que se está realizando.

El poder brindar un servicio de calidad y mejor atención al cliente lograremos su fidelización lo que generaría un incremento de las ventas.

5.7.4 Cronograma

Al implantar medidas logísticas y distribución de productos, deben tenerse en cuenta los siguientes puntos, medidas de apoyo reguladoras, en la planificación y programación, debe contemplarse un plazo razonable para su implantación.

Cuadro 37. Cronograma de actividades

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| No. | TIEMPO 2013 ACTIVIDADES | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Entrega de la propuesta al Gerente Propietario de la compañía Disprosa S.A. | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Análisis y evaluación de la propuesta por parte del Gerente. | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Aprobación y aceptación de la propuesta por el Gerente. | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Dar a conocer políticas normas y procedimientos a seguir | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Aplicación de procedimientos por área | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Dar a conocer el plan de ventas | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Sistema de control de gestión de vendedores | | | | | | | | | | | | |
| 8 | plan de incentivos para la fuerza de ventas | | | | | | | | | | | | |
| 9 | estrategias de gestión | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Tomar correctivos necesarios | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Implementación de la propuesta | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Para el buen funcionamiento de la logística es fundamental implicar a todos los operadores económicos (proveedores, transportistas, clientes)

CONCLUSIONES

De acuerdo a nuestro estudio, se concluye que los clientes están orientados a la línea de distribución de consumo masivo, dando prioridad a ciertos ítems al momento de la visita del vendedor y lo más importante para ellos son precios, promociones y atención personalizada.

La falta de control de la gestión diaria, así como la desmotivación del personal de ventas está provocando un bajo rendimiento en el trabajo por lo que termina siendo afectada la rentabilidad de la empresa.

En el afán de reducir costos, ha pasado a segundo plano el incentivo al personal, se han dejado a un lado las capacitaciones llevando así a contribuir a que el trabajo sea rutinario y monótono, que se trabaje solo por la necesidad económica y no porque le guste realizar su trabajo.

El cliente es quien percibe las falencias por la falta de una atención oportuna y de calidad, y optaran por comprar a la competencia los mismos productos.

Tengamos presente que éxito o fracaso de lo que se emprende dependerá de la gente que participe, y solo manteniendo a los mejores se pueden obtener grandes logros.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las investigaciones realizadas recomendamos, mejorar el control de la gestión de los vendedores, llevando de esta manera una reducción de costos en la distribución de productos.

El tomar medidas correctivas, el cumplimiento de políticas y procesos además, de determinar responsables de cada función, va a contribuir que tanto vendedores como el personal de la empresa cumplan con su trabajo.

No hay nada mejor que incentivar al personal a desarrollar un trabajo con calidad, que sienta que su trabajo es valorado, que se los capacite y se le pague remuneraciones justas.

Si se detecta un mal desempeño la empresa se deben tomar medidas correctivas, y controlar la eficiencia del personal de ventas.

El control adecuado a las labores diarias ayudara a que se desperdicie el tiempo y dinero de la empresa, evitando la repetición de procedimientos innecesarios.

BIBLIOGRFIA DE LA INVESTIGACION

Bibliografía

- Según LOZADA, Andrea (2011): Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, *“Estrategias de Marketing y su incidencia en el volumen de ventas en CLINIESPED S.A. de la ciudad de Ambato.”* Pg.9
- Según REINOSO, Vinicio (2010): Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, *“Estrategias de Marketing para incrementar las ventas en la distribuidora Dispacif. S.A.”* Pág. 3.
- Según GONZALO, Kleber (2011): Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad técnica de Ambato, *“Estrategias de Comercialización y su incidencia en las ventas de la empresa “Reyventas” sucursal Ambato”*.
- Según PHILIP, Kotler (2001): *“Hoy día, más y más empresas están reconociendo de la importancia de satisfacer a los clientes actuales y de retenerlos ”* (p.49).
- Según SARMIENTO, Rubén (2005) *“Las empresas comerciales, se dedican a la comercialización de artículos sin ninguna transformación, mientras que las empresas industriales, se dedican a la producción de artículos.”*
- Según BURBANO, Antonio (2006) *“En una empresa comercial los sistemas de costos son más sencillos, adquieren mayor importancia la eficiencia en la compra y el mantenimiento de los inventarios de artículos para la venta, y el proceso administrativo y de distribución”* (p.67).
- Según GOMEZ, Johana y SERRANO, Dina (2011) Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca –*“Diseño del proceso de control Integral de la empresa de Fideos y Tallarines Ricapasta utilizando el Balanced Scorecard”*.Pag.3

Leyes

- Ley del Consumidor
- Código de la producción
- Ley de compañías
- Código de trabajo

Referencias

- Como Profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones – Faga Héctor año 2006
- Logística Empresarial-Guía didáctica -Lic. Mauro Augusto. Octubre 2012
- Logísticas y Costos-Mikel Mauleon Torres –año 2012- Pág. 3
- ROLDAN, Luis, 10 pasos para aumentar su rentabilidad, año 2006, pág. 18
- Dirección de la Fuerza de ventas –Enrique C. Diez, Antonio Navarro, Begoña Peral. año 2003. Pag.59
- Dirección de Ventas –Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores – Manuel Artal Castells -10ma edición abril 2011. Pag.406
- Dirección de Ventas –Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores – Manuel Artal Castells -10ma edición abril 2011. Pag.408
- Félix Miranda Quesada –www.felixmiranda.com
- Presupuesto de ventas –Pedro Nel Correa pag.2
- Proceso de venta Publicaciones Vértice S.L año 2008. Pág. 139

- Merchandising y animación del punto de venta –Ana Isabel Bastos Boubeta año 2006 -Pag.81
- Principios de la Gestión de calidad -La Gestión por Procesos –Edición mayo 2005
- Diaz Víctor, Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos - año 2009–pág. 121
- Fundamentos del Marketing: Teoría y experiencia –Roberto Dvoskin –año 2004 - Pág. 146
- Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades...–Cesar Augusto Bernal Torres –año 2006 –Pag.56
- Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades...–Cesar Augusto Bernal Torres –año 2006 –Pag.57

ANEXO 1

DISEÑO DEL PROYECTO

Cuadro 23. Objetivo de ventas

|  OBJETIVO DE VENTAS | | | | |
|---|-----------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------|
| DESCRIPCION | DIA X VENDEDOR | MES X VENDEDOR (x 21 días laborables) | AL MES X 5 VENEDORES | TOTAL DE VENTAS AL AÑO |
| TOTAL GILLETTE | 102.75 | 2,157.83 | 10,789.16 | 142519.66 |
| TOTAL JABONES | 96.61 | 2,028.87 | 10,144.37 | 134002.23 |
| TOTAL ACEITE | 738.69 | 15,512.44 | 77,562.18 | 1024559.46 |
| TOTAL DETERGENTES | 171.18 | 3,594.77 | 17,973.83 | 237425.73 |
| TOTAL CAPILAR | 97.01 | 2,037.24 | 10,186.19 | 134554.74 |
| TOTAL SCOTH BRIDE | 67.89 | 1,425.71 | 7,128.54 | 94164.68 |
| TOTAL ITALCAN | 8.08 | 169.67 | 848.33 | 11206.06 |
| TOTAL ALES + GILLETTE+3M+ITALCAM | 1,282.22 | 26,926.52 | 134,632.60 | 1778432.56 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana


| Mayorista 1 | Compras por volumen | Gerente |
|-------------|---------------------|--------------|
| Mayorista 2 | A partir de la caja | 1 vendedor |
| Detallista | Al detalle | 3 vendedores |

Cuadro 26. Venta anual por productos 2012

| VENTA ANUAL POR PRODUCTOS 2012 | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | TOTAL DETALLISTAS | TOTAL |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| | DISPROSA | VENDEDOR 1 | VENEDORES 2-3-4 | |
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | 31,258.83 | 2,809.32 | 6,020.12 | 40,088.27 |
| DURACELL | 17,620.18 | 179.36 | 489.43 | 18,288.97 |
| ALES - JABONES | 34,544.41 | 13,188.44 | 14,434.71 | 62,167.56 |
| ALES - ACEITES | 27.23 | 8.77 | 699.33 | 735.33 |
| ALES - ACEITES | 212,668.26 | 133,210.66 | 209,170.50 | 555,049.41 |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | 53,498.85 | 20,604.27 | 28,701.99 | 102,805.12 |
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | 29,574.18 | 20,950.03 | 44,970.67 | 95,494.89 |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | 1,289.77 | 60.52 | 222.39 | 1,572.68 |
| PANTENE SHAMPOO | 6,087.51 | 928.10 | 1,575.49 | 8,591.10 |
| PANTENE SACHETS | 103,133.77 | 4,534.35 | 5,652.74 | 113,320.86 |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | 19,044.88 | 1,337.84 | 2,784.13 | 23,166.86 |
| ESPONJAS P'LIMPIEZA DE PLATOS | 36.80 | 4,682.82 | 9,118.94 | 13,838.56 |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | 164.97 | 126.73 | 3,119.37 | 3,411.07 |
| TOTAL | 508,949.66 | 202,621.22 | 326,959.79 | 1,038,530.67 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Cuadro 27. Rentabilidad por canal de distribución

|  | | | | |
|---|----------------|----------------|------------|---|
| RENTABILIDAD POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN | | | | |
| NOMBRE | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | PARTICIPACIÓN EN INGRESO POR VENTAS |
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | 8.0% | 13.0% | 16.0% | 4.00% |
| DURACELL | 8.0% | 10.0% | 14.0% | 2.00% |
| ALES - JABONES | 8.0% | 9.0% | 11.0% | 6.00% |
| ALES - ACEITES | 21.0% | 22.0% | 23.0% | 0.10% |
| ALES - ACEITES | 9.0% | 11.0% | 13.0% | 53.40% |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | 9.0% | 11.0% | 13.0% | 10.00% |
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | 8.0% | 10.0% | 12.0% | 9.00% |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 0.20% |
| PANTENE SHAMPOO | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 1.00% |
| PANTENE SACHETS | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 11.00% |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | 8.0% | 11.0% | 13.0% | 2.00% |
| ESPONJAS P'LIMPIEZA DE PLATOS | 10.0% | 12.0% | 15.0% | 1.00% |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | 9.0% | 11.0% | 14.0% | 0.30% |
| | | | | 100.00% |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Cuadro 28. Ventas anuales por productos Ales – Aceite 1

| | | VENTAS ANUALES POR CANAL AÑO 2013 | | | TOTAL VENTAS | % VENTAS | RENTABILIDAD PROMEDIO |
|--|-------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|--------------|----------|-----------------------|
| | | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | | | |
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | VENTAS POR CANAL | 31,258.83 | 2,809.32 | 6,020.12 | 40,088.27 | 0.04 | 0.37% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 77.98% | 7.01% | 15.02% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.13 | 0.16 | 9.55% | | |
| DURACELL | VENTAS POR CANAL | 17,620.18 | 179.36 | 489.43 | 18,288.97 | 0.02 | 0.14% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 96.34% | 0.98% | 2.68% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.10 | 0.14 | 8.18% | | |
| ALES - JABONES | VENTAS POR CANAL | 34,544.41 | 13,188.44 | 14,434.71 | 62,167.56 | 0.06 | 0.53% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 55.57% | 21.21% | 23.22% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.09 | 0.11 | 8.91% | | |
| ALES - ACEITES DOS CORONAS | VENTAS POR CANAL | 27.23 | 8.77 | 699.33 | 735.33 | 0.001 | 0.02% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 3.70% | 1.19% | 95.10% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.21 | 0.22 | 0.23 | 22.91% | | |
| ALES - ACEITES ALESOL - POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | VENTAS POR CANAL | 212,668.26 | 133,210.66 | 209,170.50 | 555,049.41 | 0.534 | 5.87% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 38.32% | 24.00% | 37.69% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 10.99% | | |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | VENTAS POR CANAL | 53,498.85 | 20,604.27 | 28,701.99 | 102,805.12 | 0.10 | 1.04% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 52.04% | 20.04% | 27.92% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 10.52% | | |

| | | | | | | | |
|---|-------------------------|------------|------------|------------|--------------|-------|--------|
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | VENTAS POR CANAL | 29,574.18 | 20,950.03 | 44,970.67 | 95,494.89 | 0.09 | 0.95% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 30.97% | 21.94% | 47.09% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.10 | 0.12 | 10.32% | | |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | VENTAS POR CANAL | 1,289.77 | 60.52 | 222.39 | 1,572.68 | 0.002 | 0.01% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 82.01% | 3.85% | 14.14% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 8.82% | | |
| PANTENE SHAMPOO | VENTAS POR CANAL | 6,087.51 | 928.10 | 1,575.49 | 8,591.10 | 0.01 | 0.08% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 70.86% | 10.80% | 18.34% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 9.24% | | |
| PANTENE SACHETS | VENTAS POR CANAL | 103,133.77 | 4,534.35 | 5,652.74 | 113,320.86 | 0.11 | 0.91% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 91.01% | 4.00% | 4.99% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 8.37% | | |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | VENTAS POR CANAL | 19,044.88 | 1,337.84 | 2,784.13 | 23,166.86 | 0.02 | 0.20% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 82.21% | 5.77% | 12.02% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 8.77% | | |
| ESPONJAS P'LIMPIEZA DE PLATOS | VENTAS POR CANAL | 36.80 | 4,682.82 | 9,118.94 | 13,838.56 | 0.01 | 0.19% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 0.27% | 33.84% | 65.90% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.10 | 0.12 | 0.15 | 13.97% | | |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | VENTAS POR CANAL | 164.97 | 126.73 | 3,119.37 | 3,411.07 | 0.003 | 0.04% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 4.84% | 3.72% | 91.45% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.14 | 13.65% | | |
| | | 508,949.66 | 202,621.22 | 326,959.79 | 1,038,530.67 | 1.00 | 10.35% |
| | | 49% | 20% | 31% | 100% | | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Cuadro 29. Ventas anuales por productos Ales – aceite 2

| | | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | TOTAL VENTAS | % VENTAS | RENTABILIDAD PROMEDIO |
|---|-------------------------|-------------|-------------|------------|--------------|----------|-----------------------|
| ALES - ACEITES ALESOL - POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | VENTAS POR CANAL | 212,668.26 | 133,210.66 | 209,170.50 | 555,049.41 | 0.534 | 5.87% |
| | PARTICIPACION POR CANAL | 38.32% | 24.00% | 37.69% | 100.00% | | |
| | RENTABILIDAD POR CANAL | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 10.99% | 10.99% | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Cuadro 30. Propuesta – Incremento de ventas por canal

| INCREMENTO EN LAS VENTAS POR CANAL | | | | | |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|
| | Mayorista 1 | Mayorista 2 | Detallista | | |
| | 5% | 10% | 25% | | |
| Ingresos Adicionales por Canal de Venta | 25,447.48 | 20,262.12 | 81,739.95 | 127,449.55 | |
| Costos Adicionales por Canal de Venta | (22,812.49) | (18,164.05) | (73,276.07) | (114,252.61) | -89.6% |
| Comisión por Ventas Adicionales | 0 | 0 | (1,634.80) | (1,634.80) | |
| Sueldos y Beneficios Adicionales | 0 | 0 | (5,354.05) | (5,354.05) | |
| Capacitación (1) | 0 | 0 | (500.00) | (500.00) | |
| Descuentos Promoción Productos | (1,957.50) | (1,558.62) | 0 | (3,516.12) | |
| Premios a vendedores | | | (965.00) | (965.00) | |
| Ingresos Netos Adicionales | 677.50 | 539.45 | 10.03 | 1,226.98 | |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Detalle de la facturación:

Producto: Fab Natural Sábila 200 GRX50

Precio unitario sin IVA: \$ 0.3900

Unidades por paca: 50

Promoción: 12 + 1



Facturación con la promoción.

| Cantidad | detalle | Precio unitario | Precio total |
|--------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| 600 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.3900 | \$ 234.00 |
| 50 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Sub – Total | | | \$ 234.00 |
| 12% IVA | | | 28.08 |
| Total | | | \$ 262.08 |

Facturación sin la promoción.

| Cantidad | detalle | Precio unitario | Precio total |
|--------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| 600 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.3900 | \$ 234.00 |
| 50 | FAB NATURAL SABILA 200GRX50 | \$ 0.3900 | \$ 19.50 |
| Sub – Total | | | \$ 253.50 |
| 12% IVA | | | 30.42 |
| Total | | | \$ 283.92 |

Esto significa para el cliente:

| | |
|------------------------------|---|
| \$ 21.84 valor dinero |  |
| 0.08% en productos |  |

❖ **Sueldo más Beneficios Sociales.**

| Nómina | # | Sueldo Básico | Comisión | Total Ingresos | Total Beneficios Sociales | Total |
|--------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|
| Vendedor 1 | 1 | 3907.56 | 1634.80 | 5542.36 | 1446.49 | 6988.85 |
| Gastos en sueldos anual | | 3907.56 | 1634.80 | 5542.36 | 1446.49 | 6988.85 |

Total de sueldos más beneficios Sociales \$ 3907.56 + \$ 1446.49 = \$ 5.354.05

❖ **Beneficios sociales**

| Nómina | # | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Vacaciones | Aporte Patronal less | Total Beneficios Sociales |
|------------|---|----------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------------------|
| Vendedor 1 | 1 | 461.86 | 318 | 230.93 | 435.69 | 1446.49 |
| | | 461.86 | 318.00 | 230.93 | 435.69 | 1446.49 |

❖ **Sueldo básico más comisiones**

| Nómina | # | Total Ingresos del vendedor |
|------------|---|-----------------------------|
| Vendedor 1 | 1 | 5542.36 |
| | | 5542.36 |

Cuadro 33. Costos

| NOMBRE | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | TOTAL |
|---|-------------|-------------|------------|------------|
| GILLETTE - HOJAS DE AFEITAR | 28,758.13 | 2,444.10 | 5,056.90 | 36,259.13 |
| | 79.31% | 6.74% | 13.95% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.13 | 0.16 | 9.45% |
| DURACELL | 16,210.57 | 161.43 | 420.91 | 16,792.90 |
| | 96.53% | 0.96% | 2.51% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.10 | 0.14 | 32.00% |
| ALES - JABONES | 31,780.86 | 12,001.48 | 12,846.89 | 56,629.23 |
| | 56.12% | 21.19% | 22.69% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.09 | 0.11 | 28.00% |
| ALES - ACEITES DOS CORONAS | 21.51 | 6.88 | 538.48 | 566.88 |
| | 3.79% | 1.21% | 94.99% | 100.00% |
| | 0.21 | 0.22 | 0.23 | 0.66 |
| ALES - ACEITES ALESOL -POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | 193,528.12 | 118,557.48 | 181,978.33 | 494,063.93 |
| | 39.17% | 24.00% | 36.83% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 0.33 |
| ALES - ACHIOTE MANTECA | 48,683.96 | 18,337.80 | 24,970.73 | 91,992.49 |
| | 52.92% | 19.93% | 27.14% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 33.00% |
| PROCTER & GAMBLE - DETERGENTES | 27,208.25 | 18,855.03 | 39,574.19 | 85,637.47 |
| | 31.77% | 22.02% | 46.21% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.10 | 0.12 | 30.00% |
| HERBAL ESSENCE SHAMPOO / ACONDICIONADOR | 1,186.59 | 53.86 | 193.48 | 1,433.93 |
| | 82.75% | 3.76% | 13.49% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| PANTENE SHAMPOO | 5,600.51 | 826.01 | 1,370.67 | 7,797.19 |
| | 71.83% | 10.59% | 17.58% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| PANTENE SACHETS | 94,883.07 | 4,035.57 | 4,917.88 | 103,836.52 |
| | 91.38% | 3.89% | 4.74% | 100.00% |

| | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| HEAD & SHOULDER SHAMPOO | 17,521.29 | 1,190.68 | 2,422.20 | 21,134.17 |
| | 82.91% | 5.63% | 11.46% | 100.00% |
| | 0.08 | 0.11 | 0.13 | 32.00% |
| ESPONJAS P'LIMPIEZA DE PLATOS | 33.12 | 4,120.88 | 7,751.10 | 11,905.10 |
| | 0.28% | 34.61% | 65.11% | 100.00% |
| | 0.10 | 0.12 | 0.15 | 37.00% |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | 150.12 | 112.79 | 2,682.65 | 2,945.57 |
| | 5.10% | 3.83% | 91.07% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.14 | 0.34 |
| | 465,566.09 | 180,704.01 | 284,724.42 | 930,994.52 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Cuadro 34. Costos Ales – aceite

| NOMBRE | MAYORISTA 1 | MAYORISTA 2 | DETALLISTA | TOTAL |
|---|--------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| ALES - ACEITES ALESOL - POPULAR - DUQUE - RESQUISITO | 193,528.12 | 118,557.48 | 181,978.33 | 494,063.93 |
| | 39.17% | 24.00% | 36.83% | 100.00% |
| | 0.09 | 0.11 | 0.13 | 0.33 |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y
Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

Cuadro 36. P y G Proyectado

| | <u>MENSUAL HISTORICO</u> | <u>TOTAL ANUAL HISTORICO</u> | | <u>PROPUESTA ADICIONAL 2013</u> | <u>TOTAL PROYECTADO 2013</u> | |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------|---------------------------------|------------------------------|---------------|
| Ventas | 86,544.22 | 1,038,530.67 | 100.00% | 127,449.55 | 1,165,980.22 | 100.00% |
| Descuentos en Ventas | | | | (3,516.12) | (3,516.12) | -0.30% |
| Costos | (70,530.59) | (846,367.12) | -81.50% | (103,867.04) | (950,234.16) | -81.50% |
| Utilidad Bruta | 16,013.63 | 192,163.55 | 18.50% | 20,066.39 | 212,229.94 | 18.20% |
| Gastos Adm. | | | | | | |
| Sueldos y Salario | (1,032.18) | (12,386.13) | -1.19% | - | (12,386.13) | -1.06% |
| Beneficios Sociales | (448.27) | (5,379.20) | -0.52% | - | (5,379.20) | -0.46% |
| arriendo | (888.23) | (10,658.80) | -1.03% | - | (10,658.80) | -0.91% |
| Servicios Básicos | (526.53) | (6,318.30) | -0.61% | - | (6,318.30) | -0.54% |
| Servicios contables | (92.08) | (1,105.00) | -0.11% | - | (1,105.00) | -0.09% |
| Gastos Ventas | | | | | | |
| Sueldos y Salario | (1,849.40) | (22,192.85) | -2.14% | (3,907.56) | (26,100.41) | -2.24% |
| Beneficios Sociales | (818.60) | (9,823.20) | -0.95% | (1,446.49) | (11,269.69) | -0.97% |
| Comisiones | (287.00) | (3,443.97) | -0.33% | (1,634.80) | (5,078.77) | -0.44% |
| Capacitación | - | - | 0.00% | (500.00) | (500.00) | -0.04% |
| Premios a vendedores | - | - | 0.00% | (965.00) | (965.00) | -0.08% |
| transp /mercadería | (1,392.32) | (16,707.84) | -1.61% | - | (16,707.84) | -1.43% |
| otros gastos de ventas | (248.35) | (2,980.18) | -0.29% | - | (2,980.18) | -0.26% |
| Gastos bodega | | | | | | |
| Sueldos y Salario | (914.93) | (10,979.21) | -1.06% | - | (10,979.21) | -0.94% |
| Beneficios Sociales | (414.27) | (4,971.22) | -0.48% | - | (4,971.22) | -0.43% |
| Utilidad antes Imptos. | 7,101.47 | 85,217.65 | | 11,612.54 | 96,830.19 | |
| Participación Trabajadores | | (12,782.65) | -1.23% | | (14,524.53) | -1.25% |
| Impuesto a la Renta | | (21,560.07) | -2.08% | | (24,498.04) | -2.10% |
| Utilidad Neta | | 50,874.94 | 4.90% | | 57,807.62 | 4.96% |
| | | | | ADICIONAL | 6,932.69 | 0.06% |

Elaborado por: Tasia Verónica Lino Castro y

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana

ANEXO 2

MATRIX

**Tema: ANALISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA DISPROSA S.A.
PARA DEFINIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD. AÑO 2013.**

| PROBLEMA PRINCIPAL | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | VARIABLES INDEPENDIENTES | VARIABLES DEPENDIENTES | INDICADORES |
|--|--|--|--|----------------------------|-------------------------------|--|
| La falta de cumplimiento del presupuesto por parte de los vendedores de la compañía Disprosa S.A., esta generando bajos margenes de rentabilidad. | ¿De que manera la falta de cumplimiento del presupuesto por parte de los vendedores de la compañía Disprosa S.A., esta generando bajos margenes de rentabilidad? | Analizar como la falta de cumplimiento del presupuesto por parte de los vendedores de la compañía Disprosa S.A., esta generando bajos margenes de rentabilidad | Si los vendedores cumplen con el presupuesto de ventas de la compañía Disprosa S.A., esta mejorara la rentabilidad. | Vl: presupuesto de ventas. | VD: rentabilidad | *facturacion *volumen de ventas *mayor rentabilidad * cumplimiento de metas |
| SUB- PROBLEMAS | SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVOS ESPECIFICOS | | VARIABLES INDEPENDIENTES | VARIABLES DEPENDIENTES | INDICADORES |
| El deficiente control de la gestion de ventas por parte del supervisor, esta provocando una baja productividad en los vendedores. | ¿De que manera el deficiente control de la gestion de ventas por parte del supervisor, esta provocando una baja productividad en los vendedores? | Verificar como el deficiente control de la gestion de ventas por parte del supervisor, esta provocando una baja productividad en los vendedores | Si controlamos la gestion de ventas con el cumplimiento de procesos entonces, mejorara la productividad y la satisfaccion de los clientes. | Vl: gestion de ventas. | VD: satisfaccion de clientes. | *cumplimiento de fuciones *menos errores *mejor comunicacion de empleados |
| El incumplimiento de procesos en la distribucion de productos, genera inconvenientes entre transportista, vendedores y clientes. | ¿De que manera el incumplimiento de procesos en la distribucion de productos, genera inconvenientes entre transportista, vendedores y clientes? | Verificar como el incumplimiento de procesos en la distribucion de productos, genera inconvenientes entre transportista, vendedores y clientes | | | | *menos devoluciones * incremento de clientes *fidelizacion de clientes |
| El deficiente control en la recuperacion de la cartera vencida esta generando falta de liquidez en la empresa. | ¿De que manera el deficiente control en la recuperacion de la cartera vencida esta generando falta de liquidez en la empresa? | Analizar como el deficiente control en la recuperacion de la cartera vencida esta generando falta de liquidez en la empresa. | Si planificamos el trabajo entonces habra control del presupuesto de gastos. | Vl: planificar el trabajo | VD: presupuesto de gastos | *calidad del trabajo *eficiencia |
| La escasa planificacion del trabajo esta aumentando el presupuesto de gastos en la distribucion de los productos | ¿De que forma la escasa planificacion del trabajo esta aumentando el presupuesto de gastos en la distribucion de los productos? | Estudiar como la escasa planificacion del trabajo esta aumentando el presupuesto de gastos en la distribucion de los productos. | | | | *reduccion de gastos *control de gastos |

ANEXO 3

FORMATO DE LAS ENCUESTAS

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sobre la atención brinda por parte de la fuerza de ventas de la compañía DISPROSA S.A. a sus clientes , sirviendo esta información para mejorar el servicio prestado.

Fecha:.....

Encuesta #.....

| | |
|---|---|
| <p>1.- ¿Está siendo atendido regularmente por nuestro representante de ventas?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p> | <p>6.- ¿Como cree usted que podría mejorarse la gestión de ventas de la compañía Disprosa?</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorando los precios <input type="checkbox"/> Más información sobre los productos <input type="checkbox"/> Mejor atención personalizada <input type="checkbox"/> Supervisión de visitas a los vendedores <input type="checkbox"/> Variedad de productos</p> |
| <p>2.- Cuando usted devuelve mercadería ¿Quién realiza la gestión para que se ajusten las deudas con la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> El cliente devuelve el producto llevándolo a la empresa <input type="checkbox"/> El vendedor retira el producto y lo lleva a la empresa <input type="checkbox"/> El transportista retira el producto y lo lleva a la empresa</p> | <p>7.- Cuando le ha sido aprobado algún crédito en la empresa ¿cuál de estos inconvenientes se le ha presentado para no poder cumplir con el pago en la fecha pactada?</p> <p><input type="checkbox"/> No tiene credito <input type="checkbox"/> El vendedor no llevo a cobrar <input type="checkbox"/> Por falta de dinero <input type="checkbox"/> No le cobraron <input type="checkbox"/> Estaba cerrado el negocio</p> |
| <p>3.- Últimamente. ¿Por qué razones se ha visto en la necesidad de no recibir los productos facturados por DISPROSA?</p> <p><input type="checkbox"/> No llega el día que corresponde <input type="checkbox"/> No llega a la hora pactada <input type="checkbox"/> No tiene el dinero <input type="checkbox"/> No quiere el producto <input type="checkbox"/> Hay errores en la factura <input type="checkbox"/> Tenía cerrado el negocio</p> | <p>8.- ¿Cuál es el tiempo de crédito que le han concedido en la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Pago en efectivo <input type="checkbox"/> 5 días <input type="checkbox"/> 10 días <input type="checkbox"/> 15 días <input type="checkbox"/> 30 días</p> |
| <p>4.- Cuando han surgido inconvenientes, ya sea con los productos o con nuestro personal. ¿Cómo ha sido la atención brindada para darle solución?</p> <p><input type="checkbox"/> No ha tenido inconveniente <input type="checkbox"/> No ha recibido la atención que se merece <input type="checkbox"/> Le han hecho esperar mucho tiempo <input type="checkbox"/> Le han hecho caso omiso <input type="checkbox"/> Solución inmediata</p> | <p>9.- ¿Cómo calificaría usted la atención prestada por el transportista de mercadería cuando le entrega sus pedidos?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente</p> |
| <p>5.- ¿Cree usted que los procedimientos que realiza el transportista en la entrega de mercadería son los adecuados para que nos existan diferencias al momento de la recepción de los productos?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p> | <p>10.- ¿Considera usted que el sistema de recaudación de crédito concedido de la compañía Disprosa es?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente</p> |





ANEXO 4

ENTREVISTAS



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

ENTREVISTA # _____

Objetivo: Obtener información primaria confiable para mejora de la distribución de productos.

- 1. Por qué cree usted que los vendedores no están cumpliendo con el presupuesto de ventas establecido mensualmente?**
- 2. De qué forma cree usted que está afectando la rentabilidad de la empresa por el actual cumplimiento de las metas de ventas.**
- 3. Cree usted que se debe mejorar los procesos en la gestión de ventas y aumentar los controles por parte del supervisor?**
- 4. Piensa usted que los procesos de distribución tienen que ser mejorados para lograr coordinación en el trabajo de vendedores y transportistas?**
- 5. Cómo cree usted que se puede mejorar la liquidez del negocio a través de la pronta recuperación de la cartera de créditos a clientes?**



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

ENTREVISTA # 01

Objetivo: Obtener información primaria confiable para mejora de la distribución de productos.

1. Por qué cree usted que los vendedores no están cumpliendo con el presupuesto de ventas establecido mensualmente?

- Los vendedores no están haciendo la gestión de ventas a conciencia y unos de los mayores motivos es:
 - Tener asegurado el sueldo vendan o no vendan
 - Por ser productos de consumo masivo la comisión es baja
 - No realizan toda la ruta por falta de supervisión
 - Se desocupan temprano para realizar gestiones personales

2. De qué forma cree usted que está afectando la rentabilidad de la empresa por el actual cumplimiento de las metas de ventas.

- El 80% de las ventas son a mayorista y estas ventas por lo general sacrifican el margen de rentabilidad

- El 20% de las ventas son detallista y a su vez más rentable pero en valor monetario son muy bajas
- El costo operativo de la distribución es tremendamente alto, tanto en logística como en recurso humano e impuestos

3. Cree usted que se debe mejorar los procesos en la gestión de ventas y aumentar los controles por parte del supervisor?

Si, desde el mes de diciembre del año anterior estamos trabajando con un supervisor en el tema gestión de ventas y de hecho ya se han visto los resultados, como ejemplo un vendedor aumento sus ventas en un 80% en volumen de ventas y un 70% en pedidos, si esto lo seguimos haciendo con los otro vendedores los resultaos de la empresa van a mejorar.

4. Piensa usted que los procesos de distribución tienen que ser mejorados par a lograr coordinación en el trabajo de vendedores y transportistas?

En este caso todo cambio que implique mejoramiento continuo va a servir para lograr los objetivos, obviamente que esto no signifique aumento de gasto.

5. Cómo cree usted que se puede mejorar la liquidez del negocio a través de la pronta recuperación de la cartera de créditos a clientes?

- Bajar los días de crédito a ciertos clientes
- Mejorar la política de ventas al canal detallista solo contado
- Mejor supervisión a los vendedores
- Mejorar las compras para no tener tanto inventario en bodega



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL VENDEDOR

ENTREVISTA # _____

Objetivo: Obtener información primaria confiable para mejora de la distribución de productos

- 1- Puede usted mencionar cual es el procedimiento que utiliza para realizar su gestión de venta?**
- 2- Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa e indíqueme en que ha ayudado a mejorar su gestión de venta?**
- 3- En Sector o ruta que se le ha asignado para su recorrido tiene alguna dificultad que no le permita cumplir con su gestión normal de ventas?**
- 4- Cuando se genera una devolución en el proceso de venta cuales son los pasos a seguir, y esto en que le afecta a sus ingresos?**
- 5- Indique como cree usted que mejoraría su gestión de venta?**



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL VENDEDOR

ENTREVISTA # 02

VENDEDOR: SALAZAR

Objetivo: Obtener información primaria confiable para mejora de la distribución de productos

1- Puede usted mencionar cual es el procedimiento que utiliza para realizar su gestión de venta?

Ante todo presentación y saludo cordial al cliente, y sobre todo tener listas mis herramientas, principal para llegar hacia el cliente

2- Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa e indíqueme en que ha ayudado a mejorar su gestión de ventas?

Desconozco, he aprendido y me considero una persona ágil y capaz que no toma mucho tiempo en aprender y me gustaría día a día aprender mucho mejor.

3- En Sector o ruta que se le ha asignado para su recorrido tiene alguna dificultad que no le permita cumplir con su gestión normal de ventas?

La considero regular, porque he tenido rutas mejores en la cual en muy importante hoy en día, porque hay días buenos y malos, pero uno como vendedor debe saber llegar y cumplir a como dé lugar.

4- Cuando se genera una devolución en el proceso de venta cuales son los pasos a seguir, y esto en que le afecta a sus ingresos?

Seguir el procedimiento adecuado y claro que afecta, pero el problema parte tanto de la empresa, el entregador y en parte también del vendedor, pero esto se debe llegar a un acuerdo.

5- Indique como cree usted que mejoraría su gestión de venta?

Siempre y cuando la empresa sea un poco más consiente, en su forma de pago lo veo de esa manera el efecto que en mi ocasiona, lo digo porque hubo un mes en que lo demostré y creo que fue en vano para mi criterio personal.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL VENDEDOR

ENTREVISTA # 03

VENDEDOR: BETANCOURT

Objetivo: Obtener información primaria confiable para mejora de la distribución de productos

1- Puede usted mencionar cual es el procedimiento que utiliza para realizar su gestión de venta?

Planear, revisar el stock de productos, tener el listado de clientes y revisar las promociones.

2- Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa e indíqueme en que ha ayudado a mejorar su gestión de ventas?

Si he recibido capacitación y ha ayudado bastante porque he aprendido sus componentes de cada producto y así se rebate las objeciones.

3- En Sector o ruta que se le ha asignado para su recorrido tiene alguna dificultad que no le permita cumplir con su gestión normal de ventas?

El sector asignado son muy bajos en circulación de dinero, los clientes o los negocios son muy pequeños casi en su totalidad.

4- Cuando se genera una devolución en el proceso de venta cuales son los pasos a seguir, y esto en que le afecta a sus ingresos?

Los pasos a seguir es traerlo en buen estado y de allí llevarlos a las bodegas y se hacen los siguientes pasos que la empresa requiere y si afecta la parte económica.

5- Indique como cree usted que mejoraría su gestión de venta?

Teniendo siempre ofertas eso ayuda a mejorar los volúmenes de ventas.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL VENDEDOR

ENTREVISTA # 04

VENDEDOR: LARA

Objetivo: Obtener información primaria confiable para mejora de la distribución de productos

1- Puede usted mencionar cual es el procedimiento que utiliza para realizar su gestión de venta?

Al llegar al punto de venta, el saludo, después se le ofrece los productos y promociones y precios.

2- Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa e indíqueme en que ha ayudado a mejorar su gestión de ventas?

No, solo conocer las herramientas y asuntos de trabajo, soy vendedor nuevo

3- En Sector o ruta que se le ha asignado para su recorrido tiene alguna dificultad que no le permita cumplir con su gestión normal de ventas?

El sector para la venta es regular, solo se puede trabajar en horas de la mañana, hasta el mediodía, porque por la tarde la zona es insegura por los delincuentes.

4- Cuando se genera una devolución en el proceso de venta cuales son los pasos a seguir, y esto en que le afecta a sus ingresos?

Los pasos a seguir es traer el producto en buen estado a la bodega de la empresa, reportar de que factura y a que cliente pertenece, hacer autorizar su ingreso para que se realice la nota de crédito, esto si me afectaría económicamente.

5- Indique como cree usted que mejoraría su gestión de venta?

Más promociones y mejorar precios.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA DIRIGIDA AL VENDEDOR

ENTREVISTA # 05

VENDEDOR: SANCHEZ

Objetivo: Obtener información primaria confiable para mejora de la distribución de productos

1- Puede usted mencionar cual es el procedimiento que utiliza para realizar su gestión de venta?

Presentación, ver la necesidad del cliente y precios.

2- Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa e indíqueme en que ha ayudado a mejorar su gestión de ventas?

No.

3- El Sector o ruta asignado a su persona como lo calificaría, e indíqueme si tiene algún inconveniente que no le permita cumplir con su gestión de ventas?

Mi sector es bueno, en ciertos sectores no son zonas seguras para trabajar.

4- Cuando se genera una devolución en el proceso de venta cuales son los pasos a seguir, y esto en que le afecta a sus ingresos?

Falta de dinero

Temor al entregar el transportista en la zona

Todo lo que se factura se resta al tener una devolución y por ende afecta el presupuesto.

5- Indique como cree usted que mejoraría su gestión de venta?

Dando más ofertas

ANEXO 5
SOLICITUD
Y
AUTORIZACION
PARA EJECUTAR LA
PROPUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Guayaquil, septiembre 03 del 2012.

Señor

Danny Tovar Bastidas

GERENTE DE LA COMPAÑÍA

“DISPROSA S.A.”

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Por la presente solicitamos de su autorización para poder realizar un levantamiento de evaluación en la compañía que tan acertadamente dirige, la misma que nos ayudara en la elaboración de nuestra tesis de grado de **INGENIERO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA C.P.A.**, en referencia a que nuestro tema se trata sobre los **“ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD. AÑO 2013”**.

Esperando tener una respuesta positiva de su parte, y tener la facilidad de realizar la investigación en mención, quedamos de usted agradecidas.

Atentamente,

Tasia Verónica Lino Castro
C.C. # 0916819873

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana
C.C. # 0918200817



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Guayaquil septiembre 14 del 2012.

Señor

Danny Tovar Bastidas

GERENTE DE LA COMPAÑIA

“DISPROSA S.A.”

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Con el propósito de cumplir con la elaboración del proyecto de tesis para la obtención del título de **INGENIERO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA C.P.A.**, de la Universidad Estatal de Milagro Sede Guayaquil, sírvase en concedernos una entrevista en la cual trataremos temas relacionados a los **“ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD. AÑO 2013”**. Dicha herramienta nos será de gran ayuda para obtener la información necesaria.

Favor, confirmenos el día y la hora en que usted pueda concedernos la entrevista.

Por su gentil colaboración quedamos de usted muy agradecidas.

Atentamente,

Tasia Verónica Lino Castro
C.C. # 0916819873

Verónica del Pilar Rodríguez Panchana
C.C. # 0918200817



DISPROSA S.A.
Distribuidora de Productos

Directo al punto donde Usted necesita llegar.

RUC: 0992463511001

DIRECCION: Mapasingue Oeste Av. Primera # 106 y calle primera

TELEFONOS: 2003691 - 2004310

Guayaquil, 04 de septiembre del 2012

AUTORIZACIÓN

Yo, **Danny Waldemar Tovar Bastidas portador de la C.C. # 120203646-1**, en calidad de Representante Legal de la Empresa DISPROSA SA. a petición de las interesadas **Tasia Verónica Lino Castro con C.C. # 091681987-3** y **Verónica del Pilar Rodríguez Panchana con C.C. # 0918200817**; concedo la correspondiente autorización para que puedan realizar el proyecto de investigación relacionado a los **“ANALISIS DE LOS COSTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA DISPROSA S.A. PARA DEFINIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD. AÑO 2013”**. Para lo cual obtendrán la información necesaria.

Esperando que las interesadas hagan buen uso de la información, y que sea utilizada exclusivamente para los fines pertinentes.

Atentamente,

Danny Tovar Bastidas
C.C # 120203646-1
REPRESENTANTE LEGAL
DISPROSA S.A.

ANEXO 6

**OTROS DOCUMENTOS
ADICIONALES**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0992463511001
RAZON SOCIAL: DISPROSA S.A.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: TOVAR BASTIDAS DANNY WALDEMAR
CONTADOR: CRESPO PALACIOS LISETTE MARIELISA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 07/07/2006 **FEC. CONSTITUCION:** 07/07/2006
FEC. INSCRIPCION: 17/07/2006 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 16/03/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: MAPASINGUE OESTE Calle: AV. PRIMERA
Número: 106 Bloque: 4 Edificio: INDUSTRIAS TEXTILES FATIMA C.A Oficina: BODEGA 6-B Referencia ubicación: A VEINTE
METROS DEL BANCO DEL PICHINCHA Telefono Trabajo: 042004310 Telefono Trabajo: 042003691 Celular: 095974950
Email: disprosa_s.a@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL LITORAL SUR\ GUAYAS **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CLAM010908 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 16/03/2012 10:49:04

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0992463511001
RAZON SOCIAL: DISPROSA S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 07/07/2006
NOMBRE COMERCIAL: DISPROSA S.A. **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: MAPASINGUE OESTE Calle: AV. PRIMERA Número: 106
Referencia: A VEINTE METROS DEL BANCO DEL PICHINCHA Bloque: 4 Edificio: INDUSTRIAS TEXTILES FATIMA C.A Oficina:
BODEGA 6-B Telefono Trabajo: 042004310 Telefono Trabajo: 042003691 Celular: 095974950 Email: disprosa_s.a@hotmail.com



[Handwritten signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Claudia Leticia Alcoser Muñoz
DELEGADO DEL R.U.C.
Servicio de Rentas Internas
AGENCIA WTC
AGRA SUR

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CLAM010909 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 16/03/2012 10:49:04