

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Auditoría de cumplimiento de los procesos de  
ventas en una Agencia de Carga Internacional**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Pedro Humberto Vásquez Montufar

Guatemala, junio de 2013

**Auditoría de cumplimiento de los procesos de  
ventas en una Agencia de Carga Internacional**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Pedro Humberto Vásquez Montufar

Lic. Efrén David Soto Valenzuela (**Tutor**)  
Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, junio de 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Lic. Oscar Hernández

**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida - PED -**

Licda. Luty Anaytte Gómez

**Examinador**

Licda. Lucrecia Cardoza Bermudez

**Examinador**

Licda. Dalila Maribel Veliz de Garcia

**Examinador**

Lic. Efrén David Soto Valenzuela

**Tutor**


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín

**Revisor**

REF.:UPANA.C.C.E.E.0020-2013-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 28 DE MAYO DE 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Efrén David Soto Valenzuela, tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Practica Empresarial Dirigida-PED-, titulado "AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE VENTAS EN UNA AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL", presentado por el estudiante Pedro Humberto Vásquez Montufar, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00073, de fecha 22 de febrero del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

  
M.A. César Augusto Custodió Cobarr

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



**Efrén David Soto Valenzuela**  
**Contador Público y Auditor**  
4ta. Avenida 14-15 zona 19, Colonia Iro. De Julio  
Mixco, Guatemala  
5413-7733  
E-Mail: edsotova39@hotmail.com

Guatemala, 30 de julio de 2012

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría del la Practica Estudiantil Dirigida, del tema: **“AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE VENTAS EN UNA AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL”**. Realizado por la Alumno **PEDRO HUMBERTO VASQUEZ MONTUFAR**, Carne **0909149**, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoria; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumplió con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, por tal motivo Apruebo dicho trabajo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Msc. Efrén David Soto Valenzuela  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 10930

Guatemala, 27 octubre de 2,012

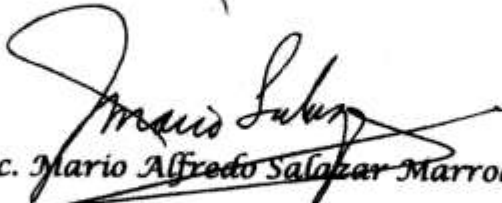
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Auditoría de cumplimiento de los procesos de ventas en una Agencia de Carga Internacional**", realizado por **Pedro Humberto Vásquez Montufar**, estudiante de la carrera de Licenciatura de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dictamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
*Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín*  
*Revisor de Estilo*



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 100.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Bracamonte de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que el estudiante, **Pedro Humberto, Vásquez Montufar** con carné **0909149** aprobó con **setenta y siete puntos (77 pts.)**, el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintidós de febrero del año dos mil trece. \_\_\_\_\_

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de mayo del año dos mil trece. \_\_\_\_\_

Atentamente,

  
M. Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderón  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo. Bo. M.Sc. Alba Bracamonte de González  
Secretaria General



JF Cante  
C.C. Archivo



ACTO QUE DEDICO

A Dios

A mi familia

A mis hijos Pablo Humberto, Luis Pedro, especialmente a Carlos Fernando por su apoyo incondicional.

## Contenido

Resumen	I
Introducción	II
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Misión	2
1.3 Visión	2
1.4 Actividades Económicas	2
1.5 Estructura Organizacional	3
1.6 Obligaciones Tributarias	4
1.7 Obligaciones Laborales	6
1.8 Planteamiento del Problema	7
1.9 Pregunta de Investigación	7
1.10 Objetivos	8
1.11 Alcances y Límites de la Investigación	9
Capítulo 2	
Marco teórico	
2.1 Definición de Agencia de Carga	10
2.2 Logística	10
2.3 Gerencia de Ventas	11
2.4 Misión del Negocio	14
2.5 Formulación de Estrategias para la Auditoría de Ventas	16
2.6 Revisión del Índice de Eficiencia en Ventas	16
2.7 La Auditoría de Ventas	17
2.8 Procesos para realizar una Auditoría de Ventas	20
2.9 Características de la auditoría de ventas	22
2.10 Procedimiento de la Auditoría de ventas	23
2. 11 Relaciones del departamento de ventas con las otras áreas funcionales de la empresa	24
2.12 Investigación y Desarrollo.	25

Capítulo 3	
Marco Metodológico	
3.1 Diseño de la investigación	28
3.2 Instrumentos de recolección de datos	28
3.2.1 Observación	28
3.2.2 Entrevista y cuestionario	29
3.2.3 Población y muestra	29
Capítulo 4	
Presentación y análisis de resultados	
4.1 De la observación	30
4.2 De la entrevista	30
4.3 Análisis de información	31
4.4 Análisis legal y fiscal	32
4.5 Análisis contable	32
4.6 Análisis Financiero	34
4.7 Análisis de auditoría	38
4.7.1 Auditoría de cumplimiento del proceso de ventas de una Agencia de Carga Internacional	38
4.8 Respuesta de la pregunta	41
Capítulo 5	
Propuesta	
5.1 Introducción	42
5.2 Problema	42
5.3 Identificación del problema	42
5.4 Evolución del problema	43
5.5 Solución al problema	43
5.6 Desarrollo de la solución propuesta	44
5.7 Personal responsable	47
5.8 Estudio de la viabilidad de la propuesta	48
Conclusiones	49

Recomendaciones	50
Bibliografía	51

### **Índice de Gráficas**

Anexo 1	Gráfica del proceso de ventas	54
Anexo 2	Fases de control interno	55
Anexo 3	Esquema de estrategia organizacional	56
Anexo 4	Programa de Auditoria	57
Anexo 5	Cedula centralizadora de diagnostico	62
Anexo 6	Cédula de cuestionario	63
Anexo 7	Cédula de observaciones y recomendaciones	64
Anexo 8	Cédula de marcas	65

## **Resumen**

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó a la empresa Agencia de Carga Internacional S.A, que tiene por objeto prestar servicios de movimientos de mercancía desde cualquier parte del mundo hacia Guatemala y viceversa. Es importante indicar que al principio operó realizando movimiento de mercancías a nivel centroamericano y dentro del portafolio de servicios prestaba los servicios de desaduanaje. Actualmente la empresa objeto de estudio ha incursionado moviendo carga de mercancías desde países como Estados Unidos, España, China, Colombia, Chile y Argentina, con un portafolio de servicios importante como: Transporte Internacional de mercancías, seguro de mercancías, transporte local, desaduanaje y capacitación en temas relacionados en el Comercio Internacional.

El objetivo de este trabajo fue determinar las causas por las cuales incumple la fuerza de ventas con la meta establecida por la compañía en la retroalimentación del Banco de prospectos y consecuentemente en la materialización de las ventas en los servicios de carga, lo que ha provocado un estancamiento en el crecimiento sostenido que ha mantenido la compañía en los últimos dos años.

La auditoría de cumplimiento a los procesos de ventas que se propone garantiza un mejoramiento continuo a la actividad que desarrollan los vendedores de la empresa objeto de estudio, toda vez que se ejecuta un proceso de control interno que monitoree de manera sistemática el mismo, para que se cumpla con el proceso.

Asimismo se incluye un programa de capacitación como valor agregado para buscar la eficiencia en la actividad de venta.

## **Introducción**

El presente trabajo contiene la Práctica Empresarial Dirigida de la empresa Agencia de Carga Internacional S.A, se realizó análisis de la documentación y registros contables de la empresa haciendo énfasis en el cumplimiento de los procesos de ventas de la compañía objeto de estudio.

En el primer capítulo contiene los antecedentes, que describen el inicio de la empresa, fecha de constitución de la entidad, servicios que presta, su estructura organizacional, entre otros. Asimismo se determina la problemática existente en la empresa.

El segundo Capítulo contiene el conjunto de conceptos leyes y categorías que forman el Marco Teórico y que sirve de base para el sustento de la investigación realizada.

El tercer capítulo, describe la metodología utilizada para realizar esta investigación y se describe quiénes son los sujetos de la misma, el tipo de información que se recopiló, la forma con la que se llegó a establecer el problema y los procedimientos para la realización de la práctica. Seguidamente se encuentra el capítulo cuarto, donde se incluyen los resultados obtenidos de la realización de la auditoría de cumplimiento en los procesos de ventas, así como las consecuencias de esos resultados.

Finalmente en el Capítulo cinco se presenta la propuesta para solucionar la problemática encontrada consistente en un programa de Auditoría de Cumplimiento para examinar el proceso de venta de la empresa objeto de estudio. Asimismo se presenta un programa de capacitación de la fuerza de ventas con la finalidad de integrar un equipo de Capital Humano capacitado y entrenado que alimente el Banco de Prospectos ya que se consideran los cimientos de las ventas.

El trabajo se realizó poniendo en práctica las técnicas de investigación documental y de campo, se espera contribuir con la Gerencia en la empresa objeto de estudio ya que al poner en práctica el aporte propositivo presentado en el presente trabajo el proceso de ventas se ejecutará con seguridad.

# **Capítulo 1**

## **Antecedentes**

### **1.1 Antecedentes**

La empresa Agencia de Carga Internacional, S.A, fue constituida el 02 de noviembre del año dos mil dos según consta la inscripción definitiva del Registro Mercantil de la República de Guatemala en el registro 137440, libro 1443 folio 176. La inscripción en el Registro Tributario Unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria fue realizada el día diez y seis de noviembre del año dos mil dos con la finalidad de contribuir al desarrollo del país pagando los impuestos de conformidad con la legislación Tributaria de Guatemala. Se inscribió régimen optativo de pago de impuestos, sobre la renta y el Impuestos al Valor Agregado IVA, se registró al régimen general. La empresa se creó con el objetivo de prestar servicios de movimientos de mercancía desde cualquier parte del mundo hacia Guatemala y de Guatemala a cualquier parte del mundo. Es importante indicar que al principio operó realizando movimiento de mercancías a nivel centroamericano y dentro del portafolio de servicios prestaba los servicios de desaduanaje. Actualmente la empresa objeto de estudio ha incursionado moviendo carga de mercancías desde países como Estados Unidos, Europa, Asia y Sur América, con un portafolio de servicios importante como: Transporte Internacional de mercancías, seguro de mercancías, transporte local, desaduanaje, capacitación, entre otras.

La empresa se encuentra inscrita a la Red de Agencia de Carga Internacional y tiene una Representación de seguro de mercancías Alemana con una directriz con sede en Buenos Aires Argentina.

El portafolio de servicios, el compromiso del equipo que conforman la empresa y la cultura organizacional permite que las personas que forman la organización en su conjunto se reencuentren de manera personal para que simultáneamente se reencuentren con la Visión que tiene la Organización y de una manera colectiva se conforme una equipo extraordinario que planta una plataforma de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes en materia de Comercio Internacional.

## 1.2 Misión

Excelencia personal, innovación empresarial a través de prestar un servicio de calidad desde la primera vez y al menor costo posible en movimientos de carga internacional, al sector empresarial de la región Centroamericana, poniendo en práctica nuestros sistemas, métodos y procesos que descansan sobre nuestros postulados fundamentales de trabajo que se denominan integridad, responsabilidad y servicio.

## 1.3 Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como la empresa líder a nivel Centroamericano en la prestación de servicios de Comercio Internacional a través del esfuerzo conjunto.

## 1.4 Actividades Económicas

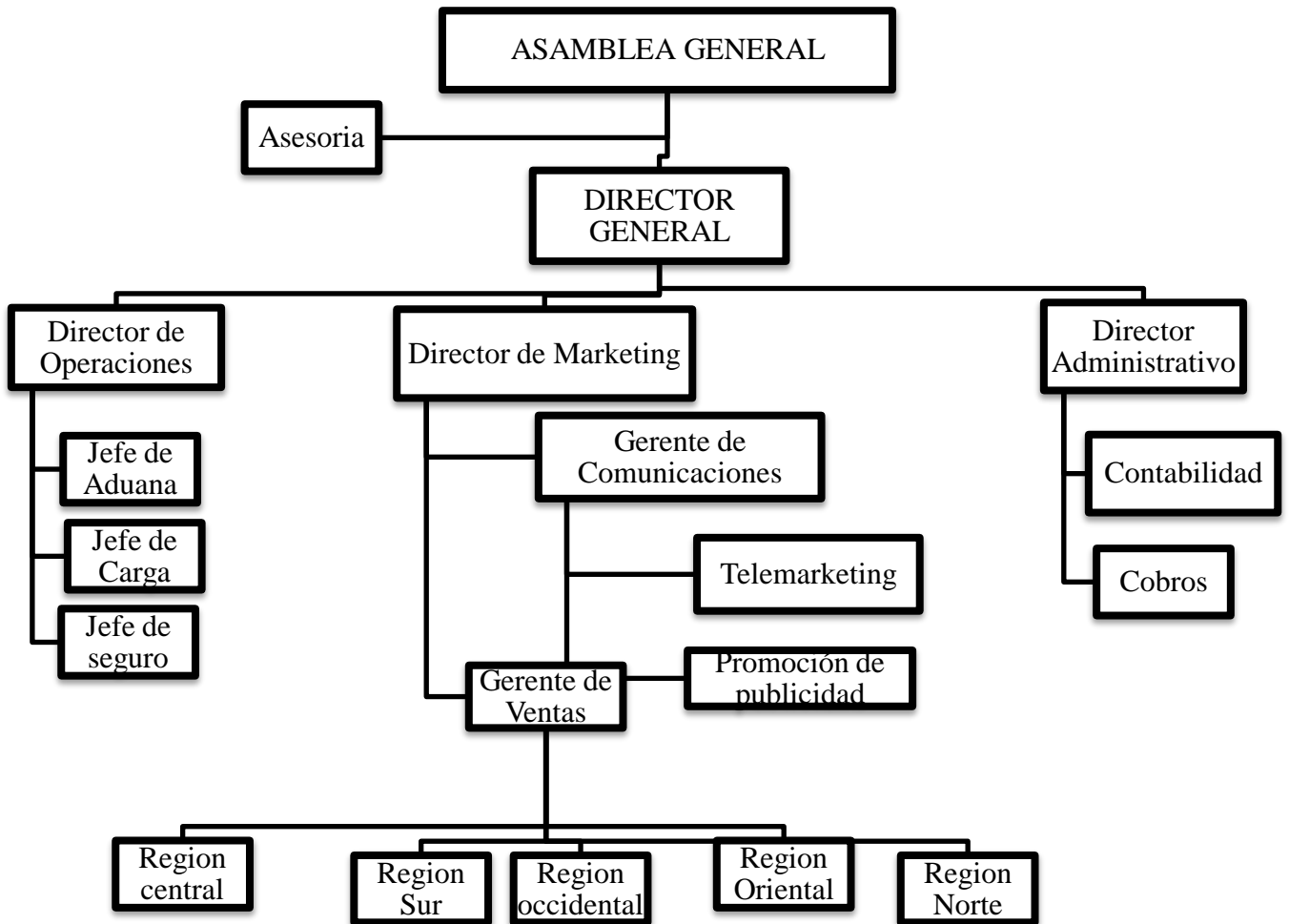
La empresa tiene como actividades económicas principales servir de intermediarios entre la cadena de abastecimiento de las mercancías entre los importadores de Guatemala y los proveedores en el exterior, trasladando mercancías desde Guatemala hacia cualquier parte del mundo o enviando mercancías de Guatemala hacia cualquier parte del mundo. Asimismo se tiene como actividad económica el seguro de las mercancías toda vez que cuando se presta un servicio de movimiento de mercancías, simultáneamente se vende el seguro al cliente contra todo riesgo de la misma, contribuyendo con ello a minimizar los riesgos en la pérdida de los capitales de los importadores o exportadores pues aparte de venderles un seguro que les cumplirá en caso de un siniestro, se coadyuva en la entrega de tranquilidad y paz interior a los empresarios en virtud que saben que en caso de siniestros la compañía les devuelve el valor declarado de sus mercancías en los formularios oficiales que se utilizan para el despacho de las mismas. Es importante indicar que como parte de una estrategia de servicios integrados que la compañía planea introducir a los clientes, se presta el servicio de desaduanaje, entregando con este proceso importante en la cadena de abastecimiento, un servicio integrado en una sola organización



## 1.5 Estructura Organizacional

Es la forma en que se agrupan las unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas.

La estructura organizacional de la empresa Agencia de Carga Internacional, S.A es lineal o staff, la cual define un tipo de autoridad de arriba hacia abajo, es decir la línea de autoridad se ejecuta desde la Asamblea General hasta que la misma llega a los niveles últimos de la estructura jerárquica.



Fuente: Manual de puestos de la empresa objeto de estudio.

Cabe mencionar que en la empresa objeto de estudio la responsabilidad de orientación de la misma a alcanzar la visión planteada es del Director General quien depende directamente de la Asamblea General de Accionistas, del Director General depende los 3 puestos que son pilares para el giro del negocio los cuales son el Director de Operaciones, Director de Marketing y el Director Administrativo, de estos tres últimos se desprenden todos los puestos de apoyo a cada gerencia tal y como se presente en el organigrama que antecede.

## 1.6 Obligaciones Tributarias

La empresa Agencia de Carga Internacional S.A, como parte de la responsabilidad que ejerce en el cumplimiento de las obligaciones tributarias establecidas en la normativa vigente contribuye al Estado de Guatemala pagando los siguientes impuestos:

- Decreto del Congreso de la República de Guatemala Número 6-91, Código Tributario La empresa está afectada a esta ley, por cuanto la aplicabilidad de sus disposiciones es de forma general.
- Decreto del Congreso de la República de Guatemala Número 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta.

La empresa se encuentra inscrita bajo el régimen optativo según el artículo 72 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, presenta los pagos trimestrales a cuenta de este impuesto, con base a las utilidades o pérdidas de cada trimestre a los cuales acredita los pagos efectuados de Impuesto de Solidaridad (ISO) del período anterior.

También realiza retenciones del Impuesto Sobre la Renta a sus proveedores, cuando así lo especifican estos en sus facturas (se encuentran inscritos en el artículo 44 y 44 “A” de citada ley). Posteriormente son entregadas a la Administración Tributaria a través de los medios establecidos en la ley, dentro de los diez días hábiles del mes siguiente, así mismo hace retenciones mensuales a los empleados que están afectos a este impuesto, por medio de descuentos en planilla, según la tarifa que le corresponda a cada uno con base a la tabla detallada en el artículo 43 de la ley. Las retenciones son pagadas

en las cajas fiscales dentro de los diez días hábiles de cada mes.

- Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Este impuesto se determina mediante la diferencia entre el Impuesto al Valor Agregado cobrado e Impuesto al Valor Agregado pagado con una tasa del 12%, Agencia de Carga Internacional, Sociedad Anónima, hace pagos mensuales por medio de Bancasat. La empresa no está calificada como agente de retención del impuesto.

- Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Impuesto de Solidaridad

Este impuesto se calcula aplicando la base imponible por la tarifa vigente según el artículo 8 de esta ley. El Impuesto de Solidaridad se acredita al impuesto sobre la renta conforme a lo establecido en el artículo 11 de la ley, hasta su agotamiento.

- Decreto Número 37-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos.

La empresa está afecta a este impuesto cuando realiza contratos con clientes.

- Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio.

Este Decreto es indispensable para la empresa porque su regulación es necesaria para el buen desarrollo de sus actividades comerciales.

- Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo.

La empresa se respalda en esta ley porque regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, referente a las actividades del lugar de trabajo y crea instituciones

para resolver sus conflictos.

- Decreto Número 296 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

La empresa se regula conforme a las disposiciones del régimen de seguridad social, para garantizar el bienestar de los trabajadores, por lo que se basa en el marco legal que esta institución proporciona.

## 1.7 Obligaciones Laborales

Tomando como pilares fundamentales los principios sobre la cual el Congreso de la República legisla en materia laboral en Guatemala a través del decreto numero 1441 la empresa objeto de estudio dentro de sus postulados de trabajo toma lo siguiente:

- Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo.

La empresa se respalda en esta ley porque regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, referente a las actividades del lugar de trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

La empresa tiene como objetivo fundamental velar por el bienestar del activo más importante que es el elemento humano, para ello cuenta cómo un sistema de compensación salarial basado en dos criterios técnicos, el primero es por costo de vida y el segundo por méritos que se mide en un sistema de competencias laborales. Es importante indicar que una vez determinado el salario que se le paga a cada persona, este se tasa de forma mensual pagadero cada quincena, desprendiéndose de este salario básico todas las demás prestaciones laborales establecida en el código de trabajo vigente las cuales se detallan a continuación:

Vacaciones

Bono 14

Aguinaldo

Indemnización.

- Decreto Número 296 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

La empresa se regula conforme a las disposiciones del régimen de seguridad social, para garantizar el bienestar de los trabajadores, por lo que se basa en el marco legal que esta institución proporciona.

## 1.8 Planteamiento del Problema

- Enunciado

En los últimos años los resultados de la retroalimentación del Banco de Prospectos para la ejecución del proceso de ventas en la actividad de vender carga internacional en La Agencia de Carga Internacional ha venido en decadencia, en virtud que la fuerza de ventas no tiene clientes potenciales para salir a ofrecer el servicio que la compañía planea entregar al mercado objetivo. Existe una fuerza de ventas pero su trabajo lo realizan sin seguir un método que sea sistemático donde se pueda determinar un seguimiento para la medición de resultados organizacionales, por esa razón se plantea la necesidad de realizar una auditoría de venta a efecto de cotejar si se están siguiendo con los procedimientos establecidos en el plan estratégico de la compañía en materia de alimentación del banco de prospectos y si el proceso de venta los están ejecutando de forma profesional para el logro de los resultados de ventas.

## 1.9 Pregunta de Investigación

De lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

¿Por qué incumple la fuerza de ventas con el ingreso de clientes potenciales al Banco de Prospectos y con la ejecución del proceso de ventas de carga internacional?

## 1.10 Objetivos

- General

Establecer las causas por las cuales incumple la fuerza de ventas con el ingreso diario de clientes potenciales al Banco de Prospectos y consecuentemente en la materialización de las ventas en los servicios de carga internacional.

- Específicos

- ✓ Conocer cuántos clientes potenciales diarios ingresa cada vendedor al Banco de Prospectos.
- ✓ Conocer cuántos Asesores integra la fuerza de ventas
- ✓ Conocer cómo se encuentra organizada la fuerza de ventas
- ✓ Conocer cuáles son las necesidades de los clientes que atienden los vendedores
- ✓ Establecer cuál es el monto de ventas por vendedor
- ✓ Conocer qué tipo de entrenamiento recibe la fuerza de ventas
- ✓ Establecer el nivel de motivación que tiene la fuerza de ventas en la empresa
- ✓ Conocer la integración de los ingresos de cada vendedor
- ✓ Conocer la planificación y control de la fuerza de ventas
- ✓ Determinar la plataforma de servicio al cliente con la que cuenta la fuerza de ventas como respaldo.

### 1.11 Alcances y Límites de la Investigación

- Unidad de Análisis: La actividad del proceso de ventas que ejecuta la fuerza de ventas en la empresa objeto de estudio.
- Período Histórico: el trabajo de investigación se enfocará a realizar auditoría de cumplimiento del proceso de ventas junio a diciembre de 2011.
- Ámbito Geográfico: El proceso de revisión y análisis se realizará en la Ciudad de Guatemala en las oficinas centrales de la empresa objeto de estudio.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Definición de Agencia de Carga**

Es una compañía que ofrece servicios de movimiento de fletes de mercancías a través de empresas transportistas que tienen el equipo necesario para el movimiento de estos, en si funcionan como agentes ya que se encargan de conseguir grupos de clientes que requieren el servicio de transporte en el extranjero y consolidan la carga en las empresas transportistas para optimizar los costos de envío. Los Forwarders se encargan de organizar y adquirir toda la documentación relacionada con el transporte de las mercancías (Facturas comerciales, declaraciones de exportación, conocimientos de embarque) y otros documentos requeridos por las empresas transportistas para los exportadores, también pueden incurrir en el pago de maniobras de carga y otros documentos como seguros, maniobras de puerto, entre otras.

#### **2.2 Logística**

Es aquella parte de la gestión de la Cadena de Abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo hacia atrás y adelante, el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

#### **Prospecto**

Según el diccionario de la Real Academia española es la exposición breve que se la hace al público sobre una mercancía o servicio.

#### **Banco de prospectos**

Para efectos del presente estudio se define de la siguiente manera: Es una base de datos informática que permite registrar y almacenar nombre específicos extraídos del público a efecto de diseñar una estrategia de acercamiento con la persona prospectada con la finalidad de ejecutar el proceso de ventas.



### 2.3 Gerencia de Ventas

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se han encontrado algunos hallazgos principales los cuales son los siguientes:

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

Los Directores de Ventas que apliquen los métodos sugeridos aumentarán la rentabilidad de su éxito en la mayoría de las situaciones. De vez en cuando, sin embargo, un problema de resultados conduce a la revisión de todas las prácticas de dirección para decidir qué es lo que hay que cambiar y qué es lo que hay que mejorar. A esto se le llama una auditoría de ventas.

Algunas de las razones para obtener resultados pobres pueden ser:

- Cambios en las necesidades de los clientes, en el poder de compra y en la concentración del mercado.
- Aumento de los costes en relación con el volumen de ventas.
- Cambios tecnológicos que ofrecen nuevas oportunidades, por ejemplo, el tele marketing; los pedidos electrónicos, obtención de datos por ordenador.
- Escasez de habilidades.

- Cambio de las funciones de venta, por ejemplo de receptor de pedidos a proveedor de servicios.
- Tensiones en la organización debidas a los nuevos métodos del mercado, los clientes y la segmentación de los productos.
- Necesidad de cambio de la cultura de la empresa, por ejemplo de una orientación a la producción y a la administración a un enfoque dirigido a los clientes.
- Nuevos requisitos de servicio/calidad total.
- Cambios en la cultura de la organización, por ejemplo de un estilo autoritario a un estilo democrático.
- Cambios de la competencia a los que no se ha respondido con efectividad.
- ¿Quién debería hacerlo y con qué frecuencia?
- Las auditorías de venta tienen menos éxito cuando las realiza el Director de Ventas con demasiada rapidez y basándose en intuiciones o en prejuicios.
- Como un Director de Ventas declaró

"Un equipo de ventas puede estar pasando por docenas de razones diferentes. No importa lo buenos que sean los instintos del mismo, nunca se sabe lo que va mal hasta que se descubre. Lo peor que se hace es empezar a arreglar las cosas antes de descubrir lo que va mal. Sin embargo esto es lo que la mayoría de las empresas hacen."

Cada vez más consultores de dirección especializados son contratados para que realicen la auditoría de ventas, a menudo en conjunción con equipos internos.

Los consultores tienen la ventaja de:

- Tener puntos de vista objetivos, sin prejuicios internos.
- Tener experiencia de situaciones similares en otras empresas.
- Tener ideas creativas para el cambio.
- Tener soluciones efectivas en coste, por ejemplo, mediante ahorros inmediatos de costes o aumento de ingresos.
- Tener credibilidad de las acciones recomendadas particularmente de la dirección general.

Hay una fuerte razón para llevar a cabo auditorías de venta regulares, aparte de las percepciones de los problemas mayores que existen en el momento. Incluso las pequeñas mejoras pueden añadir algo a los resultados y las auditorías de ventas muestran el ámbito para las mejoras incluso en aquellas unidades donde tienen buenos resultados. Los resultados son buenos pero, ¿son todo los buenos que podrían ser?

Las auditorías de ventas con éxito son efectuadas por los Directores de Ventas con éxito en las empresas con éxito.

#### Auditorías amplias y reducidas

Mientras que puedan ser deseables amplias revisiones de todos los aspectos de la dirección de ventas, el coste y el tiempo de las mismas son muy elevados.

Un área reducida de enfoque puede ser el mejor lugar para empezar, incluso si el resultado rara vez se puede centrar en una sola área.

Una auditoría puede concentrarse en:

- Formación/entrenamiento.
- Motivación.
- Salario/comisión.
- Planificación/control.
- Organización.
- Servicio al cliente.

La auditoría reducida puede ampliarse a otras áreas, pero si se trata de la raíz del problema, se puede ahorrar mucho tiempo y esfuerzo tomando este camino.

#### - Implicación

Las auditorías rara vez tienen éxito si no son "vendidas" adecuadamente al equipo de ventas o si no se les implica en el ámbito de análisis.

El resentimiento puede hacer aflorar que la auditoría sólo pretende encontrar los defectos y fisgonear. Si el equipo de ventas está correctamente implicado al principio a la hora de establecer los objetivos y la metodología, y se les involucra en la discusión del proyecto, la auditoría debería entusiasmar al equipo, no desmoralizarlo.

## 2.4 Misión del Negocio

Las metas de cualquier organización deben derivarse de su misión, las organizaciones de mayor éxito establecen sus misiones por escrito. La misión es un punto de vista, o visión, a largo plazo de aquello en lo que la organización desea convertirse. Cuando una organización decide sobre su misión, en realidad responde dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser nuestro negocio? Aunque estas parecen ser preguntas muy simples, de hecho son dos de las preguntas más difíciles, aunque más importantes, que cualquier empresa puede responder.

El hecho de contar con una declaración de la misión puede beneficiar mucho a la organización, por lo menos de cinco maneras:

- La declaración de la misión da a la organización un propósito y una dirección clara.
- De este modo mantiene a la organización en el sendero, evitando que pierda el rumbo o la meta.
- La declaración de la misión describe la meta única de la organización que ayuda a diferenciarla de organizaciones similares de la competencia.
- La declaración de la misión mantiene a la organización centrada en las necesidades del cliente más que en sus propias capacidades. Esto garantiza que la organización permanezca centrada en el ámbito externo y no en el interno.
- La declaración de la misión suministra dirección y pautas específicas a la alta gerencia para seleccionar cursos de acción alternativos. De este modo ayuda a decidir cuáles oportunidades comerciales seguir y cuáles no. Suministra dirección a todos los empleados y gerentes de una organización, aun si trabajan en diferentes partes del mundo. En consecuencia, la declaración de la misión actúa como enlace para mantener unida la organización.

Ahora bien ¿Qué tiene que ver la misión con la auditoría de las ventas? La misión constituye la regla con la que se va a medir si la empresa está cumpliendo o no con sus objetivos. Cuando una empresa pierde de vista su misión es posible que desvirtúe sus objetivos y en muchos casos vaya directo al fracaso, o por lo menos el producto en cuestión. Por esto resulta imprescindible la declaración de la misión de manera clara y sencilla.

La mayoría de las empresas faltan a la ley número 12 de aquel famoso Best Seller de mercadeo "Las 22 leyes inmutables del Marketing" publicado en 1993 por los especialistas Al Ries y Jack Trout: la extensión de línea. La mayor parte de las empresas olvidan su objetivo principal, su misión y en la ansiedad para producir más dinero caen en la excesiva extensión de línea lo cual trae en la mayoría de los casos, la pérdida de dinero.

Un ejemplo clásico lo constituye IBM. Aunque IBM en la actualidad es una empresa con problemas en la búsqueda de un nuevo rumbo que le devuelva el liderazgo durante mucho tiempo fue una de las empresas mejor administradas del mundo. En gran medida, ese éxito se debió al brillante liderazgo de Thomas Watson, Jr. Cuando él se retiró de la presidencia del consejo de administración de IBM, esto fue lo que expresó acerca de la importancia de las declaraciones de la misión: Ésta es, entonces, mi tesis: creo firmemente que, para sobrevivir y alcanzar el éxito, toda organización debe contar con un conjunto sólido de creencias en las que se basen todas sus políticas y acciones. A continuación, creo que el factor más importante que existe para el éxito empresarial es la observancia fiel de estas creencias.

En otras palabras, la filosofía básica, espíritu y motor de una organización tienen mucho más que ver sus logros relativos que los recursos tecnológicos o económicos, estructura organizacional, innovación o sentido de la oportunidad. Todos estos aspectos pesan mucho en el éxito. Pero creo que son superados por la fuerza con la que la gente dentro de la organización cree en sus preceptos básicos y en la fidelidad con la que los llevan a cabo. (Taylor, 1997). En el momento en que IBM comenzó en el negocio de las fotocopiadoras, empezó a perder dinero, por una falta de enfoque en su misión y hacia donde se deben orientar sus objetivos de ventas. Veamos otro ejemplo. American International es una empresa de seguros en Venezuela la cual ha ido escalando posiciones en el mercado hasta encontrarse sólidamente entre las primeras 20. Está asociada estratégicamente con el Banco del Caribe, el cual es uno de los bancos más sólidos del país. Su misión es como sigue:

"Satisfacer las necesidades de seguros de nuestros clientes  
Con productos modernos, precios competitivos, buen servicio

Y el pronto pago de siniestros".

Ahora imaginemos que por su relación con el Banco del Caribe, American International decide agregar a sus servicios algunos de carácter financiero. ¿Qué sucedería? En el momento en que una empresa pierde el enfoque en su misión empieza a perder ventas, por eso resulta muy importante mantener el enfoque a través de las auditorías de ventas.

## 2.5 Formulación de Estrategias para la Auditoría de Ventas

De vez en cuando las compañías necesitan llevar a cabo una revisión de sus objetivos (llámese misión) y por ende como se cumplen estos a través de sus ventas y su participación de mercado. Las ventas constituyen un área en la que la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas es una posibilidad constante. Cada compañía debe evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado. Se cuentan con dos herramientas: Revisión del índice de las ventas y auditoría de ventas.

## 2.6 Revisión del Índice de Eficiencia en Ventas

La eficiencia de las ventas no necesariamente se revela mediante los índices de venta actual y las utilidades que genera. Los buenos resultados pueden deberse a que una gerencia estuvo en el lugar correcto y en el momento propicio y no a que esa gerencia sea realmente eficiente. Las mejoras en esa gerencia de ventas pueden aumentar los resultados haciendo que pasen de buenos a excelentes. Otra gerencia puede tener malos resultados a pesar de una excelente planificación. Reemplazar a los gerentes actuales quizá solo empeore las cosas.

La eficiencia de las ventas de una compañía o gerencia se refleja en los resultados con relación a cinco aspectos básicos:

- Filosofía enfocada al cliente
- Organización de ventas integrada
- Información de ventas adecuada
- Orientación estratégica

- Eficiencia operativa

## 2.7 La Auditoría de Ventas

Las compañías que descubren deficiencias de ventas, al aplicar la revisión de calificación de eficiencia de las ventas deben emprender un estudio más detallado que se conoce como Auditoría de Ventas. La auditoría de ventas se define en los términos siguientes:

Una auditoría de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía (unidades de negocio, gerencias de marca, Profit Centers), así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía. Pretende mostrar donde se encuentra la organización y cuáles fueron los logros de la función de ventas en relación con lo planeado.

La auditoría de ventas se centra en el control de los objetivos de la organización en paralelo con los resultados de rentabilidad de ventas. La auditoría identifica zonas problemáticas y recomienda acciones a mediano y corto plazo.

El campo de la auditoría de ventas, se extiende a los productos y a los mercados de cuyo examen dependerán las nuevas oportunidades, o quedaran expuestos los puntos fuerte y débiles de la compañía, un análisis Fodal implica diagnosticar la Fortalezas debilidades y amenazas a las que se enfrenta la compañía. Es importante acotar que unos mercados cambiantes como son los actuales, donde las condiciones previas y sobre las cuales se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos, permanece por poco tiempo, es imperiosa la necesidad de una auditoría de ventas eficaz, que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a la situación particular.

Etapas de la auditoría de ventas

- Etapa 1 Recolecta de información
- Etapa 2 Análisis del mercado

- Etapa 3 Entrevistas al personal interno
- Etapa 4 Acompañamiento de campo
- Etapa 5 Análisis
- Etapa 6 Lluvia de ideas
- Etapa 7 Planificación/aplicación de la acción
- Etapa 8 Revisión

Las etapas dependerán de los objetivos y del ámbito de la auditoría, pero las etapas típicas serían:

- Recolección de información

La información típica que debería recogerse incluiría:

- ✓ Descripciones de los trabajos.
- ✓ Niveles de trabajo.
- ✓ Métodos de selección de personal (perfiles, listas de comprobación, entre otros).
- ✓ Formatos de planes de ventas.
- ✓ Formulario de control de ventas.
- ✓ Tablas de organización.
- ✓ Formularios de entrenamiento.
- ✓ Agendas de las reuniones.
- ✓ Resultados de ventas anteriores, por vendedor, mercado, producto, entre otros.

Si es posible se debería recoger información sobre la competencia para su comparación.

- Análisis del mercado

Puesto que el cliente necesita una referencia para la toma de decisiones, las investigaciones de mercado se encargan a menudo de descubrir las actitudes, los sentimientos, las comparaciones con la competencia, las preferencias, entre otros.



Esto evita que la dirección de ventas se base en la intuición o los prejuicios, y puede producir a veces una información sorprendente. En un caso, una empresa creía poseer los mejores niveles de servicio de venta, mientras que sus clientes la clasificaban como el peor de los proveedores en este aspecto.

Las investigaciones sobre los clientes pueden ser muy caras dependiendo de los métodos utilizados, pero cualquier empresa orientada al mercado debería considerar la opinión de los clientes como la parte vital de sus bases de datos.

- Entrevistas al personal interno

Se entrevistará a una muestra del personal interno para obtener sus opiniones sobre una serie de asuntos dentro del ámbito de la auditoría.

Estas entrevistas pueden ser individuales o basadas en la discusión en grupo, pero deberían seguir una lista de comprobación preestablecida para asegurar la coherencia.

- Acompañamiento de campo

Una muestra del personal de ventas debería ser acompañada en las visitas normales a los clientes para observar lo que sucede en una "foto" de la actividad de campo. Los temas tratados serán los mismos que en una sesión de entrenamiento de campo (por ejemplo, habilidad, utilización del tiempo; planificación por clientes y zona) y las visitas permitirán un tiempo extra para realizar entrevistas que suplementen las de la etapa 3.

- Análisis

Toda la información recogida puede ser analizada según formas preestablecidas para las ventas y el análisis del mercado y conclusiones cualitativas.

Un buen ejemplo de éstas últimas serían los puntos fuertes y los débiles; las oportunidades y las amenazas; visiones de la cultura y de la motivación de la empresa.

- Lluvia de ideas

El equipo debería ser implicado ahora en una lluvia de ideas para encontrar soluciones a los problemas percibidos, a menudo facilitados por los consultores (estas reuniones reciben normalmente el nombre de talleres).

Esto produce en los miembros un sentimiento de pertenencia y una involucración, y evita el riesgo de las soluciones creadas por "extraños" e impuestas al personal.

- Planificación/aplicación de la acción

Siguiendo la etapa del taller, unos subequipos de ventas pueden ser responsabilizados de planes de acción proyectada específicos. Deberían trabajar en distintos campos de acción e informar al jefe de proyecto (al Director de Ventas o a un consultor).

Sus ideas pueden entonces ser puestas a prueba en el mercado y evaluadas para juzgar el éxito.

- Revisión

Después de un período adecuado, los resultados de las acciones emprendidas como resultado de la auditoría deberían ser revisados.

Esto se hace a menudo creando más talleres de equipo donde se discutan los resultados y se llegue a mayores mejoras. Una vez más, estas sesiones deberán ser facilitadas por los consultores.

## 2.8 Procesos para realizar una Auditoría de Ventas

- Análisis de Ventas

Consiste en un estudio de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores, y a veces por clientes; el análisis de ventas nos suministra respuesta en cuanto a lo que sea vendido en cada uno de los territorios y que productos particularmente, dándonos información de quien fue el comprador, y se toma como base de comparación los registros de la compañía en cada uno de los rubros y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas.

La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo, depende necesariamente de la información adecuada y disponible. Es común encontrar compañías sin ningún sistema de información a pesar de su trayectoria en el mercado, simultáneamente con compañías con sofisticados sistemas de recopilación y tabulación de información. La más común e importante fuente de datos para el análisis de ventas es la factura de ventas, pues en ella se consigna generalmente la fecha de la transición, el nombre del cliente, y su localización geográfica, la descripción de la mercancía vendida, la cantidad vendida de unidades, el precio unitario y total, la fecha de despacho y recibo, y algunas veces la condición de pago.

Las ventas por producto también pueden mostrarse comparativamente con las ventas de igual período del año anterior. Se puede agrupar diferentes productos en categorías, según conveniencia. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia relativa de los clientes y se puede tomar decisiones importantes de mercadeo y ventas, frecuencia de visitas de los vendedores, promoción de ventas, dedicación de mayores esfuerzos.

De manera análoga, se puede plantear un análisis comparativo por territorio de ventas, para un producto determinado o para una categoría de productos, que dejaría ver entre otros aspectos, el grado de dificultad de las ventas comparativamente entre los territorios, fortaleza antes la competencia en cada uno de ellos y debilidades de la fuerza de ventas. Lógicamente, el diseño de formatos para el análisis de ventas y su proceso son cuestiones que deben adaptarse a las necesidades y disponibilidades de la propia compañía.

- **Análisis de Costos**

Este análisis busca conocer la rentabilidad relativa de las distintas unidades que conforman la operación de ventas; para llevar a cabo este análisis se toman los gastos totales de ventas de la compañía y se dividen en partes que posteriormente se asignan a varios aspectos de la función de ventas entonces, se van a tener a ciertos gastos por tamaño de pedido, gastos de producción, gastos por cliente o por clase de cliente, gastos por territorio de venta, fundamente.

La dificultad estriba en la participación y asignación de una serie de gastos que no son atribuibles directamente a un aspecto específico de la operación de ventas sino que por el contrario son atribuibles a todo el conjunto de las ventas así por ejemplo, si se quisieran distribuir los gastos totales de manipuleo de la mercancía por producto en tal forma que se conozcan cuanto de ellos le corresponde a cada uno de los productos, no se podría hacer directamente, puesto que en la totalización de los gastos han participado todos los productos en conjunto, en cantidades distintas, en forma diversas, en tiempos diferentes y no se dispone de los registros individuales pertinentes.

## 2.9 Características de la auditoría de ventas

- Detallada: La auditoría de ventas cubre todas las principales actividades de ventas de una empresa y no sólo aspectos problemáticos. Debería ser llamada auditoría funcional si sólo abarcara la fuerza de ventas, precios o alguna otra actividad de mercadotecnia. Aunque las auditorías funcionales son útiles, a veces confunden a la gerencia respecto al verdadero origen de su problema. Por ejemplo, la rotación de personal excesivo en las fuerzas de ventas puede ser síntoma, no de una mala compensación o capacitación, sino de productos deficientes y promociones débiles de la compañía. Una auditoría de ventas detallada suele ser más eficaz para localizar el verdadero origen de los problemas de ventas de la compañía.
- Sistemática: La auditoría de ventas involucra una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubren el entorno macro y micro de la organización, los objetivos y estrategias de ventas, sistemas y actividades de ventas específicos. El diagnóstico indica las mejoras más necesarias. Estas se incorporan a un plan de acción correctivo que involucra etapas a corto y largo plazo para mejorar en general la eficiencia de las ventas de la organización.
- Independiente: Una auditoría de ventas se puede realizar de seis maneras:
  - Autoauditoría.
  - Auditoría transversal.
  - Auditoría vertical.

- Mediante una oficina auditora de la compañía.
- Mediante un equipo de auditoría que forma parte de la compañía.
- Mediante un auditor externo.

Las Autoauditoría, donde los gerentes utilizan una lista de verificación para calificar sus propias operaciones, pueden ser útiles, pero la mayoría de los expertos concuerda en que las Autoauditoría carecen de objetividad y de independencia. Ejemplo de esto la compañía 3M. Hizo buen uso de una oficina corporativa de auditoría, que proporciona servicio de auditorías de ventas a solicitud de las divisiones. Sin embargo, en general, las mejores auditorías provienen de consultores externos que tiene la objetividad necesaria, amplia experiencia en varias industrias están familiarizados con una industria en particular y dispone de tiempo y atención que se requieren para realizar la auditoría.

- Periodicidad: Por lo regular, las auditorías de ventas se inicia solo después que las ventas bajan, cae la moral del personal de venta, o después que han surgido problemas en la empresa. Por irónico que parezca las compañías entran en crisis en parte porque no revisan sus operaciones de ventas durante las épocas vacas gordas. Una auditoría de ventas periódica puede beneficiar a las compañías que gozan de buena salud, así como las que tienen problemas que ninguna operación de ventas son tan buena que no pueda mejorarse. Incluso la mejor es susceptible de mejorarse. De hecho, incluso las mejores deben ser mejores, porque pocas, o ninguna operación de ventas puede seguir teniendo éxito al paso de los años manteniendo su Statu Quo.

## 2.10 Procedimiento de la auditoría de ventas

Una auditoría de ventas se inicia con una junta entre los funcionarios de la compañía para llegar a un acuerdo acerca de los objetivos, coberturas, profundidad, fuentes de datos, formato del reporte y el tiempo requerido para la auditoría. Se prepara cuidadosamente un plan detallado respecto a quien debe entrevistarse, las preguntas que deben realizarse el tiempo y lugar de contacto, entre otros; para que la duración y costo de la auditoría sea mínimo. La regla cardinal en la auditoría de ventas es: no solo depender de los gerentes de la compañía para obtener datos y opiniones. También es necesario entrevistar a clientes, intermediarios y otros grupos externos. Muchas compañías no conocen en realidad la forma en que son percibidos por sus clientes e

intermediarios y tampoco comprenden a cabalidad las necesidades de los clientes y los juicios de valor.

Cuando culmina la etapa de recopilación de datos el auditor de ventas presenta los hallazgos y recomendaciones más importantes. Un aspecto valioso de la auditoría de ventas es el proceso por el que pasa los gerentes para asimilar, discutir y desarrollar nuevos conceptos, relativos a la acción de ventas que se necesita.

American International es un ejemplo de esto. Con cierta periodicidad se realizan reuniones con los diferentes Gerentes de línea, que son responsables de la comercialización de sus productos a fin de evaluar lo que cada uno está haciendo y como estas estrategias pueden integrarse con las demás líneas, en una reunión denominada "War Room Meeting". Esta estrategia permite auditar lo que cada gerencia responsable de la comercialización (ventas) está haciendo, como mejorarlo y como interactuar con las demás líneas comerciales a fin de ser cada vez más competitivos.

## 2. 11 Relaciones del departamento de ventas con las otras áreas funcionales de la empresa

Todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr los objetivos generales. En la práctica, las relaciones interdepartamentales suelen caracterizarse por profundas rivalidades y desconfianza. Algunos conflictos interdepartamentales se deben a diferencias de opinión acerca de cuál es el mejor interés de la compañía, algunos emanan de verdaderas negociaciones entre lo que es el bienestar del departamento y el bienestar de la compañía, y otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento.

En una organización cada función de negocios ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción al cliente. Todos los departamentos necesitan pensar en el cliente y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de él. Hay muchos aspectos los cuales no controla mercadeo y ventas como contratar personal, determinar honorarios, establecer tarifas, entre otras. Pero si debe trabajar a través de otros departamentos como finanzas, personal, tecnología y otros. Para dar forma a los determinantes cruciales de la satisfacción del cliente. Del mismo modo en que las ventas hacen énfasis en el punto de vista del cliente, otros departamentos se lo dan a la importancia de sus funciones. Inevitablemente, los departamentos

definen los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Como resultado, los conflictos de interés son inevitables. A continuación examinaremos las preocupaciones de cada departamento.

## 2.12 Investigación y desarrollo

El impulso de la compañía para obtener nuevos productos es muchas veces obstaculizado por una mala relación de trabajo entre investigación, desarrollo y ventas. En muchos aspectos, estos grupos representan dos distintas culturas en la organización. El departamento de organización y desarrollo tiene un personal de científicos y técnicos quienes se enorgullecen de su curiosidad y conocimiento científico, les agrada trabajar en problemas técnicos, complejos, no les interesa gran cosa las utilidades inmediatas y prefieren trabajar con poca supervisión y obligación de rendir cuentas acerca de los costos de investigación. El personal del departamento de ventas está integrado por personas que se orienta hacia los negocios, que se enorgullecen de comprender al mercado en términos prácticos, les agrada contar con diversos productos nuevos cuyas características de venta deben moverse entre los clientes, se sienten obligados a poner especial cuidado en los costos. Con frecuencia cada grupo representa, estereotipos negativos para el otro grupo. Los ejecutivos de venta ven al personal de investigación y desarrollo como quienes tratan de descubrir o maximizar las cualidades técnicas en vez de diseñar en función de los requisitos que exige el cliente, en tanto que el personal de investigación y desarrollo ve a los de ventas como estafadores que gustan de los trucos y están más interesados en las ventas que leen las características técnicas del producto. Estos estereotipos obstaculizan el trabajo productivo de trabajo en equipo.

## Ingeniería

El departamento de ingeniería es responsable de hallar formas prácticas de diseñar nuevos productos y nuevos procesos de producción. Los ingenieros están interesados en lograr calidad técnica, economía de costos, y simplicidad de fabricación. Entra en conflicto con los ejecutivos de venta cuando estos últimos quieren que se produzcan varios modelos y con frecuencia, son productos que requieren piezas hechas a las medidas más que convencionales.

Los ingenieros persiguen a los ejecutivos de venta como quienes desean bobón y platillos en productos más que en calidad intrínseca. Piensa que los ejecutivos de venta son técnicamente ineptos como personas que cambian sus prioridades en forma constante, y que no son gente totalmente confiable. Estos problemas son más acuciosos en aquellas compañías en que los ejecutivos de ventas tienen formación técnica y son capaces de comunicarse de manera clara con los ingenieros.

## Compras

Los ejecutivos de compras son responsables de obtener materiales con la calidad y en las cantidades correctas al menor costo posible. Perciben a los ejecutivos de ventas como los quienes presionan para obtener varios modelos en una línea de productos lo que requiere comprar pequeñas cantidades en muchos artículos, en vez de grandes cantidades de unos cuantos. Piensan que ventas insiste en una calidad demasiado alta de materiales y piezas que se ordenan. Les disgusta la inexactitud de los pronósticos de ventas; esta causa que levanten pedidos a precios desfavorables en otras ocasiones que existan excedentes en el inventario.

## Fabricación

El personal del departamento de fabricación es responsable del buen funcionamiento de la fábrica para producir los productos correctos, en cantidad adecuada, con puntualidad y adhiriéndose a los costos previstos. Por lo general han pasado sus vidas en la fábrica, con sus consiguientes problemas de falla de maquinaria, y disputas laborales. Perciben a los ejecutivos de ventas como gente que comprende poco la economía de la empresa o sus políticas. Los ejecutivos de ventas se quejan de una capacidad de planta insuficiente, retrasos en la producción, y deficiencias en servicios a clientes. En cambio los ejecutivos de ventas no ven los problemas de la fábrica sino que más bien ven los de sus clientes, quienes necesitan; los artículos con rapidez, que reciben mercancías defectuosas y que no pueden obtener servicios de fábrica. La fabricación debe ser concebida en parte como una herramienta de ventas antes que los compradores elijan un vendedor, con frecuencia quieren visitar la fábrica para evaluar que tan bien está administrada.



Por consiguiente, el personal de fabricación y la disposición general de la planta se convierten en importantes de ventas.

## Finanzas

Los ejecutivos de Finanzas se enorgullecen de ser capaces de evaluar las utilidades de distintas acciones empresariales. Cuando se refieren a gastos de ventas se sienten frustrados. Los ejecutivos de ventas piden presupuestos considerables para publicidad, promociones de ventas y fuerzas de ventas, sin ser capaces de demostrar cuantas ventas rinden dividendos en función de esos gastos. Por otra parte los ejecutivos de ventas ven al departamento de finanzas, como personas que se obcecán en respetar los presupuestos y se niegan invertir fondos en el desarrollo a largo plazo del mercado. La solución radica en dar más capacidad financiera al personal de ventas y dar al personal de finanzas más capacitación en ventas.

## Contabilidad

Los contadores consideran que los ejecutivos de ventas no les preocupan entregar a tiempo sus reportes de ventas. Y a los ejecutivos de ventas por otra parte, les disgusta la forma en que los contadores asignan cargas de costos fijos a distintos productos en la línea.

## Crédito

Los funcionarios de crédito evalúan el crédito efectivo de los clientes potenciales, y niegan o limitan el crédito a los clientes dudosos. Piensan que los ejecutivos de ventas venden a cualquiera, incluyendo aquellos cuya puntualidad para pagar es dudosa. Por otra parte los ejecutivos de ventas con frecuencia sienten que las normas de crédito son demasiada alta. Sienten que trabajan de nuevo para hallar clientes, solo para escuchar que estos no son lo suficientemente buenos.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3.1 Diseño de la investigación

Se realizó una investigación de campo. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos, la investigación fue basada en el método científico específicamente el método deductivo que se enfoca en análisis de lo general a lo particular.

#### 3.2 Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos

- La observación
- Entrevista y
- Cuestionario

##### 3.2.1 Observación

Mediante este instrumento se examinaron los procedimientos que actualmente se realizan en la empresa Agencia de Carga Internacional, S.A, en todo lo relacionado al proceso de venta que ejecutan los vendedores en el momento de visitar a los clientes, mediante el cual se podrá determinar que carecen de un Manual para el entrenamiento y monitoreo de la actividad que realiza la fuerza de ventas en la ejecución del proceso de ventas.

### 3.2.2 Entrevista y cuestionario

Se realizaran entrevistas y cuestionarios al personal de la empresa lo cual ayudará a la obtención de información para realizar un análisis comparativo entre la información que brindará cada uno de los involucrados siendo estos los siguientes: (ver anexo)

- ✓ Los vendedores
- ✓ El Gerente de Mercadeo
- ✓ El encargado de cobros
- ✓ El Gerente General de la empresa

Con la realización del proceso antes mencionado, se podrá establecer que no existe un manual que oriente a la fuerza de ventas sobre como ejecutar de forma profesional el proceso de ventas y con ello alimentar diariamente el Banco de prospectos. Concluyendo que es necesaria la implementación de un manual que determine la manera de de ejecutar el proceso de ventas así como la alimentación diaria del Banco de Prospectos.

### 3.2.3 Población y muestra

Para el presente estudio la población es igual al tamaño de la muestra toda vez que se entrevistó a la totalidad de las personas que forman parte de equipo de ventas de la empresa objeto de estudio, desde los vendedores hasta el Gerente General fueron en total 14 personas.

## **Capítulo 4**

### **Presentación y análisis de resultados**

#### **4.1 De la observación**

De acuerdo al ámbito geográfico, la empresa se ubica en la ciudad de Guatemala, tiene sucursales en el Salvador y Honduras, la entrevista se realizó a la Fuerza de ventas en Guatemala.

Se observó en la visita, que el Gerente de Mercadeo no realiza ningún tipo de control a los vendedores, no realizan de manera sistemática los procesos de la venta y no tienen entrenamiento técnico del servicio que ofrecen a sus clientes, los vendedores realizan llamadas telefónicas pero no reportan a su jefe los resultados de las acciones telefónicas, así como tampoco reportan de las visitas realizadas a los clientes.

También se estableció que la empresa objeto de estudio no posee un programa de capacitación a la fuerza de ventas que genere valor tanto al vendedor como a la empresa objeto de estudio,

#### **4.2 De la entrevista**

La entrevista fue previamente planificada y dirigida al personal directamente que integra la fuerza de ventas de la organización, estas personas fueron: Gerente General, Gerente de Mercadeo y los 4 vendedores. Dentro de los resultados obtenidos en las entrevistas se obtuvo lo siguiente:

- Gerente General: En esta entrevista se obtuvo información relevante en cuanto al monto de ventas mensual que la empresa obtiene con respecto a la actividad de los vendedores, así como información sobre el presupuestos de ingresos con el que planea llevar la empresa de cara al futuro en los próximos 5 años, sin embargo se pudo cotejar que confía mucho en la información que le entrega el Jefe de Mercadeo y que básicamente se circunscribe a información abstracta sobre lo que piensa vender el próximo mes, considerando el comportamiento del mes inmediato anterior.

- Gerente de Mercadeo: El objetivo de esta entrevista fue establecer el sistema de control interno con el que se monitorea a los vendedores, así como cotejar la herramienta de capacitación con la que entrena a los vendedores previo a sacarlos a visitar los clientes, sin embargo se pudo confirmar durante la entrevista que, no se ejerce ningún tipo de control y no existen ningún programa de capacitación para que los vendedores conozcan de forma integral el negocio de Carga Internacional.

Informó que su mayor problema es que cuenta con gente desmotivada que se acomodó al ingreso que obtienen producto de los años que llevan de trabajar en la empresa ya que tienen un salario base significativo y poca comisión lo que provoca poca motivación para que los vendedores actuales salgan a visitar clientes porque casi no genera mayores ingresos si venden más o si llevan más clientes a la empresa.

- Vendedores: Se entrevistaron los cuatro vendedores que integran el equipo de ventas de la empresa objeto de estudio, todos coincidieron que el salario que devengan le alcanzan para cumplir con sus obligaciones con su familia y que están contentos de trabajar en la empresa porque el servicio que se vende es un servicio noble, el ciclo de venta a los clientes es repetitivo y por lo tanto ellos no necesitan más clientes, consideran que si se dedican a buscar de forma permanente clientes se encontrarán con una limitante que es una plataforma de servicio que respalde la función de venta que ellos realizan con nuevos clientes.

### 4.3 Análisis de información

Se efectuó una síntesis de la información recabada y descrita anteriormente, la cual evidenció que en la empresa Agencia de Carga Internacional S.A, existe deficiencia en Dirección, control, capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, así como se pudo confirmar que para incrementar los volúmenes de ventas de la empresa es necesario incrementar la fuerza de ventas para que existen más posibilidades de nuevos clientes así como el incremento de los volúmenes de ventas.

También existe la deficiencia de no contar con herramientas de control que permitan monitorear a los vendedores sobre las acciones que realizan todos los días en la actividad de venta, el Banco de Prospectos es una software que existe pero no existe alimentación a la base de datos de forma permanente, esporádicamente lo utilizan pero no existe una forma en duro que permita rastrear la fuente de retroalimentación de nuevos prospectos al Banco.

#### 4.4 Análisis legal y fiscal

Al revisar la carpeta de archivos permanentes de la empresa objeto de estudio, se pudo cotejar que se encuentra constituida como una sociedad mercantil, con capital social bajo el contexto de Sociedad Anónima.

La situación fiscal de la compañía se determinó cotejando en el Registro Tributario Unificado (RTU) donde se observó que la empresa objeto de estudio se encuentra tributando de la siguiente manera:

- Afiliada al régimen general en el Impuesto al Valor Agregado lo declara estableciendo diferencias entre débitos y créditos.
- Afiliada al ISR al régimen optativo, realiza pagos trimestrales de Impuesto Sobre la Renta.
- Realiza retenciones de Impuesto Sobre la Renta a proveedores de servicios que no están sujetos a pagos trimestrales de Impuesto Sobre la Renta.
- Realiza una declaración anual del Impuesto Sobre la Renta al final de cada período fiscal el cual debe de presentarse durante el primer cuatrimestre del año inmediato posterior

#### 4.5 Análisis contable

La información contable analizada corresponde al período 2011, y que incluyó el balance general y el estado de resultados, dicha información se presentó con base en el marco conceptual para la preparación de estados financieros “Normas Internacionales de Contabilidad” (NIC 1). Alcance de esta norma: Será de aplicación para la presentación de todo tipo de estados financieros, con propósitos de información general, que sean elaborados y presentados conforme a dicha norma,

con el propósito de presentar información estandarizada, en la cual pueda ser leída en cualquier parte del mundo.

Según el análisis realizado a la información contable, se determinó que existe demora en la elaboración y entrega de estados financieros, la cual causa que las gerencias de la empresa no tengan información oportuna para la toma de decisiones. Asimismo, la contabilidad presenta información de carácter general sobre la entidad económica, siendo sus características fundamentales de la información contable: la utilidad, confiabilidad, oportunidad, objetividad, verificabilidad y provisionalidad.

También se realizó análisis de algunas políticas contables más importantes utilizadas por la contabilidad del negocio, las cuales se citan a continuación:

- a) Activos fijos: estos activos se valúan al costo de adquisición. Los gastos menores de reparación y mantenimiento son cargados como tales en el período en que se incurren.
- b) Depreciaciones: los activos fijos se deprecian por el método de la línea recta, tomando como base el costo original de adquisición de los mismos y dentro de los límites permitidos por las leyes fiscales. No se asigna un valor residual a los activos fijos, normalmente se deprecian en su totalidad. El costo de la depreciación acumulada permanece en las respectivas cuentas hasta que esos activos son vendidos o retirados.
- c) Ingresos: los ingresos se registran por el método de lo devengado, con base en el valor de las ventas.
- d) Transacciones en moneda extranjera: el tipo de cambio utilizado para el registro de las transacciones en moneda extranjera, es de acuerdo al Banco de Guatemala.

La aplicación de la NIC 1 se da tomando en consideración que la información que se presenta en los Estados Financieros tienen como propósito entregar la información general así como que la información que se presenta es sujeta de comparación con información de la misma entidad de períodos anteriores como con entidades diferentes.

En las operaciones contables de la empresa no se compensa activos con pasivos, ni ingresos con gastos.

## 4.6 Análisis Financiero

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa Agencia de Carga Internacional, Sociedad Anónima, que servirán de base para realizar el Análisis Financiero de la entidad.

AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL S.A,  
Estado de Resultados  
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011  
(Cifras expresadas en quetzales)

INGRESOS DE OPERACIÓN	VALOR	%
Ventas Netas	14,435,150.00	100.00%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
Gastos de ventas	2,955,250.42	20.47%
Gastos de distribución de mercancía	3,280,548.00	22.73%
Gastos de administración	2,250,000.00	15.59%
Total gastos de operación	8,485,798.42	58.79%
<b>GANANCIA ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>5,949,351.58</b>	<b>41.21%</b>
(-) ISR por pagar	1,844,298.99	12.78%
(-) Reserva Legal	205,252.63	1.42%
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>3,899,799.96</b>	<b>27.01%</b>
Guatemala, 31 de diciembre del 2011		

Fuente: Estados Financieros de Agencia de Carga Internacional S.A, correspondientes al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.



AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL S.A,  
Balance General  
A1 31 de diciembre de 2011  
(Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO	Sub Total	Total	%
<u>Corriente</u>			
Caja y bancos	7,816,311.32		50.40%
Cuentas por cobrar	4,492,100.62		28.96%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>12,308,411.94</b>	<b>79.36%</b>
<u>No Corriente</u>			
Inmuebles	1,255,750.00		8.10%
Mobiliario y equipo	828,780.00		5.34%
Equipo de computación	484,780.00		3.13%
Vehículos	599,850.00		3.87%
Otros activos depreciables	598,960.00		3.86%
Depreciaciones acumuladas	-567,095.17		-3.66%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>3,201,024.83</b>	<b>20.64%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>15,509,436.77</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>			
<u>Corriente</u>			
Proveedores	2,460,896.00		15.87%
Acreedores	1,690,750.00		10.90%
Otros pasivos	1,739,258.66		11.21%
ISR por pagar	1,844,298.99		11.89%
(-) ISR trimestral	-326,890.00		-2.11%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>7,408,313.65</b>	<b>47.77%</b>
<u>No Corriente</u>			
Préstamos bancarios	1,898,000.00		12.24%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>1,898,000.00</b>	<b>12.24%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>9,306,313.64</b>	<b>60.00%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>			
<b>CAPITAL</b>	<b>2,098,070.53</b>		<b>13.53%</b>
(+) Reserva legal	205,252.63		1.32%
(+) <b>GANANCIA NETA</b>	<b>3,899,799.96</b>		<b>25.14%</b>
Patrimonio neto		6,203,123.12	40.00%
<b>Suma de Pasivo y Patrimonio neto</b>		<b>15,509,436.77</b>	<b>100.00%</b>
Guatemala, 31 de diciembre de 2011.			

Fuente: Estados Financieros de Agencia de Carga Internacional S.A, correspondientes al período al 31 de diciembre de 2011.

- Índice de Solvencia

Mediante la aplicación de este índice se puede considerar la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y permite hacer comparaciones con entidades que llevan a cabo la misma actividad económica, para lo cual se determinó que:

<u>Activo Corriente</u>	=	Q12,308,411.94	=	
Pasivo Corriente		Q7,408,313.65		Q1.66

Interpretación: Esta razón indica que la empresa tiene Q1.66 del activo corriente por cada quetzal del pasivo corriente, por lo que tiene suficiente solvencia para responder a sus obligaciones a corto plazo. La empresa Agencia de Carga Internacional para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Tiene suficientes activos corrientes para pagar pasivos a corto plazo. Por lo que el resultado anterior significa que la empresa puede cubrir sus pasivos a corto plazo sin ninguna dificultad, aún así, tiene .66 centavos para seguir trabajando.

- Razones de actividad

Son las que muestran la actividad y la eficiencia con que los activos de la empresa están siendo empleados. En la empresa Agencia de Carga Internacional, S.A las razones de actividad indican el siguiente resultado:

- Rotación de cuenta por cobrar.

<u>Ventas netas</u>	=	Q14,435,150.00	=	3.21
Cuentas por cobrar		Q4,492,100.62		

Interpretación: El resultado obtenido de la aplicación de este índice, indica que las cuentas por cobrar son recuperadas tres veces en el año. Este se refiere al número de veces que se han recuperado las cuentas por cobrar en cuanto a la fecha de otorgamiento del crédito en la empresa Agencia de Carga Internacional, Asimismo mide la eficiencia en el manejo del crédito

- Período Promedio de Cobro

<u>Días del año comercial</u>	=	<u>360</u>	=	112 días
Índice de Rotación de cuentas por cobrar		3.21		

Interpretación: El índice de período promedio de cobro, muestra el número de días en promedio en que se recupera la cartera. El resultado obtenido es de 112 días, tiempo en el cual se está recuperando las cuentas por cobrar en la empresa Agencia de Carga Internacional, que refleja el análisis de las cifras al 31 de diciembre del año 2011, se considera que no es adecuado para el cumplimiento de la política administrativa del plazo máximo de 60 días. Se debe de tomar acciones correctivas para que el proceso de recuperación de las ventas al crédito pueda cumplirse con política.

- Razones de Estabilidad

Miden el grado de protección a los acreedores e inversionistas a largo plazo. Entre los índices de estabilidad se encuentra los siguientes:

- Índice de Deuda

<u>Total Pasivo</u>	=	<u>Q9,306,313.64</u>	=	Q0.60
Total activo		Q15,509,436.77		

Interpretación: De acuerdo al resultado obtenido se puede determinar que el 60% del total de los activos fueron financiados por los proveedores y acreedores a corto y largo plazo de la empresa Agencia de Carga Internacional. Mide el grado de financiamiento por parte de terceros en los activos de la empresa o sea el nivel de control de los acreedores en los bienes de la empresa. Se le conoce con el nombre de Apalancamiento financiero ya que mide los activos financiados.

- Índice de Solidez

<u>Total activo</u>	=	Q15,509,436.77	=	Q1.67
Total pasivo		Q9,306,313.64		

Interpretación: Este indica cuántos quetzales de activos totales tiene la empresa para pagar un quetzal de pasivo total, el resultado debe ser mayor que 1. Si en caso el índice fuera igual a 1, significaría que la empresa ya no tiene capital, y si fuera menor que 1, la empresa estaría en posición de pérdida. Por el contrario, un índice muy elevado de esta razón implica que la empresa no tiene pasivos y está trabajando exclusivamente con su patrimonio, lo cual no puede ser conveniente en algunos casos. El dato anterior significa entonces que la empresa se encuentra con un dato razonable, significa que tiene Q1.67 de activo total para cubrir Q1.00 de pasivo total.

#### 4.7 Análisis de auditoría

Como resultado de las entrevistas y de la información recabada, se determinó que la empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna, por lo que existe deficiencia en la evaluación de las políticas de control interno, no existe personal específico que pueda evaluar las actividades contables, operativas y de venta de la empresa. Esto conlleva a que exista vulnerabilidad para que la empresa no alcance los fines que se propone en materia de venta.

Cabe mencionar que la empresa tampoco cuenta con Auditoría externa que monitoree los procesos y los resultados de venta de la empresa, pues por considerarse una compañía mediana no se le ha dado prioridad a la revisión de estos procesos.

##### 4.7.1 Auditoría de cumplimiento del proceso de ventas de una Agencia de Carga Internacional

- Programa de Auditoría. Para el desarrollo de la evaluación se realizó el Programa de Auditoría, en el cual se detallan las pruebas que se aplicaron para cumplir con los objetivos específicos y la evaluación de riesgos. (Ver anexo)

- Debilidades de Control:

Se realizó entrevista con el personal encargado de la dirección del departamento de ventas en la cual se detectaron las siguientes deficiencias:

- ✓ Falta de personal en el departamento de ventas que tenga a su cargo el control de los vendedores.
- ✓ Inexistencia de manual de procedimientos para el cumplimiento de las obligaciones de los vendedores.

- Debilidades de cumplimiento.

A través de pruebas de auditoría con respecto al adecuado cumplimiento de la ejecución del proceso de ventas se examinó lo siguiente:

- ✓ Prospectación

Se mide por períodos mensuales el cual al finalizar cada mes se debe determinar si los vendedores alimentaron el banco de prospectos con 4 clientes diarios para un total mensual de 88 clientes al mes, habiendo detectado que no alimentaban el banco de prospectos de clientes ni siquiera con 25 clientes.

- a) Revisión de aspectos formales. Se solicitó a la empresa la información siguiente:
  - Registro de llamadas por vendedor
  - Boleta de ingreso al Banco de Prospectos
  - Hoja de ingreso de labores por vendedor
- b) Se verificó que las boletas del Banco de Prospectos tuviera la firma y sello de recepción del operador de computo.
- c) Se examinaron los traslados de clientes prospectos a clientes

✓ Presentación

Se mide por períodos mensuales el cual al finalizar cada mes se debe determinar si los vendedores realizaron 4 visitas con clientes diarios, para un total mensual de 88 clientes al mes, habiendo detectado que a veces no realizaban ni siquiera una visita a clientes al día.

- a) Revisión de aspectos formales. Se solicitó a la empresa la información siguiente:
  - Registro de visitas realizadas por vendedor
  - Boleta de visita con análisis de la presentación
  - Hoja de seguimiento a la presentación
- b) Se verificó que las boleta de visita haya sido recepcionada por el Jefe de Ventas.
- c) Se examinó la efectividad de las presentaciones con respecto al resultado obtenido

✓ Manejo de objeciones

Se mide por períodos mensuales el cual al finalizar cada mes se debe determinar si derivado de la cantidad de presentaciones realizadas, las objeciones se manejaron de manera eficiente en función de los resultados obtenidos con el cliente prospecto visitado.

- a) Revisión de aspectos formales. Se solicitó a la empresa la información siguiente:
  - Registro de visitas realizadas por vendedor
  - Boleta de visita con análisis de la presentación
  - Hoja de seguimiento a la presentación
- b) Se verificó que las boleta de análisis de la presentación se incluya todas las objeciones presentadas por el cliente.

- c) Se examinaron la efectividad con la que se refutaron las objeciones con respecto al resultado obtenido.

✓ Realización del negocio

Se mide por períodos mensuales el cual al finalizar cada mes se debe determinar si derivado de la cantidad de presentaciones realizadas, las objeciones se manejaron de manera eficiente en función de los resultados obtenidos con el cliente prospecto visitado, consecuentemente se tiene la aprobación de parte del cliente para prestarle servicios de movimiento de mercancías.

- a) Revisión de aspectos formales. Se solicitó a la empresa la información siguiente:
  - Registro de visitas realizadas por vendedor
  - Reporte de ventas realizadas por vendedor
  - Hoja de servicio post venta
- b) Se verificó que las facturas describa el servicio de movimiento de mercancías del exterior.
- c) Se examinó la efectividad del servicio post venta versus la retroalimentación del cliente en la solicitud de nuevos servicios.

#### 4.8 Respuesta de la pregunta

La Fuerza de ventas incumple con el ingreso de clientes potenciales al Banco de Prospectos y con la ejecución del proceso de ventas por la inexistencia de un Programa de Auditoría de cumplimiento de procesos y un plan de capacitación y entrenamiento que permita cotejar a través de un examen periódico de Auditoría el nivel de cumplimiento de los vendedores en el proceso de ventas. La puesta en práctica de lo anterior, permitirá que la organización en su conjunto se reoriente al camino que le permitirá a alcanzar los objetivos estratégicos planteados y a reencontrarse con la declaración de Visión propuesta.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta**

#### **5.1 Introducción**

Al finalizar el presente trabajo de investigación se presenta la propuesta de mejora en el proceso de cumplimiento del proceso de ventas en el departamento de mercadeo y ventas de la empresa Agencia de Carga Internacional S.A, que surge como una necesidad, por no contar con vendedores capacitados obteniendo como consecuencia bajos volúmenes de venta lo que obliga a desarrollar un programa de Auditoría que permita realizar un examen sistemático e integral del proceso de venta que se realiza en la empresa objeto de estudio. Asimismo se desarrolla un programa de capacitación permanente haciendo énfasis en el proceso de ventas con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **5.2 Problema**

La empresa carece de un programa de Auditoría que coteje el cumplimiento del proceso de ventas por parte del personal de ventas de la empresa objeto de estudio, razón por la cual durante el examen de auditoría práctica se evidenció la inexistencia de actividad de venta por lo que el Banco de Prospectos se encuentra vacío, lo que genera como resultado resultados inesperado de conformidad con los objetivos planteados al inicio del período. Asimismo se evidenció la inexistencia de un programa de capacitación que permita entrenar al vendedor de cara a los objetivos de la organización.

#### **5.3 Identificación del problema**

El problema fue identificado al haber realizado el trabajo de campo, el cual incluyó las visitas a la empresa antes y durante la etapa de investigación, dentro de ellas la observación y las entrevistas al personal de la empresa, relacionados con el proceso de ventas para la empresa objeto de estudio quienes identificaron la deficiencia en materia de incumplimiento de los procesos de venta de parte de los vendedores de carga internacional.



## 5.4 Evolución del problema

La organización desde el año dos mil dos ha presentado resultados económicos basados en una actividad de venta sin ningún programa de Auditoría que permita medir de una manera sistemática e integral el nivel de cumplimiento del proceso de venta que ejecuta el personal que labora ofreciendo los servicios que presta la empresa objeto de estudio. La trayectoria en la línea de tiempo, derivado del presente estudio, ha evidenciado que cada año la compañía ha mantenido un estancamiento de los resultados esperados en cada ejercicio contable, ha llamado la atención el último período evaluado en donde se pudo determinar que los resultados económicos no tuvieron cambios positivos con respecto al período anual inmediato anterior, se pudo determinar que ante la inexistencia de un Banco de Prospecto que permita desarrollar el proceso de venta, en gran medida tiene responsabilidad el personal de ventas toda vez que los resultados de venta mensual se mantienen al realizar los balances a final de cada período. Se evidenció también la inexistencia de capacitación de los vendedores para ejecutar su trabajo de forma positiva y segura ha provocado resultados inesperados.

## 5.5 Solución al problema

Como resultado de haber analizado y sintetizado la información obtenida en las entrevistas, la solución que se propone a la empresa es: Desarrollar un Programa de Auditoría de forma trimestral que coteje el cumplimiento del proceso de ventas por parte del personal de la empresa objeto de estudio. Asimismo desarrollar e implementar un programa de capacitación y desarrollo permanente de la fuerza de ventas que coadyuve a alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

### a) Solución propuesta, explicación y justificación

El programa de Auditoría consiste en cotejar de una manera sistemática e integral el cumplimiento del proceso de venta por parte del personal de ventas de la empresa objeto de estudio, abarcando durante el desarrollo de la auditoría tres áreas importantes (Prospectación, presentación, manejo de objeciones y realización de negocios)

Asimismo Desarrollar y ejecutar un programa de capacitación que consiste en diseñar metodología que abarque tres áreas que son fundamentales para entrenar a un vendedor las cuales son:

- ✓ Entrenamiento técnico
- ✓ Entrenamiento Mental
- ✓ Entrenamiento físico

Entrenamiento técnico. Consiste en dotar al vendedor de conocimientos sobre la compañía, el negocio de la compañía y todas las características ventajas y beneficios del servicio propiamente dicho.

Entrenamiento mental: Consiste en dotar al vendedor de conceptos de valoración, autoestima, reforzar la confianza de él mismo y la confianza que debe de tener en la compañía.

Entrenamiento físico: Consiste en concientizar al vendedor que para realizar un trabajo profesional de Prospección, presentación, manejo de objeciones y materializar negocios se tiene que tener buena salud, para ello es necesario un programa de ejercicios que coadyuve a tener buena salud, por consiguiente calidad de vida.

## b) Justificación

La empresa al realizar la actividad de venta como lo ha estado realizando hasta el momento no ha alimentado el Banco de Prospectos, por lo tanto la fuerza de ventas no tiene insumos para trabajar todos los días, consecuentemente no se ejecuta el proceso de ventas todos los días en la empresa lo que genera como consecuencia natural, un estancamiento en el crecimiento de la organización en su conjunto. El aporte propositivo en el presente estudio permite asegurarse que cada vendedor cumplirá con el proceso de ventas toda vez que se encontrará capacitada para realizar el trabajo de manera eficiente.

## 5.6 Desarrollo de la solución propuesta

La solución que se plantea es desarrollar un programa de Auditoría y ejecutarse en períodos trimestrales, que durante el examen de cumplimiento coteje de una manera sistemática e integral el cumplimiento del proceso de venta por parte del personal de ventas de la empresa

objeto de estudio, abarcando durante el desarrollo de la auditoría tres áreas importantes (Prospectación, presentación, manejo de objeciones y realización de negocios)

Asimismo desarrollar y ejecutar un programa de capacitación que aplique la metodología en tres áreas de entrenamiento (Mental, técnico y físico)

- **Objetivos de la propuesta**

Los objetivos que se lograrán con el programa de capacitación son:

- ✓ Aseguramiento del cumplimiento del proceso de ventas en la ejecución del trabajo de cada vendedor.
- ✓ Realizar visitas a clientes con un alto nivel de entrenamiento técnico y mental que permita que la probabilidad de venta se incrementa desde el primer contacto que se tenga con el cliente.
- ✓ Reducir el tiempo de logro de objetivos propuesto por la fuerza de venta en cada período
- ✓ Motivación a la fuerza de ventas toda vez que como consecuencia natural a un alto nivel de entrenamiento sus ingresos incrementaran.
- ✓ Crecimiento de la organización
- ✓ Se determinará el número de clientes que ingresa diarios cada vendedor al Banco de Prospectos.
- ✓ La fuerza de ventas realizará sus funciones de manera organizada toda vez que se estructurará por regiones,
- ✓ Se prospectarán los clientes haciendo énfasis en sus necesidades, toda vez que dentro del proceso de análisis e investigación del prospecto se determinara la misma.
- ✓ La fuerza de ventas al estar debidamente entrenada y capacitada conocerá sus objetivos y metas en materia de volúmenes de ventas lo cual alcanzará de manera práctica y objetiva.

- Plan de implementación

El plan consiste en la puesta en marcha un Programa de Auditoría que de manera sistemática e integral coteje el cumplimiento del proceso de ventas por los vendedores de la empresa objeto de estudio. Asimismo la propuesta incluye el desarrollo de un Programa de Capacitación a los vendedores que integran la fuerza de ventas actual en la empresa (Ver anexo)

- Programa de capacitación

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LA FUERZA DE VENTAS			
Descripcion de temas	Capacitación	Horas	Responsable
<b>RECEPCION</b>			
Bienvenida	Interna	2	DIRECTOR GENERAL
En que negocio estamos	interna	5	DIRECTOR GENERAL
<b>ENTRENAMIENTO MENTAL</b>			
Rompiendo paradigmas	Externa	5	JAIME RAMOS
Conceptos de valoración en las personas	interna	2	DIRECTOR DE MARKETING
El autoestima	interna	8	GERENTE DE COMUNICACIONES
Presentandose poderosamente	Externa	4	JAIME RAMOS
Resultados extraordinarios	interna	5	GERENTE DE VENTAS
Administración del tiempo	interna	4	GERENTE DE VENTAS
<b>ENTRENAMIENTO TECNICO</b>			
Ordenes de compra	Interna	4	JEFE DE CARGA
Condiciones de compra Internacional	Interna	8	JEFE DE CARGA
Despacho de las mercancías en el exterior	Interna	8	DIRECTOR DE OPERACIONES
Medios de transporte internacional	Interna	8	DIRECTOR DE OPERACIONES
Nacionalización de mercancías	Interna	8	JEFE DE ADUANA
Asesoría al cliente	Interna	5	DIRECTOR DE OPERACIONES
Clasificación arancelaria	Interna	8	JEFE DE ADUANA
Reglas de origen	Interna	8	JEFE DE ADUANA
Valoración de mercancías	Interna	8	JEFE DE ADUANA
Merceología	Interna	8	JEFE DE ADUANA
Convenios y tratados internacionales	Interna	8	DIRECTOR DE OPERACIONES
Legislación aduanera	Interna	8	DIRECTOR DE OPERACIONES
Características del servicio	Externa	5	DIRECTOR DE MARKETING
Ventajas del Servicio	Externa	4	DIRECTOR DE MARKETING
Beneficios del Servicio	Externa	4	DIRECTOR DE MARKETING
<b>ENTRENAMIENTO FISICO</b>			
Calidad de vida	Externa	2	JAIME RAMOS
Mejoramiento continuo	Externa	2	DIRECTOR DE OPERACIONES
Ejercicios	Interna	3	GERENTE DE COMUNICACIONES
<b>CLAUSURA</b>			
Servicio	Interna	8	DIRECTOR DE MARKETING
Tours a las aduanas	Interna	8	DIRECTOR DE OPERACIONES
Refrigerio	Interna	4	DIRECTOR DE OPERACIONES
TOTAL DE HORAS		164	
TOTAL DE DIAS		21	

- Costo del proyecto

PROYECCIÓN DEL COSTO	
Descripción del costo	Valor mensual
Capacitador interno	25,000.00
Capacitador externo	30,000.00
Papelería	3,000.00
Energía Eléctrica	1,050.00
Alimentación	5,940.00
<b>TOTAL EN QUETZALES</b>	<b>64,990.00</b>

### 5.7 Personal responsable

El capital humano es el activo más valioso que tienen hoy por hoy las organizaciones en general, de manera que es importante que se comprometan todas las personas que integran el departamento de ventas de la empresa objeto de estudio desde los vendedores hasta la Gerencia General, toda vez que el COMPROMISO es el ingrediente clave para lograr los objetivos que se pretenden en el presente estudio.

- Auditor interno:** Será responsable de ejecutar el programa de auditoría en la empresa objeto de estudio específicamente para revisar el proceso de ventas con la finalidad de cotejar que los vendedores cumplan con la función para la cual fueron contratados
- Gerente General:** Ejercerá control y evaluará los resultados de la mejora en el rendimiento de cada vendedor al finalizar la capacitación.
- Gerente de Mercadeo:** Se encargará de capacitar a sus vendedores tomando liderazgo en cada tema, para ellos es necesario que se nutra en conocimientos en organizaciones con Dale Carnegie y/o Og Mandino. Se hará uso de la capacitación externa para el grupo de vendedores en los cursos de motivación especialmente.
- Vendedores:** Como el conocimiento no es propiedad de uno solo, sino de la sociedad en su conjunto se provocará que cada vendedor participe en el programa como capacitador sobre todo en el área de servicio toda vez que se ha comprobado en la práctica que cuando es el Maestro que enseña que se debe de prestar un buen servicio al cliente, se cuida que

cuando los alumnos observan sus actitudes del maestro en la práctica, sean los que ha enseñado como maestro.

## 5.8 Estudio de la viabilidad de la propuesta

La propuesta de realizar una auditoría de forma trimestral para evaluar el proceso de cumplimiento del proceso de ventas en la empresa Agencia de Carga Internacional. Así como desarrollar e implementar un programa de capacitación que permita que los vendedores sean altamente eficientes, incrementar los volúmenes de ventas y mantener un crecimiento sostenido de acuerdo a una factible planificación estratégica, paso por la etapa de revisión de la Junta Directa de la empresa objeto de estudio quienes instruyeron que sea el Gerente General que se responsabilice para llevar a la práctica dicho programa.

- Viabilidad económica

La viabilidad económica se justifica para la propuesta presentada en el presente estudio, toda vez que la inversión que la empresa realiza se recuperara después de 60 días que es el tiempo en que el vendedor empieza a producir derivado de la actividad de venta que realiza con los clientes que visitará diariamente. La empresa cuenta con el flujo de caja para poner en marcha la propuesta.

- Viabilidad legal

La propuesta se efectuó observando la normativa vigente en nuestro país así como los reglamentos internos de la empresa objeto de estudio, se determinó que la misma no discrepa ni con las leyes de Guatemala ni con las políticas y procedimientos que plantea la compañía en la estrategia de crecimiento, por el contrario se observa mucha confianza y optimismo en que la práctica de esta propuesta de mejora traerá consigo muchos beneficios al equipo integral de la empresa.

## Conclusiones

- En la empresa objeto de estudio no existe personal de auditoría que ejecute el programa propuestos para que de manera trimestral coteje el cumplimiento del proceso de venta por parte del los vendedores.
- La fuerza de ventas incumple con el ingreso diario de clientes potenciales al Banco de Prospectos, por la inexistencia de un programa de capacitación y monitoreo que garantice que el vendedor tenga los conocimientos técnicos en materia de contactar al cliente y reportarlos de forma metódica, sistemática e integral a la Gerencia de Ventas de la empresa.
- El vendedor no sabe cuántos clientes debe de ingresar diariamente al Banco de Prospectos, lo que implica que no conoce las metas de la compañía de forma colectiva y por lo tanto no conoce las metas de forma individual.
- La fuerza de ventas desconoce las necesidades de los clientes en materia de capacitación en la cadena de abastecimiento toda vez que no generan valor a los ejecutivos de importaciones y de exportaciones en todos los temas aduaneros y de interés internacional sobre los movimientos de mercancías en el mundo.
- En los últimos dos años los vendedores no han recibido ninguna capacitación interna ni externa lo que vulnera la capacidad de logra de resultados en su trabajo.



## **Recomendaciones**

- Se recomienda la contratación de un profesional de Auditoría que se comprometa a ejecutar el programa de auditoría propuesto en el presente estudio con la finalidad de cotejar el cumplimiento del proceso de ventas por parte de los vendedores de la empresa Agencia de Carga Internacional.
  
- Conviene poner en marcha de manera integral el Programa de Capacitación para la Fuerza de Ventas que se propone en el presente estudio, toda vez que al materializarlo el Banco de Prospecto se retroalimentará todos los días, las probabilidades de ventas existirán todos los días y por consiguiente la empresa podrá embullirse en el proceso de crecimiento sostenido que se plantea de cara al futuro.
  
- Se recomienda que dentro de la capacitación que se integre el vendedor se le dé a conocer que diariamente debe alimentar al Banco Prospectos 10 clientes potenciales, para que sobre esa base realiza su actividad de venta.
  
- Se recomienda capacitar al vendedor para que en la medida que vaya comunicándose con su cliente prospecto genere valor ofreciendo capacitar al personal de importaciones y de exportaciones del cliente prospecto, pues de esa manera podrá mantenerse relacionado cuidando el negocio de cara al futuro.
  
- Los vendedores deben de mantenerse motivados con deseos de capacitarse y ser mejores como personas, toda vez que si ellos mejoran en lo individual provocaran que la empresa a la que pertenecen también sea una organización excelente.

## Referencias

### Bibliográficas

- a) Cantú, Gerardo Guajardo. Fundamentos de contabilidad, Mc Graw Hill. México, año 2010.
- b) Gómez Bravo, Oscar, Contabilidad de costos. Quinta edición Mc Graw Hill. México, año 2009.
- c) Ziegler, Kell Auditoría moderna México: Compañía editorial Continental, S.A. 1987
- d) Whittington, O. Ray, y Pany, Kurt. Auditoría “Un Enfoque Integral” 12a. Edición, Irwin McGraw Hill. México. 2005
- e) Perdomo Moreno Abraham, M. C. A., M. F., D. A. N.; Fundamentos de Control Interno. Novena Edición ed. Thomson Learning, México, 2005, página 301
- f) Declaraciones sobre Normas de Auditoría No. 55 SAS-55 Evaluación de la Estructura del Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros.
- g) Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1)

### Legislación Consultada

- a) Código Aduanero Uniforme Centroamericano
- b) Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano
- c) Los nuevos incoterms de la Cámara de Comercio Internacional
- d) Código de Comercio, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.
- e) Propiedad Industrial, Decreto Número 57-2000 del Congreso de la República.
- f) Impuesto Sobre la Renta, Decreto Número 26-92 de Congreso de la República.
- g) Ley del Impuesto Solidaridad, Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República.
- h) Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República.
- i) Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 del Congreso de la República.
- j) Agente de Retención IVA Decreto Número 20-2006 del Congreso de la República, Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.

- k) Impuesto Sobre Productos Financieros, Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros Decreto Número 26-95 del Congreso de la República.
- l) Impuesto Sobre Circulación de Vehículos. Decreto Número 70-94 del Congreso de la República. Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos.
- m) Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República.

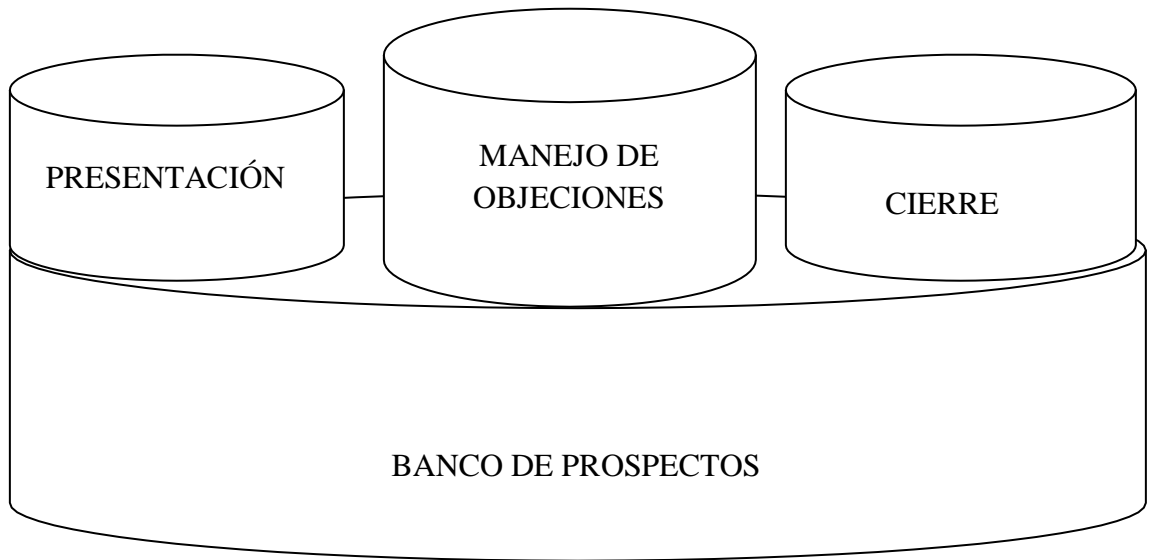
### Internet

- a) Página web: <http://es.scribd.com/doc/40123829/AUDITORÍA-DE-VENTAS>
- b) Página web: <http://www.monografias.com/trabajos12/evintven/evintven.shtml>

## **ANEXOS**

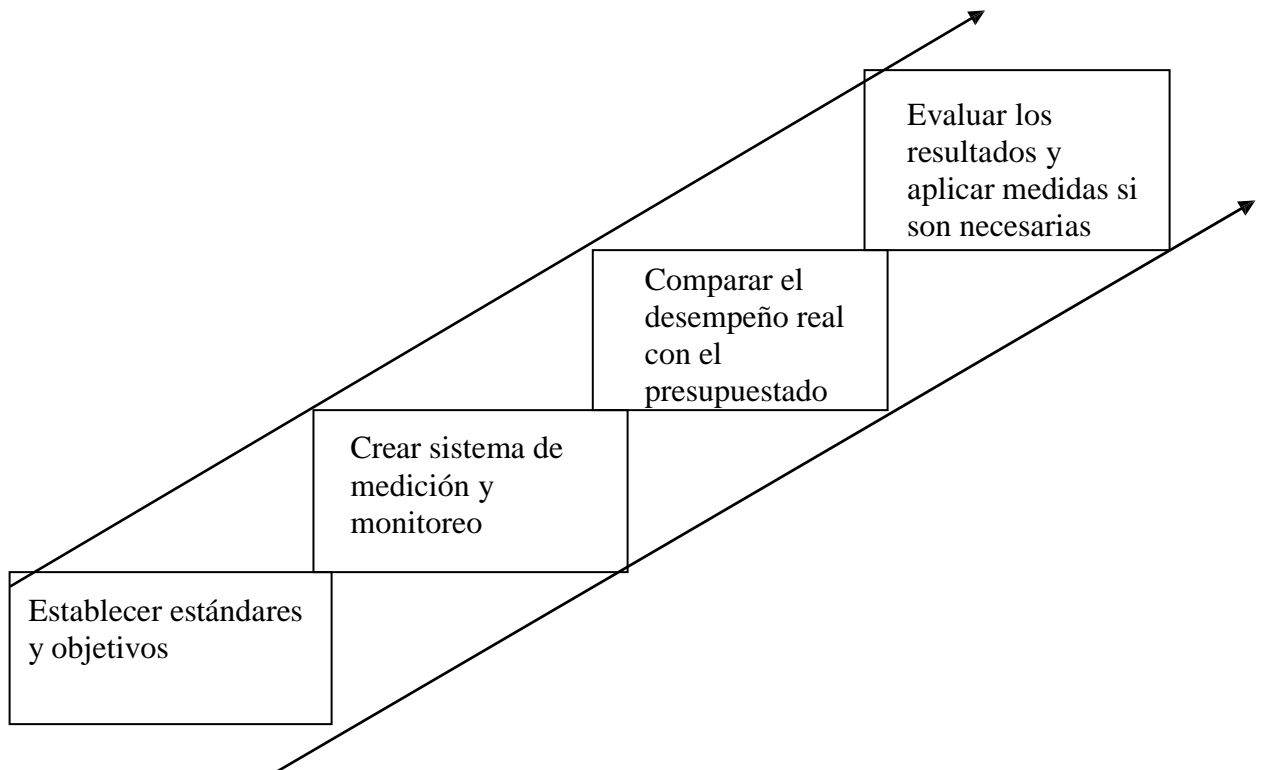
## Anexo 1

Gráfica del proceso de ventas



## Anexo 2

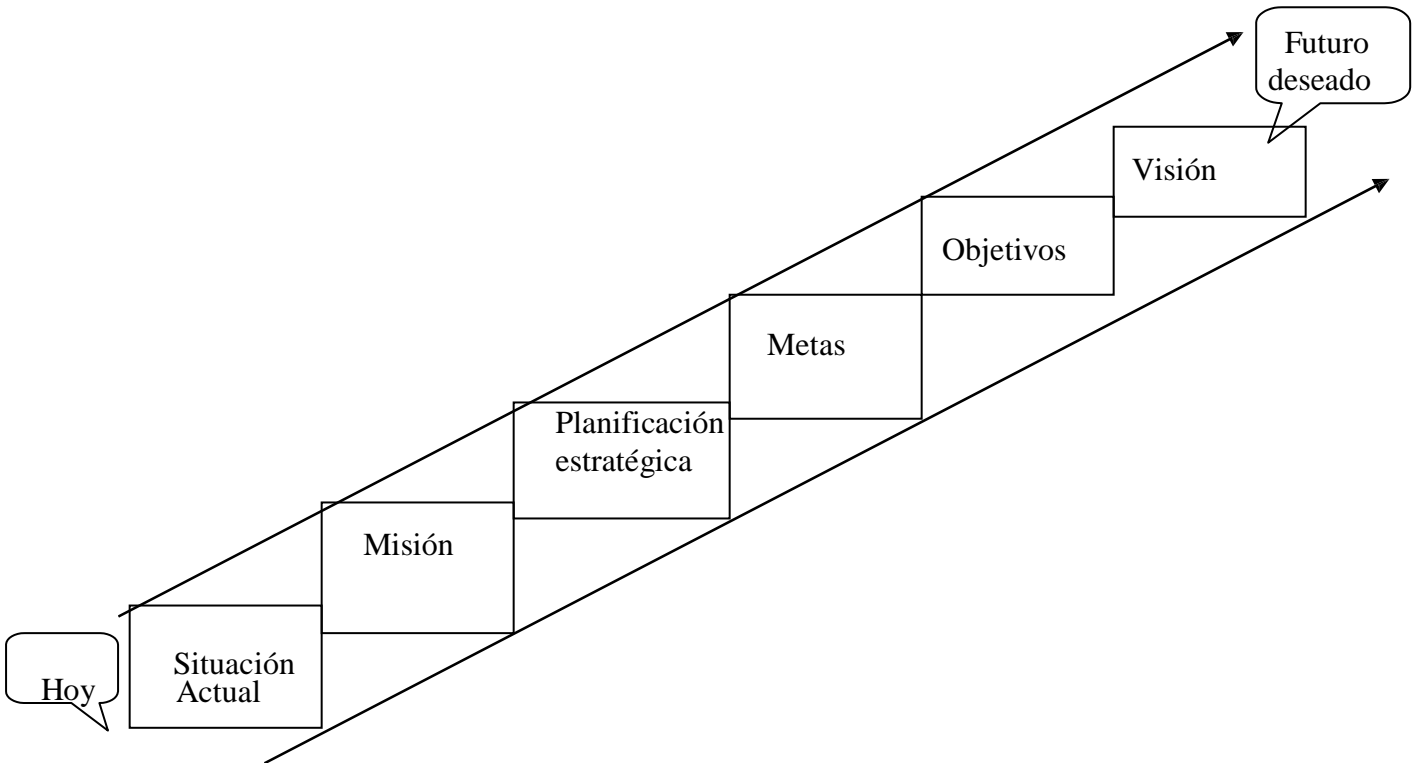
Fases que deben aplicarse para que el control interno sea efectivo:



Fuente: Apuntes en el proceso de investigación aplicando la observación

### Anexo 3

#### Esquema de estrategia organizacional



Fuente: Observación en la empresa objeto de estudio

## Anexo 4

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**EMPRESA:** Agencia de Carga Internacional S.A

**TIPO DE AUDITORÍA:** Administrativa (Cumplimiento del proceso de ventas)


**PERÍODO A EVALUAR:** del 01 de Enero al 31 de diciembre 2011

No.	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	HECHO POR	FECHA	REVISADO POR	FECHA
<u>1</u>	<p><b><u>Definición</u></b></p> <p>Es una compañía que ofrece servicios de movimiento de fletes de mercancías a través de empresas transportistas que tienen el equipo necesario para el movimiento de estos, en si funcionan como agentes ya que se encargan de conseguir grupos de clientes que requieren el servicio de transporte en el extranjero y consolidan la carga en las empresas transportistas para optimizar los costos de envío. Los Forwarders se encargan de organizar y adquirir toda la documentación relacionada con el transporte de las mercancías (Facturas comerciales, declaraciones de exportación, conocimientos de embarque) y otros documentos requeridos por las empresas transportistas para los exportadores, también pueden incurrir en el pago de maniobras de carga y otros documentos como seguros, maniobras de puerto, entre otros.</p>		PHVM	12-07-2011	PHVM	20-07-2011
<u>2</u> 2.1	<p><b><u>Objetivos</u></b></p> <p><b>General</b></p> <p>Evaluar el adecuado cumplimiento del proceso de ventas de la empresa Agencia de Carga Internacional S, A establecidas dentro del manual de ventas de la compañía el control interno</p>		PHVM	12-07-2011	PHVM	20-07-2011



<p>2.2</p> <p>2.3</p> <p>2.3.1</p> <p>2.3.2</p> <p><u>3</u></p> <p>3.1</p>	<p>implementado para dicha gestión así como la elaboración y registro de los formatos correspondientes.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la gestión del proceso de ventas se desarrolle conforme el manual de ventas de la empresa...</li> <li>• Efectuar <b>pruebas sustantivas</b> a los reporte de ventas que se producen en la organización con el objetivo de evaluar el resultado de la ejecución del proceso de ventas</li> </ul> <p><b>Alcance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de Control Interno.</li> <li>• Pruebas selectivas a operaciones de ventas realizadas del 1 de enero de al 31 de diciembre de 2011;</li> </ul> <p><b><u>Trabajo a desarrollar</u></b></p> <p><b>Procedimiento General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación del proceso aplicando técnicas de auditoría.</li> <li>• Verificación al cumplimiento de normas.</li> <li>• Evaluación de registros y controles auxiliares.</li> <li>• Determinación de muestra de operaciones realizadas para pruebas de cumplimiento.</li> </ul> <p><b>Para cada situación que evalúe debe considerar los siguientes cuestionamientos, a efecto de documentar suficientemente los hallazgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo inicia el proceso?</li> <li>• <input type="checkbox"/> ¿Quiénes participan en el proceso?</li> <li>• ¿Qué hacen los participantes?</li> <li>• ¿Qué evidencia se deja?</li> </ul>		<p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p>	<p>12-07-2011</p> <p>12-07-2011</p> <p>13-07-2011</p> <p>13-07-2011</p> <p>13-07-2011</p>	<p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p> <p>PHVM</p>	<p>20-07-2011</p> <p>20-07-2011</p> <p>20-07-2011</p> <p>20-07-2011</p> <p>20-07-2011</p> <p>20-07-2011</p>
--	--	--	---	---	---	---



	información a través de los cuestionarios.		PHVM	14-07-2011	PHVM	20-07-2011
<b>4</b>	<b><u>Trabajo de campo</u></b>					
<b>4.1</b>	Para cumplir con los objetivos específicos de la practica empresarial dirigida en la empresa objeto de estudio se desarrollo un estudio profundizando en cada proceso de ventas de la siguiente manera:					
<b>4.1.1</b>						
<b>4.1.1.1</b>	<b><u>Prospección</u></b>					
	Revisión de aspectos formales					
	Solicite a la empresa la información y documentación siguiente:					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisó el Banco de Prospecto</li> <li>• Boleta de ingreso de prospectos</li> <li>• Sellos de recepción de boleta de prospectos</li> </ul>		PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
	 Se reviso el numero de prospectos operados diariamente en el sistema de Banco de prospectos		PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
<b>4.1.1.2</b>	<b><u>Presentación</u></b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisó reporte diario de visitas</li> <li>• Se analizó el resultado de cada visita</li> <li>• Se verificó con la facturación para cotejar ventas</li> </ul>		PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
<b>4.1.1.3</b>	<b><u>Manejo de objeciones</u></b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisaron todas las objeciones realizadas por el cliente en cada visita en el reporte de objeciones</li> <li>• Se revisó como se objeto cada objeción cada vendedor con cada cliente</li> <li>• Se evaluó la refutación de objeciones con la respuesta del cliente.</li> </ul>		PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
<b>4.1.1.4</b>	<b><u>Realización de negocios</u></b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reviso cada cliente realizado con la facturación de la empresa</li> <li>• Se evaluó la razón de la aceptación de parte del cliente</li> <li>• Se revisó el servicio post venta</li> <li>• Se elaboraron los papeles de trabajo, utilizando técnicas y procedimientos de auditoría, evidenciando las actuaciones efectuadas y las inconsistencias detectadas.</li> </ul>		PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011
			PHVM	15-07-2011	PHVM	20-07-2011

## Anexo 5

**EMPRESA: AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL, S.A.**  
**Cédula: Evaluación del control interno**

<b>CI</b>		
	<b>POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO:</b>	CFVG	20/07/2011
<b>REVISADO:</b>	PHV	

### RESUMEN DE CUESTIONARIOS

No.	Entrevistado	Cargo	Cuestionario	No. De pregunta	Observaciones	Ref.
1			Aspectos Generales de la empresa	1	Se solicita la omisión del Nombre de la Sociedad	SR
				3	Nombre que se dará a la Sociedad para efectos de la PED: <b>AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL, S.A.</b>	SR
				4	Se solicita por parte de los ejecutivos de la empresa realizar una Evaluación al Cumplimiento del proceso de ventas de la empresa	A-1
				5	Límitantes: La empresa no cuenta con información relacionada con el proceso de venta que se ejecuta en la empresa.	A-1
				6	La empresa no realiza reportes anuales a la dirección general de trabajo.	A-1
				7	La empresa no cuenta con Organigrama; se proporcionó la Información para la elaboración del mismo.	A-1
				8	La empresa no cuenta con Misión y Visión; se proporcionaron Verbalmente los objetivos de la misma.	A-1
				2	Dilmar Rodas Arévalo	Gerente General
3, 4 y 7	No se cuenta con Manual de funciones para la realización de la Actividad de venta.	A-1				
6	Falta de Supervisión	A-1				
11	La empresa no cuenta con registros de retroalimentación del Banco de Prospectos.	A-1				
12	Los vendedores incumplen con el proceso de venta.	A-1				
13	La empresa no tiene contingencias fiscales.	A-1				
15	Falta de supervisión con respecto al cumplimiento del proceso de ventas.	A-1				
16	Los vendedores desconocen el proceso de venta.	A-1				
3			Realización de negocios	2	Exceso de funciones para el Gerente General.	A-1
				3, 4 y 7	No se cuenta con reportes que permita determinar la efectividad del vendedor en las presentaciones.	A-1
				6	Inexistencia de supervisión por cada cliente visitado.	A-1
				8	Inexistencia de método para valorar los clientes, por tipo de cliente.	A-1
				10	Principales servicios de comercialización: servicio de carga internacional y aduanas.	A-1
				11	Los vendedores se presentan diariamente a sus labores.	A-1
4	Karina Lima	Gerente de ventas	Aspectos administrativos	3, 4 y 7	No se cuenta con Manual de procedimientos y funciones para la realización de la totalidad de sus funciones	A-1
				6	Falta de Supervisión	A-1
				12	Los clientes pagan a más de 60 días.	A-1
				13	No se cuenta con políticas de créditos autorizadas por la gerencia.	A-1
				15	Se realizan análisis de antigüedad de Saldos.	A-1
				16 y 17	No se realizan estimación para cuentas incobrables.	A-1

**Procedimiento:** Se realizaron entrevistas con el Gerente General, Gerente de Venta y fuerza de ventas

## Anexo 6

AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL

P. T.

A - 1

CUESTIONARIO

H. P. PHVM

Fecha: 20-jul-11

PROCESO DE VENTAS

R. P. PHVM

Fecha: 20-Jul-11

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

CONCEPTO		RESPUESTA SI O NO
1.-	¿Conoce el proceso de ventas para la venta de carga internacional?	NO
2.-	¿Cuenta la empresa con información del proceso de ventas para la carga internacional?	NO
3.-	¿Realiza la empresa informes anuales a la entidad del trabajo sobre la actividad de los vendedores?	NO
4.-	¿Cuenta la empresa con estructura organizacional descrita (organigrama)?	NO
5.-	¿Cuenta la empresa con una declaración de Visión y Misión?	NO
6.-	¿Tiene la empresa un manual de funciones para la actividad de venta?	NO
7.-	¿Se siente supervisada como fuerza de ventas por el jefe inmediato superior?	NO
8.-	¿Conoce el Banco de Prospectos?	NO
9.-	¿Cuenta la empresa con una metodología de retroalimentación del Banco de Prospectos?	NO
10.-	¿Cumplen los vendedores con el proceso de ventas?	NO
11.-	¿Los puestos de dirección consideran que tienen exceso de funciones?	SI
12.-	¿Tiene la empresa reportes que permita medir la eficiencia y efectividad del vendedor?	NO
13.-	¿Se ejecuta la supervisión en cada cliente que se visita?	NO
14.-	¿Existe metodología para la evaluación del los clientes por tipo de cliente?	NO
15.-	¿Conoce los servicios que se comercializan en materia de carga y aduana?	NO
16.-	¿Se presentan los vendedores diariamente a sus labores en la empresa?	SI
17.-	¿Existe un programa de auditoría que coteje la función del proceso de ventas por los vendedores?	NO
18.-	¿Existe un programa de capacitación que capacite y entrene la fuerza de ventas de la empresa?	NO

## Anexo 7

**AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL S.A**

P. T.

A - 2

**Observaciones y Recomendaciones**

H. P. PHVM

Fecha: 20-Jul-11

PROCESO DE VENTAS

R. P. PHVM

Fecha: 20/07/2011.

20 DE JULIO DE 2011

No.	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
1.-	La fuerza de ventas no conoce el proceso de ventas para la venta de carga internacional	Dar a conocer por medio de un programa de capacitación el proceso de ventas a los vendedores
2.-	La empresa no cuenta con información del proceso de ventas para la carga internacional	Capacitar técnicamente a la fuerza de ventas sobre el servicio de movimiento de carga de mercancías a nivel internacional.
3.-	La empresa no realiza informes anuales a la entidad del trabajo sobre la actividad de los vendedores	Reportar anualmente el rubro de actividad de venta a la dirección del trabajo
4.-	La empresa no cuenta con estructura organizacional descrita ( organigrama)	Rediseñar la estructura jerárquica de la empresa objeto de estudio
5.-	La empresa no cuenta con una declaración de Visión y Misión	Diseñar la declaración de Visión y Misión de la organización en su conjunto
6.-	La empresa no tiene un manual de funciones para la actividad de venta	Se recomienda la elaboración de manual y políticas de ventas
7.-	La fuerza de ventas no se siente supervisada por el jefe inmediato superior	La Dirección y Control son fases del proceso Administrativo que deben de implementarse rápida y enfáticamente
8.-	La fuerza de ventas no conoce el Banco de Prospectos	Se debe de capacitar a la fuerza de ventas de cómo se utilizar el Banco de prospectos
9.-	La empresa no cuenta con una metodología de retroalimentación del Banco de Prospectos	Se debe de diseñar formas y formularios que evidencie la retroalimentación del Banco Prospectos
10.-	Los vendedores no cumplen con el proceso de ventas	Es importante que sistematizadamente se cumpla con la Prospectación, presentación, manejo de objeciones y cierre
11.-	el puesto de dirección tienen exceso de funciones	Se recomienda realizar una evaluación de desempeño a este puesto con la finalidad de detectar exceso de funciones y viabilizarlo con las personas adecuadas
12.-	La empresa no realiza reportes que permita medir la eficiencia y efectividad del vendedor	Se recomienda la implementación de reportes diarios que controlen la función del vendedor con respecto al proceso de ventas
13.-	No se ejecuta la supervisión en cada cliente que se visita	En el proceso de la ejecución de la autoridad debe de supervisarse el trabajo de los vendedores con la finalidad de asegurarse que los vendedores cumplan con su deber.
14.-	No existe metodología para la evaluación del los clientes por tipo de cliente	Se recomienda establece una categorización de cliente en función del tamaño de la empresa y la cantidad de operaciones tanto de importaciones o de exportaciones que realicen

## Continuación Anexo 7

15.-	No se conoce los servicios que se comercializan en materia de carga y aduana	Es importante entregar a los vendedores un portafolio de servicios a efecto puedan optimizar la visita con los clientes en el momento de la presentación de ventas
16.-	Si, se presentan los vendedores diariamente a sus labores en la empresa	Es importante reforzar este valor con la puntualidad en virtud genera un clima organizacional con enfoque de servicio.
17.-	No existe un programa de auditoría que coteje la función del proceso de ventas por los vendedores	Urgentemente se debe de implementar un programa de Auditoria que coteje que los vendedores ejecuten de manera correcta el proceso de ventas
18.-	No existe un programa de capacitación que capacite y entrene la fuerza de ventas de la empresa	Urgentemente se necesita un programa de capacitación que entrene la fuerza de ventas de la empresa objeto de estudio en 3 áreas fundamentales, Entrenamiento Mental, entrenamiento técnico y entrenamiento físico.



## Anexo 8

<b>CDM</b>		
	<b>POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO:</b>	PHVM	20-07-2011
<b>REVISADO:</b>	PHV M	20-07-2011

EMPRESA: **AGENCIADE CARGA INTERNACIONAL, S.A.**

PERÍODOS IMPOSITIVOS: **Del 01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre de 2011**

CONCEPTO: **Cédula de marcas**

MARCA	=	SIGNIFICADO
$\Sigma$	=	Sumado verticalmente
$\checkmark$	=	Verificado
$\Lambda$	=	Sumado Horizontalmente
<b>N/A</b>	=	No Aplica
<b>PT</b>	=	Papel de Trabajo
	=	 Va hacia
	=	 Viene de
$\neq$	=	Cotejado con Documento
<b>X</b>	=	No cumple