

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA
Carrera de Contabilidad y Auditoría



Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

TEMA: “El Control en el Proceso de Ventas y la Toma de Decisiones en la Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos”

Autora: Barona Pico Valeria Abigail

Tutor: Econ. Álvaro Vayas

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “**CONTROL EN EL PROCESO DE VENTAS Y TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA JENRYSHOES DEL CANTÓN CEVALLOS**”, elaborado por Valeria Abigail Barona Pico, graduando de la Carrera de Contabilidad y Auditoría Modalidad Presencial, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 16 de diciembre de 2015.

Para constancia firman



DR. CÉSAR SALAZAR
PROFESOR CALIFICADOR



DR. MAURICIO ARIAS
PROFESOR CALIFICADOR



ECON. DIEGO PROAÑO
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Valeria Abigail Barona Pico, con C.C. 180448046-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación **“CONTROL EN EL PROCESO DE VENTAS Y TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA JENRYSHOES DEL CANTÓN CEVALLOS”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el Patrimonio Intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 16 de diciembre de 2015

LA AUTORA



Valeria Abigail Barona Pico

C.I. 180448046-3

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, ECON. ÁLVARO VAYAS, con C.I. 180329372-7, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“CONTROL EN EL PROCESO DE VENTAS Y TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA JENRYSHOES DEL CANTÓN CEVALLOS”**, desarrollado por Valeria Abigail Barona Pico, graduando de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las Normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, con la Modalidad Proyecto de Investigación en la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la Presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 16 de diciembre de 2015

EL TUTOR



ECON. ÁLVARO VAYAS L.

AGRADECIMIENTO

Mi infinito agradecimiento a Dios por ser mi guía, mi refugio y fortaleza en esta hermosa etapa de mi vida.

A mi madre por ser mi inspiración y apoyo incondicional.

Mi profunda gratitud a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, sus autoridades, maestros y personal administrativo, en especial al Econ. Álvaro Vayas quien más que un tutor se ha convertido en un gran amigo, a la Ing. María Isabel Bastidas, una amiga incondicional y un verdadero apoyo para alcanzar este logro.

A JenryShoes, y en su nombre al Ing. Santiago Rivera por la apertura y colaboración para el desarrollo del presente Proyecto de Investigación.

Valeria Abigail Barona Pico

DEDICATORIA

A aquella mujer que ha sabido amarme, consentirme y sobre todo guiarme por el largo camino de la vida, a mi cómplice, mi mejor amiga, mi compañera inseparable, a mi amada madre Lady, este logro no solo es mío, es nuestro, juntas lo conseguimos... Te amo.

A mi padre Edú por impulsarme el deseo de continuar y crecer.

A mis ángeles terrenales, mis segundos padres Angelita y Hectitor, los más amorosos abuelitos.

A mi tía, más que mi tía mi hermana Mary por el incondicional apoyo y cariño.

A Luis Eduardo por su paciencia y compañía.

A mi gran amiga Ely por todos los momentos vividos a lo largo de nuestra carrera.

Valeria Abigail Barona Pico

ÍNDICE

CAPÍTULO I	3
1. Análisis y descripción del problema de investigación.....	4
a. Contextualización.....	4
Macro	4
Meso	5
Micro.....	7
b. Descripción y formulación del problema	8
c. Justificación.....	9
d. Objetivos	11
• Objetivo General	11
• Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II	12
2. Marco Teórico	12
a. Antecedentes de la investigación	12
b. Fundamentación Científico – Técnica	14
Variable Independiente	14
Variable Dependiente	26
c. Preguntas directrices e hipótesis	41
Preguntas directrices	41
Hipótesis.....	42
CAPÍTULO III	43
3. Metodología.....	43
a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación	43
De campo	43
Bibliográfica	43
Cuantitativo.....	44
Descriptivo	44
b. Población, muestra, unidad de investigación	44

Población.....	44
Muestra.....	45
c. Operacionalización de Variables.....	46
d. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.	48
CAPÍTULO IV.....	50
4. Resultados.....	50
a. Principales Resultados	50
a.a. Verificación de la hipótesis.....	61
1.- Planteo de hipótesis	61
2.- Regla de decisión	62
3.- Cálculo de t	63
4.- Conclusión.....	64
b. Limitaciones del estudio	64
c. Conclusiones	64
d. Recomendaciones	66
Referencias bibliográficas	67
Libros.....	67
Revistas	69
Tesis	69
Ensayos	69
Leyes	69
Linkografía.....	70
Anexos.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	17
TABLA N° 2	23
TABLA N° 3	45
TABLA N° 4	45
TABLA N° 5.....	51

TABLA N° 6.....	52
TABLA N° 7.....	53
TABLA N° 8.....	54
TABLA N° 9.....	55
TABLA N° 10.....	56
TABLA N° 11.....	57
TABLA N° 12.....	58
TABLA N° 13.....	59
TABLA N° 14.....	60
TABLA N° 15.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.....	20
GRÁFICO N° 2.....	22
GRÁFICO N° 3.....	28
GRÁFICO N° 4.....	31
GRÁFICO N° 5.....	51
GRÁFICO N° 6.....	52
GRÁFICO N° 7.....	53
GRÁFICO N° 8.....	54
GRÁFICO N° 9.....	55
GRÁFICO N° 10.....	56
GRÁFICO N° 11.....	57
GRÁFICO N° 12.....	58
GRÁFICO N° 13.....	59
GRÁFICO N° 14.....	60

CAPÍTULO I

1. Análisis y descripción del problema de investigación

a. Contextualización

Macro

Según s/n (Internet;2011,s/m,s/d;2014,11,19;13:30): “Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el 75% de las unidades productivas de nuestro país, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo...” sin embargo según Araque (Internet;2012,s/n,s/d;2014,11,19:13:45):“...un gran porcentaje de Pymes desaparecen antes de los cinco años...”, siendo las principales causas de este fenómeno un inadecuado manejo de procesos contables, así como la inexistencia de políticas, la falta de inversión en tecnología y talento humano no calificado.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes.

Al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, e igualmente pueden tener un trato más cercano con los mismos.

Sin embargo, también existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros.

Se sabe que un porcentaje de Pymes en nuestro país han desaparecido por factores externos, cabe mencionar que la mayoría de estas han desaparecido por problemas internos siendo las cinco principales áreas: problemas para vender, problemas para producir y operar, problemas para controlar, problemas en la planificación y problemas en la gestión.

En nuestro país se parte de que se mejoren los procesos de producción de todos los participantes en la cadena de valor, de un sector o de la economía en su conjunto, en este caso las Pymes. A ello se llega gracias a la competitividad sistémica, entendida como una serie de medidas que afectan los procesos, con miras a la construcción de ventajas competitivas dinámicas, basadas en la existencia de competitividad social vista como la capacidad de los actores para interactuar.

Para lo cual es necesario que exista, en primer lugar, una concertación, entre los productores y las instituciones. Adicionalmente, es necesario garantizar el acceso a los activos del territorio, es decir, capacitación, recursos, infraestructura, etc., así como también la competitividad económica entendida como la capacidad de los actores para producir y mantener el máximo valor agregado de sus productos en el territorio y establecer ventajas específicas de los productos para mantener y ampliar la participación en los mercados.

Meso

Según Ministerio de Coordinación de la Productividad (2011): "...de la zona de planificación 3, Tungurahua es la segunda provincia donde se concentran la mayoría

de Pymes, las cuales están dedicadas principalmente a Comercio al por mayor y menor, Agricultura, Industrias manufactureras y de transporte...”

Cabe indicar que desde el año 2009 hasta la actualidad ha ido apareciendo nuevas Pymes en esta zona, pero que lamentablemente los datos son similares a los existentes a nivel nacional, existen más Pymes que han desaparecido que las que han surgido, mismas que han cesado principalmente por un inadecuado manejo de procesos contables, así como la inexistencia de políticas, la falta de inversión en tecnología y talento humano no calificado.

La producción manufacturera – industrial de Tungurahua es la más desarrollada de la Región y muy importante para el País. Históricamente se ha dado un proceso de especialización gradual de estas manufacturas a partir del desarrollo artesanal que intergeneracionalmente ha desarrollado el capital humano especializado y los activos productivos necesarios para su producción.

Tungurahua es la provincia, cuya industria genera mayor cantidad de empleo en la región, 19,4% después de la agricultura, lo que muestra que sus industrias son más intensivas en mano de obra, además es la provincia con mayor variedad de industrias de la región.

Según un estudio de la Cámara de Industrias de Tungurahua, el sector industrial de Tungurahua ha tenido una evolución muy dinámica en el período 2007 – 2014, a través de la protección de salvaguardas a las importaciones que se establecieron en el 2009.

Esta protección en cierta medida ha favorecido a la industria de Tungurahua especialmente a la que tiene que ver con la industria textil y confección así como también a la industria de cuero y calzado, estas medidas se han mantenido en vigencia a lo largo del 2013.

Claramente se puede ver actividades productivas predominantes que han evolucionado en un alto grado de especialización de negocios como el caso de la metalmecánica y la fabricación de carrocerías para buses, el calzado de lona y la producción de cuero para manufacturas, que evidencia el proceso de integración vertical de la Provincia.

La principal actividad de manufactura, es de la industria del cuero, más específicamente “fabricación de calzado de caucho y plástico”, actividad con la mayor producción bruta de la provincia, con el mayor consumo de materia prima y materiales auxiliares, la que más impuestos paga de la provincia, la primera de la provincia en cuanto a generación de empleo y también la primera actividad en monto de sueldos y salario pagados.

Micro

JenryShoes es una empresa de producción y comercialización de calzado, cuyo local Matriz se encuentra ubicado en el Cantón Cevallos. Creada desde el año 2008, que permanentemente se mantiene a la vanguardia en tendencias de moda y tecnología.

En la actualidad cuenta con 10 empleados para comercialización y 2 de administración. Tiene puntos de venta y distribución en el Cantón Cevallos, Ambato y Latacunga.

Es una empresa dedicada a la confección de calzado en sus líneas, rebajados de oficina, casual y su especialidad en botas y botines, bolsos y carteras, de alta calidad con excelentes acabados y diseños exclusivos para damas y caballeros y niños.

La información de ventas tiene como objetivo principal proporcionar datos exactos, útiles y razonables, para la toma de decisiones de los propietarios de la empresa.

Esta información se utiliza para mejorar y controlar las operaciones diarias de la entidad enmarcadas en el proceso de ventas.

En la Empresa JenryShoes se ha detectado una clara deficiencia en el control del proceso de ventas, puesto que, no existe la posibilidad de obtener balances periódicos, lo que provoca que los propietarios no cuenten con una información eficaz que les permita una toma de decisiones adecuadas y oportunas, conllevando sin lugar a dudas a que la empresa no seleccione estrategias de ventas alineadas con la realidad.

Ante el episodio antes mencionado, es indiscutible que la empresa JenryShoes implemente una solución inmediata a los problemas descritos y así lograr que la información obtenida del proceso de ventas contribuya en la toma eficaz de decisiones.

La realidad de la empresa JenryShoes exige una alta preparación tanto de sus vendedores como de su personal administrativo para que brinden un servicio de calidad a clientes y visitantes de sus tiendas.

b. Descripción y formulación del problema

En la empresa JenryShoes existe un notable inconveniente que no le permite crecer y funcionar adecuadamente que es el inadecuado control en el proceso de ventas lo que provoca una ineficiente toma de decisiones, al presentarse esta situación el gerente no puede tener una idea de la situación real en la que se encuentra la empresa y por consiguiente no puede tomar medidas adecuadas para solucionar los problemas que conllevan las situaciones en las que se encuentre inmiscuida la organización, pues de fuentes directas se evidencia que este es un problema que existe desde años atrás y que hace aproximadamente dos años con la apertura de nuevos locales a nivel de la provincia de Tungurahua y Cotopaxi se ha hecho más notorio, es por ello que se debe

realizar un análisis profundo para determinar las principales causas de este problema y proponer soluciones inmediatas.

Las causas más evidentes que generan este problema son:

La existencia de personal no idóneo para el manejo de ventas, lo cual produce información irreal en este campo; por otra parte se puede notar el uso de software genérico para el manejo de la información relacionada con las ventas lo que produce balances no periódicos que sin lugar a duda afecta el adecuado control de inventarios y toma de decisiones en la empresa.

La inexistencia de políticas de ventas, lo que desemboca en la selección de estrategias de ventas obsoletas, que no se encuentran acordes con la realidad y que obviamente no van a dar resultados exitosos al momento de ponerlas en marcha.

Todo lo anterior mencionado inevitablemente conlleva a que los propietarios de la Empresa JenryShoes no tengan una acertada toma de decisiones y se produzcan resultados poco deseados dentro de la empresa.

c. Justificación

El interés de realizar la presente investigación surge de la necesidad que posee la empresa JenryShoes por tener una idea real de las ventas realizadas, es importante resaltar que la empresa tiene un local principal y tres sucursales, razón por la cual es de vital importancia la implementación de un proceso de ventas adecuado que permita una acertada toma de decisiones en ventas.

La investigación resulta novedosa por el hecho de que la empresa no solo se dedica a una actividad específica, sino también está inmersa en otra actividad que no tiene relación con su actividad principal, es decir que aparte de buscar obtener un adecuado

control en cuanto a la venta de calzado, es de mucha importancia también el control en la venta de helados, puesto que es también una parte muy importante dentro de los recursos de la empresa.

La investigación es de utilidad para la empresa porque podrá obtener un adecuado control en el proceso de ventas, lo cual será de mucha importancia para la adecuada toma de decisiones por parte de los propietarios. Por otra parte es también útil para el investigador puesto que se aplicarán los conocimientos obtenidos en la carrera, además el investigador incursionará en nuevas áreas como es la de ventas y distribución de calzado, lo cual resulta de mucha importancia para el desarrollo profesional del mismo.

Con la realización de esta investigación existen muchos actores beneficiados, principalmente los propietarios de la empresa, los cuales podrán obtener información real e inmediata con un adecuado proceso en el control de ventas.

Las ventas son el pilar de toda empresa, sin ventas no hay ingresos y sin ingresos no sobrevive ninguna empresa, sin embargo a pesar de tener un buen volumen de ventas sino existe el debido control en este proceso, las empresas afrontaran graves problemas puesto que no se logrará el cumplimiento de objetivos y metas planteados a nivel gerencial.

La investigación es factible de realizar porque se cuenta principalmente con la información necesaria para llevar acabo la misma, tanto primaria recabada en la empresa con el gerente y contadora, se cuenta también con información secundaria obtenida de libros, revistas, internet e investigaciones realizadas anteriormente.

Ante la realidad de la empresa JenryShoes, es indispensable que se implemente una Estrategia de control, la cual le permita la obtención de información periódica la cual sirva para una adecuada toma de decisiones gerenciales, pues solo así se garantizará

que la misma mantenga niveles reales en cuanto a inventarios evitando así pérdidas financieras.

d. Objetivos

- **Objetivo General**

Estudiar el control en el proceso de Ventas y la toma de decisiones dentro de la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos para contribuir al mejoramiento de dichos procesos.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar qué proceso se utiliza para el control de ventas de la Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos, analizando la manera en que se lleva a cabo actualmente dicho proceso para mejorarlo.
- ✓ Analizar la toma de decisiones de la empresa JenryShoes del cantón Cevallos a través de la medición de resultados para mejorar el funcionamiento financiero.
- ✓ Proponer la implementación de un nuevo proceso de ventas, analizando las necesidades propias de la empresa, para mejorar la toma de decisiones de la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

a. Antecedentes de la investigación

- Pedro Sánchez, en el año 2011 con su trabajo “Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Vihalmotos”, trabajo que reposa en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Contabilidad y Auditoría concluye:

Que el análisis a los estados financieros de manera periódica es muy importante para la toma de decisiones, caso contrario no se puede saber la situación real de la empresa, por otra parte se ha podido observar que la empresa posee un inventario de motocicletas a un costo demasiado elevado y no persigue objetivos con márgenes de utilidad. También se han detectado falencias en los flujos de información y en los registros de la misma, lo cual implica la emisión de informes irreales e incompletos.

Como se puede observar el presente trabajo contribuye con las nociones básicas relacionadas con la toma de decisiones dentro de una empresa, si bien es cierto está directamente ligado con el análisis financiero dentro del mismo incluye el control de ventas, lo que sin lugar a dudas tiene relación con el presente trabajo de investigación planteado por la autora.

- Ana Niola, Carmen Urgilés, en el año 2013 con su trabajo “Evaluación del sistema de control interno a los procesos de compra y venta y el impacto en la toma de decisiones de la “Zona Muebles” CíaLltda”, trabajo que reposa en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, concluye:

Que en el proceso de venta existe solo una persona encargada de la supervisión del personal, los controles y procedimientos son establecidos de manera informal, lo cual ha producido que no sean cumplidas las metas de los empleados y por lo tanto no asuman con responsabilidad el cumplimiento de objetivos, por otra parte la empresa no tiene establecido una técnica para la evaluación e identificación de posibles riesgos lo cual implica la exposición de la entidad a factores nocivos tanto internos como externos. El investigador también concluye, que al presentarse un evento de riesgo en el proceso de ventas, la empresa debe tomar acciones correctivas las cuales le permitan afrontar posibles riesgos porque en la actualidad se toman acciones correctivas simples, capaces de arreglar la situación de la entidad momentáneamente pero no de una manera radical.

La investigación hace un enfoque puntual en el proceso de ventas y la toma de decisiones lo que está directamente relacionado con el presente trabajo de investigación, y sirve como referente para el desarrollo del mismo.

- Regina Eugenio, en el año 2010 con su trabajo “Logística de Inventario y su incidencia en las ventas de la Farmacia Cruz Azul “Internacional” de la ciudad de Ambato”, trabajo que reposa en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, concluye y propone:

Que la aplicación de una logística de inventario permitirá tener una visión clara de las adquisiciones de fármacos, así como también de la comercialización de los mismos y la debida distribución en perchas y bodega, lo cual permite una localización oportuna de medicamentos y productos para la venta. Con el orden requerido con la logística de control de inventarios, se puede mejorar la atención al cliente y por ende incrementar las ventas, realizando una mayor rotación de medicamentos y productos para evitar la caducidad. Se concluye también que aplicando la logística de inventarios los vendedores serán responsables con el manejo de los inventarios, los

mismos que deberán aplicar estrategias de ventas para satisfacer las necesidades de los clientes.

En este trabajo hace referencia al control de inventarios que tiene relación directa con las ventas y por ende tiene relación con el trabajo de investigación propuesto en cuanto a aspectos teóricos.

b. Fundamentación Científico – Técnica

Variable Independiente: Control en el Proceso de Ventas

Contabilidad General

Avila, Macedo (2007,pág.12) afirma: “Contabilidad es la ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar todas las operaciones practicadas por unidades económicas, ya sea de manera individual o bajo la forma de sociedades, siendo estas mercantiles o civiles”.

Soldevilla Pilar; Oliveiras Ester; Varios Autores (2010,pág.12) aseguran que “La contabilidad es una disciplina económica que, mediante la aplicación de un método específico, tiene como objetivo elaborar información de la realidad económica para permitir a sus usuarios la toma de decisiones en cada momento”.

Rey, José (2007,pág.4) afirma: “Contabilidad es la ciencia que estudia el patrimonio y las variaciones que en él se producen”.

De acuerdo con los conceptos revisados, contabilidad es registrar de manera sistemática y ordenada las transacciones provenientes del giro normal del negocio, para que posteriormente se puedan realizar estados financieros para contribuir con la toma de decisiones.

Auditoría Administrativa

Benjamín, Enrique (2007,pág.20) afirma: “Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Álvarez, Jorge (2005,pág.20) afirma: “La auditoría administrativa, es un servicio específico que se proporciona a petición concreta de un cliente; es independiente de cualquier otra”.

Kramis, Joubanc (2007,pág.39) afirma: “La auditoría administrativa se localiza en áreas que, por estar trabajando con ineficiencia, requieren de la aplicación de estudios de sistemas de procedimientos”

La auditoría administrativa, es un servicio que se proporciona a petición del cliente, requiere la aplicación de estudios de procedimientos, con el propósito de analizar el nivel de desempeño.

Control de Inventarios

Chapman, Stephen (2006,pág.112) afirma: “El control de inventarios constituye un factor de enorme importancia para muchos sistemas de planificación y control modernos, sistemas de cómputo altamente integrados que pueden ser muy efectivos y ofrecer grandes beneficios para las compañías que los utilizan adecuadamente”.

Olavarrieta, Jorge (1999) dice:

El control efectivo de los inventarios consiste en el equilibrio entre los que se tiene en inventario y las necesidades de producción y ventas. Si se presenta faltantes para la producción, esta se interrumpe. Si se

tienen faltantes en el inventario de producto terminado, no se puede cumplir con los pedidos de los clientes. Por lo tanto el control de inventarios involucra la planeación de la producción, las compras y el pronóstico de las ventas. (pág.43)

Everett,Evert& Adam, Ronald (1991,pág.526) dicen: “Control de inventario es una técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados”.

Según los conceptos revisados se puede llegar a la conclusión de que el control de inventarios es una técnica que permite mantener productos en stock para que no existan faltantes de mercaderías o materia prima y de esta manera generar producción a tiempo y por consiguiente, clientes satisfechos.

Registros Contables

Según Espín Daniel (Internet;2008,11,26;2015,01,12;17:00) dice: “Registro contable es un concepto que suele emplearse como sinónimo de apunte contable o de asiento contable. Se trata de la anotación que se realiza en un libro de contabilidad para registrar un movimiento económico”.

Según Gallardo Carmen (Internet;2010,11,22; 2015,01,12;17:10) dice: “Es la afectación o asiento que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo”.

Según Castro Verónica (Internet;2008,11,26;2015,01,12;17:30) explica: “El registro contable, da cuenta del ingreso o de la salida de dinero del patrimonio de una corporación. Cada nuevo registro contable implica un movimiento de recursos que se registra en el debe (la salida) o en el haber (el ingreso)”.

Podemos concluir que un registro contable es la anotación de las transacciones producidas en la empresa, que deben ser registradas de manera sistemática para poder obtener datos exactos de las operaciones de la entidad, las cuales en conjunto permitirán conocer la situación real de la empresa.

Tendencias en la Dirección en Ventas

Román, Sergio (2001) asegura: Son numerosos los cambios producidos en el contexto de la dirección de ventas, entre los cuales se pueden tomar en consideración: la incorporación de las nuevas tecnologías a la venta personal, los entornos cada vez más dinámicos, así como la necesidad de atender y gestionar con eficiencia la relación con el cliente...

Así, por ejemplo, de nada sirven los avances tecnológicos que permiten al vendedor disponer de más información a tiempo real, si no se concede a éste una mayor autoridad en la toma de decisiones. Esta mayor delegación implica una reducción en el número de supervisores de ventas, así como del personal dedicado a las labores administrativas relacionadas con la venta (Keenan, 1994). Además, estos avances permiten que los vendedores actúen con mayor rapidez y eficacia respecto a los cambios producidos en el entorno (Ingram et al., 2000). En esta línea, Anderson (1996:31) va más allá, al establecer que los directores de ventas deben tratar a los vendedores como iguales, asociándose con ellos en la consecución de los objetivos de ventas, rentabilidad y satisfacción del cliente.

TABLA N° 1
TRANSFORMACIONES EN LA DIRECCIÓN DE VENTAS

ESTILO DE DIRECCIÓN	El liderazgo sustituye al control. Mayor descentralización y delegación. Reducción en la supervisión.
ASIGNACIÓN TERRITORIAL	Basada en los clientes más que en los espacios físicos.
SELECCIÓN	Basada en los conocimientos previos sobre el sector, prestando mayor importancia a los clientes que a los

	productos.
REMUNERACIÓN	Gradual, combinando incentivos con salario fijo. Cumplimiento de objetivos a largo plazo.
FORMACIÓN	Potenciación de la capacidad de escucha y mayores conocimientos de marketing sobre el cliente.
EVALUACIÓN Y CONTROL	Se evalúan todas las actividades realizadas por el vendedor y no sólo las que se llevan a cabo en el proceso de venta.

Fuente: Sergio Román Nicolás

Elaborado por: Valeria Barona

Control de Ventas

Según Heeds Armando (Internet;2009,10,02;2015,01,12;18:00) asegura: “Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna, confiable y promover la eficiencia de operaciones de ventas”.

Welsch Hilton & Rivera Gordon (2005) dice:

El control de la función de ventas debe mirarse como una actividad integral que comprende el volumen de ventas, los ingresos por ventas, los costos de promoción y los gastos de distribución. El control eficaz exige que tanto el volumen de ventas como los gastos de distribución se consideren como un mismo problema más que como dos diferentes cuestiones separadas. El plan de ventas proporciona las metas que habrá de alcanzar la función de ventas. (pág.136)

Para Gómez Ximena (Internet; 2013,05,15;2015,09,24;18h25) explica:

El control de ventas es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizar y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado... El control realimenta la planificación, por lo que es una tarea imprescindible. “No se puede mejorar lo que no se puede medir”.

El investigador puede concluir que el control de ventas es un proceso administrativo que tiene el fin de corregir desviaciones y errores que se haya producido en la

administración y que estén causando problemas en el manejo y organización de los distintos departamentos que posee la misma.

Competitividad

García, Edgar (2002) expresa: Puede afirmarse que la competencia entre empresas y sectores siempre ha existido. Sin embargo, en las últimas décadas se han presentado transformaciones en la manera como los países y las empresas se desempeñan para mantener su posición competitiva interna y externa en unos mercados cada vez más interrelacionados. Si bien existen múltiples explicaciones de esta situación, en últimas se trata de la crisis manifiesta en la realización del valor económico, que en los últimos tiempos presenta serios problemas, caracterizando la problemática general como referida al patrón de acumulación y a las formas organizacionales.

Esta situación ha conducido a la presencia de profundos cambios en las economías del orbe, con repercusiones en todos los órdenes: social, político, cultural, económico, en especial sobre las formas de producción, las regulaciones correspondientes, con cambios en la estructura de los Estados y empresas, que se encuentran ante la necesidad de buscar nuevas formas y pautas de administración y nuevos esquemas de organización de los procesos de trabajo.

GRÁFICO N° 1



Fuente: Edgar García
Elaborado por: Valeria Barona

En este contexto competitivo, las empresas han tenido que acudir a la ciencia y la tecnología como el medio a partir del cual construyen referentes de innovación y desarrollo. Cada vez más, las decisiones sobre la eficiencia y la eficacia organizacional dependen de funcionalidades técnicas y tecnológicas altamente sofisticadas, donde los sistemas de información resultan determinantes, así como la capacidad de innovación, creatividad y desarrollo del potencial humano...

Disciplinas referidas a la regulación y control como la contabilidad adquieren sustancial importancia, debido en especial a la necesidad de prever situaciones de riesgo e incertidumbre y de controlar temporalidades de reproducción material. El estudio de la eficiencia y eficacia, a través de la contabilidad de productividad, se toma importante en tanto facilita el conocimiento de las condiciones técnicas y sociales de reproducción de la riqueza material.

Actividades de la Dirección de Ventas

Román, Sergio (2001) dice: ...En la dirección de ventas al igual que sucede en cualquier clase de dirección, se llevan a cabo tres conjuntos de decisiones o procesos interrelacionados: la planificación, la ejecución y la evaluación o control.

La planificación implica un proceso de reflexión sobre los factores y características externas e internas a la empresa, clientes, competencia, restricciones legales, tecnología, recursos financieros, humanos, productivos, objetivos, etc., así como el resto de elementos de la estrategia de marketing de la empresa, política de producto, precio, distribución, publicidad, promoción de ventas, etc...

En esta etapa, la dirección de ventas debe determinar tanto los objetivos como las acciones estratégicas y tácticas que se han de llevar a cabo (Johnson et al., 1996).

La realización de un plan y presupuesto de ventas, donde se incluyan las previsiones de ventas, los gastos así como los ingresos, constituye la última fase de la planificación. (Anderson et al., 1995)

En la siguiente etapa, la ejecución del plan de ventas, se lleva a cabo una serie de actividades y políticas de modo que el comportamiento y actuación de cada vendedor se dirija hacia los objetivos especificados en la planificación. La dirección de ventas debe conocer, tanto los determinantes de los resultados de la actuación del vendedor, como las acciones que puede realizar para influir sobre estos.

... La dirección de ventas tendrá que establecer, igualmente, un diseño formal o ruta de ventas que deberá seguirse por los vendedores cuando realicen las visitas (Anderson et al., 1995). Este trabajo debe realizarse con el propósito de que los distintos territorios tengan cargas de trabajo similares, para que así los vendedores lleguen a resultados semejantes con esfuerzos similares...

En último lugar, la evaluación y el control de la actuación del personal de ventas es uno de los aspectos que más preocupa tanto al mundo académico como empresarial (Grant y Cravens, 1996). La dificultad en la correcta medición del rendimiento del vendedor se debe, entre otros factores, a que los territorios no son homogéneos entre sí, ni tampoco los clientes; además, las variables del entorno donde opera el vendedor, que quedan fuera de su alcance, son de muy variado tipo (Manning y Reece, 1997). Resulta de vital importancia dicha medición ya que basándose en ésta, la dirección comprobará si el vendedor ha conseguido los objetivos marcados. Facilitando los procesos de toma de decisiones relacionados con la retribución de acuerdo con el grado de consecución de los objetivos.

Así se evidencia en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 2



Fuente: Adaptado de Churchill et al. (1994) y Anderson et al. (1995).
Elaborado por: Valeria Barona

Tendencias en la Venta Personal

Román Sergio (2001) Filipczak et al. (1991) se centran en los cambios producidos en los clientes, señalando que estos cada vez tiene más y mejor información y que

conceden gran importancia al desarrollo de relaciones estables, sobre todo en los mercados de productos industriales. Los clientes más formados demandarán vendedores más cualificados. En esta misma línea de cambios producidos en el mercado, Rivera y Molero (1997) y Stamps (1997) señalan dos razones: 1) que la aceleración en el ciclo de vida de los productos obliga a los vendedores a mantenerse al día sobre las características y usos de los nuevos productos, y 2) que la contracción en la demanda afecta directamente a la forma en que el personal de ventas desarrolla su actividad.

Por su parte Anderson (1996), amplía el espectro de factores agrupándolos bajo tres fuerzas: comportamentales, de dirección y tecnológicas. Entre las primeras destaca el aumento en las expectativas del cliente hacia el desempeño de los productos y servicios. También se incluye una disminución en el tiempo de la negociación entre vendedor y cliente a través del empleo de precios fijos y representantes de compra y la globalización de los mercados. Las fuerzas de dirección se relacionan con la mayor importancia de las actividades de marketing directo, el aumento en la subcontratación de las funciones de venta, la fusión de las funciones de marketing y ventas y la progresiva certificación del personal de ventas.

De acuerdo con Anderson (1996), las fuerzas tecnológicas son las que tienen una mayor repercusión sobre la dirección de ventas y la venta personal. Concretamente, éstas son: 1) automatización de la fuerza de ventas que implica el empleo de computadores portátiles, el intercambio electrónico de información y las videoconferencias, 2) las oficinas virtuales, y 3) los canales de venta electrónicos.

TABLA N° 2
PRINCIPALES CAMBIOS SURGIDOS EN LA VENTA PERSONAL

Wilson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> – Asesorar al cliente. – Coordinar la relación. – Conocer/atender al cliente. – Proporcionar un servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> – Recoger información. – Análisis del mercado. – Realizar previsiones de ventas. – Experto en tecnología.
Sharma y	– Escuchar atentamente al	– Desarrollar relaciones estables

Lambert (1994) Zikmund y d'Amico (1993)	cliente y recoger información.	y a largo plazo.
Anderson (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las necesidades y comportamientos de los clientes. - Asumir las responsabilidades de su rentabilidad. - Ayudar a los clientes a crear ventajas competitivas a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar relaciones a largo plazo beneficiosas para ambas partes. - Emplear los últimos avances tecnológicos.
Wotruba (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en el análisis del mercado y la planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las relaciones entre empresa compradora y vendedora.
Weitz et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Entender las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener relaciones estables a largo plazo mutuamente beneficiosas.
Ingram et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer relaciones a largo plazo. - Resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar oportunidades. - Proporcionar un valor añadido.

Fuente: Sergio Román Nicolás a partir de diversos autores.

Elaborado por: Valeria Barona

Inventarios

Míguez ,Mónica & Bastos Ana Isabel (2006,pág.1) aseguran que: “El inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura.”

Nieto, Andrés (2004) dice:

El inventario es la pieza fundamental y necesaria para poner en marcha una contabilidad o para poner al día una contabilidad mal llevada. Es decir, imprescindible, ya que será imposible llevar una contabilidad si no se conoce la composición del patrimonio empresarial.

Clases de Inventario

Podemos clasificar los inventarios atendiendo a diferentes criterios:

-Inventario general: comprende todo el patrimonio: activo y pasivo.

-Inventario parcial: comprende una parte del patrimonio.

-Inventario analítico: cuando representa los elementos patrimoniales, detallando unidades, el precio por unidad, etc. En tales casos se hará referencia, en el inventario, a los anexos que contengan los inventarios parciales detallados.

-Inicial: se redacta al comenzar un negocio.

-De gestión o fin de ejercicio: se redacta al finalizar el año económico.

-Extraordinario: se redacta al liquidarse un negocio (por desaparición del mismo), en caso de fusión, absorción... o también en situaciones de quiebra, suspensión de pagos, etc. (pág.232)

Meza, Carlos (1996) asegura:

La cuenta inventario de mercaderías representa las mercancías que tiene una empresa en la bodega o despacho para su posterior venta a los clientes.

El inventario representa normalmente en las empresas comerciales e industriales el activo de mayor monto en el balance general, el cual se clasifica en el activo circulante, inmediatamente después de las cuentas por cobrar, ya que su transformación en efectivo es más lento que las cuentas por cobrar.

El inventario de mercaderías (Cuenta activo circulante) se transformará en el costo de la mercadería vendida (Cuenta del estado de resultados) en el momento en que la mercadería se venda. (pág.115)

El investigador concluye que la cuenta inventario de mercaderías representa las mercancías que la empresa tiene en la bodega para la posterior venta a los clientes. Normalmente es el rubro más representativo en las empresas tanto comerciales como industriales. El inventario es una pieza fundamental en cualquier empresa.

Variable Dependiente: Toma de decisiones

Sistemas de Información

Laudon Kenneth & Laudon Jane (2004, pág.38) dicen: “Los sistemas de información modifican las metas, operaciones, productos, servicios o relaciones de las organizaciones con el entorno para ayudarlas a obtener ganancias y superar a los competidores”.

Gómez Alberto & Abajo Nicolás (1998) aseguran:

Los sistemas de información constituyen instrumentos previos e imprescindibles para desarrollar los procesos de planificación y de control, hasta tal punto, que la supervivencia de las empresas del hoy y del mañana se ve condicionada por la existencia y disponibilidad de una eficaz dirección de los sistemas de información.
(pág.2)

Fernández, Vicen (2006, pág.35) dice: “Un sistema de información es la identificación de las necesidades de los usuarios. La mayoría de fracasos en la creación de un nuevo sistema de información proviene de una mala definición en las necesidades funcionales”.

El investigador puede concluir que un sistema de información constituye instrumentos de planificación los cuales cooperan con la organización y funcionalidad de la entidad, proporcionando un ambiente de disciplina y organización de información.

Cadena de suministro

Correa Alexander; Gómez Rodrigo (Internet;2008,08,13;2015,08,17;14h40) explica:

La cadena de suministro se ha convertido en un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y alcancen una ventaja competitiva. Ballou, define cadena de suministro como “un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor. Mientras el comité de la OEM(Original Equipment Manufacturer de Estados Unidos) define la cadena de suministro como una asociación de consumidores y proveedores quienes, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final la creación de un producto final específico. Por lo cual, se infiere que la cadena de suministro busca añadir valor al cliente, mejorar las relaciones con proveedores y aumentar las ganancias a los accionistas.

Otra definición importante, es la presentada en el manual práctico de logística, así: “La cadena de suministros engloba los procesos de negocios, personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materia prima en productos terminados que son ofrecidos y distribuidos a los consumidores para la satisfacción de la demanda”. Por lo tanto, la cadena de suministro propone la integración y coordinación de las actividades y procesos internos de la empresa con los procesos externos, para alcanzar un mejor aprovechamiento de los recursos y minimizar costos de operación. El logro de este objetivo se hace posible con la gestión de la cadena de suministro...

La cadena de suministro es una visión integral de los elementos logísticos, los cuales según Terrado se componen de tres tipos: Aprovisionamiento o logística de entrada, fabricación o logística interna, y distribución o logística de salida. Logística interna se encarga de planificar y gestionar los flujos de materiales y

productos que tienen lugar en el interior de la empresa, es decir, considera producción, almacenamiento y recogida de productos en bodega. La logística externa (entrada y salida) se centra en la planificación y gestión de flujo de materiales y productos entre la empresa y los otros agentes de la cadena de suministro. Cuando estos tres elementos (logística de entrada, interna y salida) interactúan y coordinan actividades, se considera la creación y funcionamiento de la cadena de suministro. En la siguiente figura se presenta una relación entre la logística, la cadena de suministro y su gestión.

GRÁFICO N° 3



Fuente: Correa Alexander & Gómez Rodrigo
Elaborado por: Valeria Barona

Planeación

Reyes, Agustín (2004,pág.244) explica: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos necesarios para su realización”.

Restrepo, Manuel (1995) dice:

La planeación consiste en identificar y analizar la situación actual en que se encuentra una organización o una sociedad, prever o anticipar su situación futura, fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazos de solución de los problemas identificados y programar las acciones y recursos que son necesarios para realizar los objetivos establecidos. (pág.24)

Álvarez, García (1995,pág.31) dice que: “La planeación es un proceso técnico-económico, socio-político y cultural que permite resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, mediante la instrumentación de estrategia apropiadas, dentro de un horizonte de tiempo dado y un espacio físico-geográfico definido”.

Por lo antes mencionado se entiende que la planeación es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor a ser tomada, teniendo en cuenta las posibles consecuencias.

Planificación estratégica

García, Jimena (2015) explica: La planificación estratégica se puede definir como:

Una herramienta que permita a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Beneficios de la planificación estratégica:

- Impulsa a las instituciones a la identificación de las causas de los problemas y la toma de acciones oportunas para corregir errores de desviaciones en el logro de objetivos y metas.

- Clarifica la planificación.
- Alinea la misión, visión y objetivos de las entidades.
- Permite elaborar un programa de trabajo consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados.

Organización

Yopo, Boris (1970,pág.3) dice que: “Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades”.

Roos Johan; Lissack Michael; Varios Autores (2007,pág.13) dicen: “La organización, por encima de todo, es un ente social. Es un grupo de personas. Su objetivo, por lo tanto, tiene que ser que los puntos fuertes de las personas sean eficaces y sus debilidades irrelevantes”.

Ramió Carles & Ballart Xavier (1993,pág.21) dicen: “Se define a las organizaciones sobre la base de considerarlas estructuras creadas para alcanzar finalidades u objetivos que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización”.

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, de información, etc., puedan ser manejados y manipulados de manera eficiente dentro de una organización empresarial y de esta manera dicha organización obtenga los resultados deseados.

Visión empresarial

García, Jimena (2015) dice: Toda empresa es una organización, como tal es un organismo que se encuentra en constante evolución.

Como todo ente donde confluyen más de dos actores, las organizaciones formal o informalmente crean su propia cultura, la cual según el liderazgo puede determinar las estrategias o al contrario ser establecida como una estrategia.

Se denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar con nuevas necesidades y recursos previendo lo necesario para adecuarse a ello.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Facilita las coordenadas que dan rumbo al futuro.

GRÁFICO N° 4



Fuente: Jimena García
Elaborado por: Valeria Barona

Dirección

Reyes, Agustín (2005) dice:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo

planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas. (pág.305)

Fred, David (2003) dice:

La dirección se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.(pág.5)

Philip, Kotler (2002) dice:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (pág.194)

Es así que la dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado en la entidad, para obtener logros debe estar presente la toma de decisiones y debe estar vigilada de manera simultánea para que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas por el jefe o supervisor.

Toma de decisiones

Gutiérrez, Alejandro (s/año) asegura: Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Las decisiones se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir.

- Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes.

Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

- Decisiones no programadas

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo:

“Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente, requerirán decisiones no programadas. Un ejemplo de Nike sería cómo diseñar y comercializar calzado para baloncesto, más moderno y avanzado.

Chairez, Mariana (s/año) expresa: El proceso de las decisiones es la esencia de la planeación, entonces podemos decir que la toma de decisiones se puede concebir como:

1. Establecimiento de premisas
2. Identificación de alternativas
3. Evaluación de alternativas en términos de la meta propuesta
4. Elección de una alternativa

...Es imposible tomar decisiones sobre efectos de actividades o hechos pasados, para este se debe de trabajar sobre el futuro el cual contiene un alto grado de incertidumbre,...poder definir todas las alternativas para el cumplimiento de una meta es difícil, más cuando la toma de decisiones implica la oportunidad de llevar a cabo algo que nunca antes se había podido hacer. También en la mayoría de los casos es casi imposible poder analizar todas las alternativas que se tienen aun cuando se poseen las técnicas analíticas y la tecnología de punta.

Para evaluar una alternativa de toma de decisiones se debe de tomar en cuenta un factor cuantitativo y estos son todos aquellos que pueden medirse en términos

numéricos. Existen factores cuantitativos y cualitativos en la toma de decisiones, estos consisten en:

- Factores cualitativos o intangibles: son todos aquellos difíciles de medir numéricamente.

Para poder evaluar y tomar en cuenta todos los aspectos se deben de realizar diferentes análisis lo cuales son:

Análisis marginal: consta en comprar los ingresos adicionales

Análisis de costo-beneficio: Este persigue la mejor proporción de beneficios y costos.

Después de haber realizado estos análisis se puede llegar a los que es la selección de una alternativa, donde se pueden emplear tres enfoques básicos estos son:

1. Experiencia: El apoyo de la experiencia acumulada cumple en la toma de decisiones un papel tal vez más importante del que se podría imaginar. Los administradores con experiencia suelen creer a menudo sin ni siquiera darse cuenta.
2. Experimentación: Algo bien importante para decidir entre alternativas consiste en probar una de ella para ver qué sucede. La experimentación es muy común en la investigación científica.
3. Investigación y Análisis: Entre las técnicas más efectivas para la selección de alternativas en el caso de decisiones importantes es la de investigación y análisis. Esto supone la resolución de un problema mediante su precio conocimiento profundo.

...Se tocarán los conceptos fundamentales en una toma de decisiones como lo son:

1. Creatividad: se refiere a la capacidad de desarrollar nuevas ideas.
2. Innovación: significa usar nuevas ideas.
3. Proceso de Innovación: este no suele ser simple ni lineal. En lo general se compone de cuatro fases sobrepuestas e interactuante y estas son:
 - a) Exploración inconsciente.
 - b) Intuición.
 - c) Discernimiento.
 - d) Formulación lógica.
4. Lluvia de ideas

Lamata, Fernando (1998) dice:

La toma de decisiones es una actividad constante de todos los seres humanos. En cualquier momento de nuestra vida podemos identificar multitud de materias sobre las que no sólo es concebible que tomemos una decisión, sino que la tomamos sin darnos perfecta cuenta de ello. (pág.325)

Monllor, Jorge (1994) dice:

Una de las características fundamentales de la gestión empresarial es la de utilizar la información que obtiene la empresa para seleccionar aquellas acciones que produzcan resultados óptimos de acuerdo con algún criterio de optimización. A ese proceso de conversión de la información en acción es lo que se denomina toma de decisiones. (pág.96)

Gil, María (2010.pág122) dice: “El arte de tomar decisiones consiste en no decidir cuestiones que no son este momento pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas y en tomar decisiones que otros deben tomar”.

Sánchez, Pedro (2011) dice propone:

Modelos para la toma de decisiones:

Dado que la toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características psicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaran sus valores. Así nos da a comprender el autor de la Obra Administración un Enfoque Basado en Competencias escrito por Don Hellriegel, (2002;226):

“El modelo para la toma de decisiones es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción”.

En este sentido los modelos de toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

Los Modelos para la toma de decisiones de la Obra Administración un Enfoque Basado en Competencias escrito por Don Hellriegel (2002; 227) se dividen en:

a. Modelo racional: Este modelo recomienda una serie de faces que los gerentes o equipos de trabajo deben seguir para aumentar la probabilidad que sus decisiones sean lógicas y estén bien formuladas. Una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Además esta información puede utilizarse como auxiliar para identificar, evaluar y elegir los objetivos que se habrá de alcanzar.

b. Modelo de racionalidad limitada: Un modelo de Racionalidad Limitada representa las tendencias del individuo a:

1. Elegir no precisamente el mejor objetivo o solución alterna, sino la más satisfactoria.

2. Realizar una búsqueda registrada de soluciones alternas.

3. Disponer de información y control sobre las fuerzas externas e internas del entorno que influyen en el resultado de decisiones.

c. El modelo político: Este modelo representa el proceso de Toma de Decisiones en términos de los intereses u objetivos particulares externos e internos poderosos. Sin embargo, antes de considerar este modelo debemos definir el término poder. El Poder es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, del equipo determinante u organizacional. Contar con un poder es estar en condiciones de influir o controlar a:

- La identificación del problema.
- La elección de los objetos.
- La consideración de soluciones alternas.
- La selección de la opinión que hay que instrumentar.
- Las acciones y los buenos resultados de la Organización (pág.46)

Decisiones estratégicas

Torres, Daniel (2013): “Están orientadas a la estructuración y evaluación de las llamadas las decisiones estratégicas en las organizaciones, entendiendo estas por aquellas decisiones que son difícilmente reversibles usualmente no son replicables, implican riesgo, el lapso que transcurre en el momento en que se toma la decisión y aquel que se puede observar sus resultados” Castillo Mario (2006)

Es de aquí, que se puede decir que una decisión tomada es muy difícil y casi imposible revertirla. Aún, menos en el sector financiero en donde está en juego la estabilidad de un país y las organizaciones que dependen de ellas. Es por esto, que a las decisiones de tipo estratégicas les deben hacer una evaluación exhaustiva teniendo en cuenta que toda decisión que se tome implica una incertidumbre y un riesgo que afecta a esta.

Por lo que la Toma de Decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan o un compromiso de recursos de dirección para todos los entes que componen una organización.

Decisiones tácticas

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (Internet;1991,s/año,s/d;2015,11,3;18h02) dice:

Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Sus características son algo difuminadas en relación con las anteriores, pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes (en la medida en que el sistema subyacente sigue siendo el mismo). Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican

sanciones muy fuertes a menos que se vayan acumulando.

Decisiones operativas

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (Internet;1991,s/año,s/d;2015,11,3;18h02)expresa:

Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. Sus características son las opuestas a las anteriores, como lo es su situación en la pirámide. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente y a que el plazo de manifestación es muy corto y las sanciones son mínimas.

c. Preguntas directrices e hipótesis

Preguntas directrices

- ¿Qué método se utiliza en el proceso de control de ventas de la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos?
- ¿Cómo mide la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos los resultados obtenidos del proceso de toma de decisiones?
- ¿Cuál sería la alternativa de solución para mejorar el proceso de toma de decisiones en ventas de la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos?

Hipótesis

El control en el proceso de ventas influye en la toma de decisiones en la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.

CAPÍTULO III

3. Metodología

a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación

El presente proyecto está sustentado en las siguientes modalidades de investigación:

De campo

Elizondo, Arturo (2002) explica:

...planear una investigación de campo implica formular un programa de acción que involucra los propósitos del trabajo emprendido y los elementos necesarios para su logro.

Una vez seleccionado el problema que pretende estudiar a través de este tipo de investigación se procede a planearla, la cual comprende las etapas de planteamiento del problema, planeamiento de la investigación y evaluación del proyecto. (pág.210)

Bibliográfica

Ferrer, Jesús (Internet;2010,s/m,s/d;2015,02,05;23:45) dice:

...Es la revisión bibliográfica de tema para conocer el estado de la cuestión. La búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico tiene un valor, pues evita la dispersión de publicaciones o permite la visión panorámica de un problema.

El proyecto que se desarrolla posee un enfoque:

Cuantitativo

Según Marisela Dazul (Internet;s/a,s/m,s/d;2015,08,03;18:06) asegura: “Usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”

El proyecto se encuentra en el siguiente nivel:

Descriptivo

Montes Diego (Internet;2006,09,12;2015,02,06;0:08) dice:

...la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

b. Población, muestra, unidad de investigación

Población

La población de estudio a utilizar en el proyecto es la siguiente:

TABLA N° 3

POBLACIÓN	
Gerente	1
Vendedores	7
Contador	1
Bodeguero	1
Despachador	1
Cajera	1
TOTAL	12

Fuente: Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos

Elaborado por: Valeria Barona

Muestra

En el presente proyecto se va a usar el muestreo probabilístico regulado, razón por la cual no se determina tamaño de la muestra y se trabajará con toda la población de estudio determinada, la misma que está compuesta por doce personas.

TABLA N° 4

CUADRO MUESTRAL		
N°	GARGO	NOMBRE
1	Gerente	Santiago Rivera
2	Vendedora	Nataly Villacís
3	Vendedor	Stalyn Granda
4	Vendedor	Carlos Suarez
5	Vendedora	Diana Sánchez
6	Vendedora	Carmen Vega
7	Vendedora	María Toapanta
8	Vendedora	Rosa Punina
9	Contadora	Rocío Panimboza
10	Bodeguero	Santiago Núñez
11	Bodeguero	Damián Castro
12	Cajera	Lorena Martínez

Fuente: Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos

Elaborado por: Valeria Barona

c. Operacionalización de Variables

Variable independiente: Control en el proceso de ventas

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
El control en el proceso de ventas es un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, oportuna, confiable y promover la eficiencia de operaciones de ventas.	Plan	Calidad	¿Posee la empresa un plan de organización? Si () No ()	Lista de Chequeo/ Cuestionario Anexo N° 4
		Viabilidad	¿Se aplica correctamente el plan de organización de la empresa? Si () No ()	
	Funciones de Empleados	Capacitación	¿Los empleados reciben capacitación? Si () No ()	
		Eficiencia	¿Los empleados son eficientes en sus funciones? Si () No ()	
		Control	¿El personal de ventas tiene un buen rendimiento? Si () No ()	
	Procedimientos	Organización	¿La empresa posee una organización estructural del área de ventas? Si () No ()	
		Responsabilidad	¿Los empleados de ventas son responsables frente a los procedimientos asignados? Si () No ()	
		Planificación	¿La empresa cumple con las actividades específicas y planificación del proceso de ventas? Si () No ()	
	Información	Confiabilidad	¿La información emitida por el departamento de ventas es confiable? Si () No ()	
		Confidencialidad	¿En la empresa la información de ventas se maneja con confidencialidad? Si () No ()	
	Operaciones	Rentabilidad	¿Las operaciones de ventas producen rentabilidad? Si () No ()	
		Endeudamiento	¿Cree usted que las operaciones de ventas de la empresa ha producido un nivel de endeudamiento? Si () No ()	
Liquidez		¿La empresa maneja un alto nivel de liquidez? Si () No ()		

Variable dependiente: Toma de decisiones

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
<p>La toma de decisiones dentro de la organización se la hace en base a decisiones estratégicas, tácticas y operativas, para así cumplir los objetivos de la empresa; las cuales ayudarán a mejorar la gestión de la empresa.</p>	Decisiones Estratégicas	Objetivos generales de la empresa.	<p>¿Según reuniones de la alta dirección, existen soluciones que ayudarán al control de ventas son? Si () No ()</p>	<p>Lista de Chequeo/ Cuestionario Anexo N° 5</p>
	Decisiones Tácticas	Objetivos fijados en el nivel estratégico.	<p>¿La toma de decisiones en proceso de ventas se la realiza basada en la preparación de estados financieros periódicos? Si () No ()</p>	
	Decisiones Operativas	Actividades repetitivas	<p>¿Existe control sobre el tiempo que llevan las actividades de ventas en la empresa? Si () No ()</p>	

d. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

La información ha sido recolectada de fuentes tanto primarias como secundarias.

En cuanto a fuentes primarias se puede mencionar las visitas realizadas a la empresa JenryShoes, en las cuales se ha realizado conversaciones directas con el gerente, la persona encargada de ventas y el departamento contable, siendo la información obtenida de éstas conversaciones de gran importancia, tomándose como el punto de partida para la realización y selección del tema de investigación.

Para la sustentación del presente trabajo se ha tomado en consideración teorías de diversos autores, documentos electrónicos, documentos PDF, tesis relacionadas con el tema, revistas científicas y diversos documentos web, mismos que contribuyen al desarrollo detallado de la fundamentación científico – técnica, que constituyen fuentes secundarias de información.

Los principales resultados de la investigación se han obtenido a través de una lista de chequeo o comprobación, la misma que contiene preguntas claves que involucran a las variables del estudio y cuya función principal es servir de guía y recordar los puntos que deben ser estudiados en función de lo que se va a evaluar, misma que ha sido aplicada a funcionarios selectos de la empresa.

La información obtenida ha sido tabulada y posteriormente analizada de tal manera que posteriormente pueda ser interpretada con claridad y precisión por cualquier lector.

A esta información se le ha dado un tratamiento estadístico acorde con las necesidades propias de la investigación, puesto que la población es menor de treinta (30) individuos, se utilizará el método estadístico t de Student, mediante el cual se puede realizar la comprobación de la hipótesis planteada.

Una vez realizada la comprobación de la hipótesis, se concluye que en la investigación si existe diferencia significativa entre la variable independiente y la variable dependiente, comprobando de esta manera la viabilidad de la investigación.

CAPÍTULO IV

4. Resultados

a. Principales Resultados

INDICADOR: Compradores

Tabla N° 5.- Preguntas relacionadas con presentación, comodidad, variedad, precio y calidad del calzado, así como también facilidades de pago, horarios de atención, promociones e infraestructura del local.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	8	66,67
NO	4	33,33
TOTAL	12	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 5.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Aplicando la lista de chequeo al indicador vendedores se ha podido determinar que el 67% de respuestas han sido positivas y el 33% han sido negativas, lo cual da a notar que en los compradores existe un elevado nivel de satisfacción en cuanto al calzado e infraestructura que ofrece la empresa.

Interpretación: Se concluye que los estantes poseen una presentación llamativa, así como también existe una gran variedad de calzado de muy buena calidad. El horario de atención del establecimiento brinda comodidad a los compradores y el local posee una infraestructura acorde con las necesidades del cliente. Por otra parte, el establecimiento no brinda facilidades de pago a los clientes a pesar de que el precio del calzado es elevado y la empresa no ofrece promociones.

INDICADOR: Vendedores

Tabla N° 6.- Preguntas relacionadas a capacitaciones, incentivos, horarios, ambiente laboral, volumen de ventas, manejo de dinero y stocks.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	7	58,33
NO	5	41,67
TOTAL	12	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 6.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Una vez aplicada la lista de chequeo al indicador vendedores se ha obtenido un 58% de respuestas positivas y un 42% de respuestas negativas, siendo esto una evidencia de que el personal de ventas no se encuentra totalmente conforme en cuanto a capacitación y horarios que brinda la empresa.

Interpretación: El personal de ventas de la empresa recibe capacitación en cuanto a relaciones humanas pero no reciben capacitación en cuanto al producto que va a vender y tampoco conocen acerca del stock de mercadería existente, también se ha podido notar que si existe un sistema de incentivos para los vendedores eficientes. El personal de ventas no se encuentra de acuerdo con los horarios establecidos para sus labores pero piensan que poseen un buen ambiente laboral e informan que en los días feriados el volumen de ventas se incrementa.

INDICADOR: Cajera

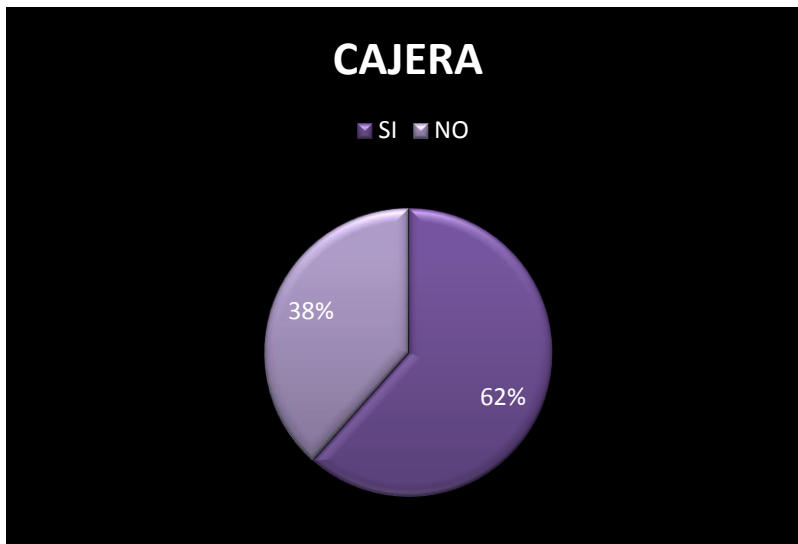
Tabla N° 7.- Preguntas con relación a arqueos de caja periódicos, ubicación, capacitación, horarios, ambiente laboral, tipo de facturación, manejo del dinero recaudado, conectividad, devoluciones de mercadería y descuentos.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	8	61,54
NO	5	38,46
TOTAL	13	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 7.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Se ha aplicado la lista de chequeo al indicador cajera en el cual se ha obtenido un 62% de respuestas positivas y un 38% de respuestas negativas, lo cual muestra la conformidad de dicho indicador en cuanto a seguridad, capacitación y tecnología usada en este sector de la empresa.

Interpretación: La cajera no realiza arqueos de caja diarios a pesar de recibir capacitación, la empresa no posee facturación electrónica, también considera que el trabajo es bajo presión y posee un adecuado horario para sus funciones y el dinero recaudado durante el día no es enviado a ninguna institución financiera.

INDICADOR: Bodeguero

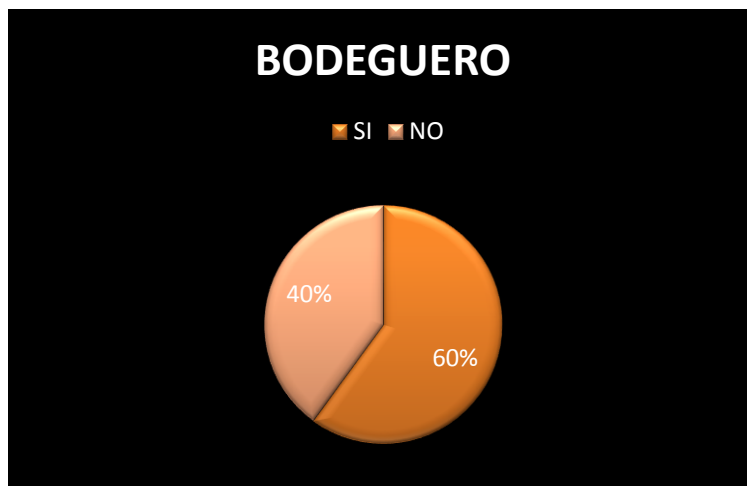
Tabla N° 8.- Preguntas con relación al espacio físico, variedad de stocks, actualización de inventario de mercadería, tipo de control de mercadería, rotación de inventario, codificación de mercadería, periodicidad de los reportes y firmas de responsabilidad.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	9	60,00
NO	6	40,00
TOTAL	15	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 8.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Aplicando la lista de chequeo al indicador bodeguero se han obtenido 60% de respuestas positivas lo cual evidencia la conformidad en cuanto a espacio físico y amplio stock de productos y 40% de respuestas negativas que dan a conocer la falta de control en cuanto a reportes y actualización de inventarios de mercaderías.

Interpretación: El área de bodega brinda el suficiente espacio para el adecuado almacenamiento de la mercadería y la empresa posee un amplio stock de calzado para damas, caballeros y niños y el inventario no se mantiene en constante actualización y no se realiza reportes mensuales de mercadería.

INDICADOR: Despachador

Tabla N° 9.- Preguntas relacionadas con la coordinación departamental, deficiencias de empaqueo, presentación de empaques, registros, protocolo y control de despacho, manejo de documentación interna y espacio físico.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	7	77,78
NO	2	22,22
TOTAL	9	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 9.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Una vez aplicada la lista de chequeo al indicador despachador se ha obtenido un 78% de respuestas positivas, dando a notar que en la zona de despacho existe coordinación, protocolos que cumplir y conformidad en cuanto a espacio físico, mientras que el 22% de respuestas han sido negativas, dando a conocer deficiencias en cuanto a registros y manejo de documentación.

Interpretación: En la empresa si existe una eficiente coordinación para el despacho de mercadería, la empresa no posee un registro del despacho de mercadería a pesar de tener protocolos establecidos para este proceso. La factura es revisada previamente para proceder con el despacho de la mercadería pero el manejo de la documentación interna no es el adecuado.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Control en el Proceso de Ventas

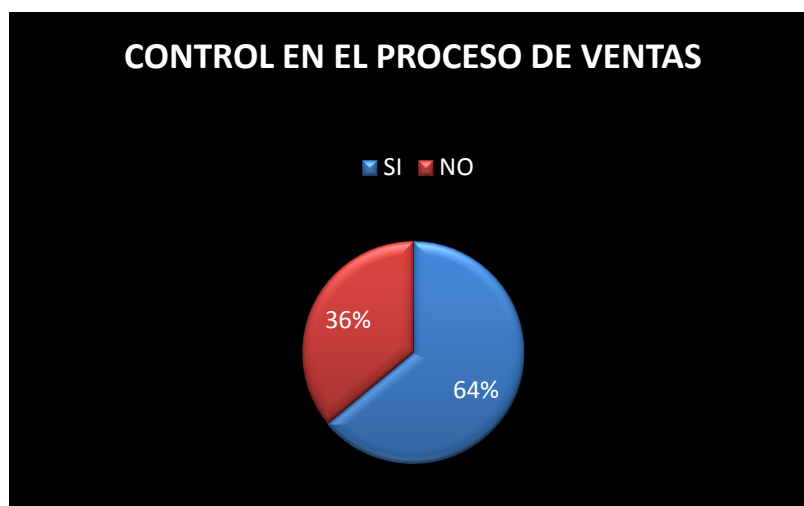
Tabla N° 10.- Preguntas acerca de compras, ventas, cajas, bodega y despacho de mercadería.

CONTROL EN EL PROCESO DE VENTAS		
	TOTAL	%
SI	39	63,93
NO	22	36,07
TOTAL	61	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 10.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Se ha aplicado la lista de chequeo a la variable independiente: Control en el Proceso de Ventas, teniendo un resultado de 64% de respuestas positivas y 36% de respuestas negativas, lo cual indica que la empresa posee un control medio del proceso de ventas.

Interpretación: La variable independiente Control en el Proceso de Ventas refleja que en la empresa no existen funciones con real delimitación, los estantes e infraestructura de la empresa son llamativos y de gran calidad y las áreas de bodega y despacho son adecuadas.

INDICADOR: Decisiones Estratégicas

Tabla N° 11.- Se realizaron preguntas en relación a toma de decisiones a largo plazo, objetivos de la entidad, decisiones que contribuyen al control en ventas, apertura de nuevas sucursales, lanzamiento de nuevos modelos de calzado, proyecciones financieras, recursos para mantenimiento de infraestructura, sistemas de capacitación a los colaboradores y estrategias para la comercialización.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	6	60,00
NO	4	40,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 11.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Se ha aplicado la lista de chequeo al indicador decisiones estratégicas, teniendo como resultado un 60% de respuestas positivas y un 40% de respuestas negativas, lo cual indica que la alta dirección si toma decisiones a largo plazo, pero a pesar de esto no posee gran conocimiento de las mismas y por esta razón no la entidad no posee objetivos bien trazados.

Interpretación: En la entidad si se toman decisiones a largo plazo, a pesar de no tener objetivos bien trazados. En la entidad si han considerado abrir nuevas sucursales y el lanzamiento de nuevos modelos de calzado. La empresa no cuenta con una proyección financiera para el aumento de sueldos al personal de ventas. La entidad posee una adecuada estructura organizacional, por otra parte no contempla la creación de un sistema de capacitación para los colaboradores del proceso de ventas pero posee estrategias innovadores para la comercialización del calzado.

INDICADOR: Decisiones Tácticas

Tabla N° 12.- Se aplicaron preguntas tales como la disponibilidad de recursos de la empresa para implementar más spots publicitarios, posibilidad de cambios en el personal de ventas, niveles de inventario, flexibilidad en precios, estudios de preferencias de calzado, estrategias de control de ventas, lineamientos encaminados al logro de objetivos, aumento de precios de venta, capacidad competitiva, preparación de estados financieros periódicos, y políticas de incentivos al personal.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	5	38,46
NO	8	61,54
TOTAL	13	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 12.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Aplicando la lista de chequeo al indicador decisiones tácticas se han obtenido un 38% de respuestas positivas y un 62% de respuestas negativas, siendo esto una clara evidencia de que en la empresa no se toman decisiones a mediano plazo, pero a pesar de esto posee capacidad para competir equitativamente dentro del mercado.

Interpretación: La empresa se encuentra en condiciones de implementar publicidad para incrementar el volumen de ventas y no necesita financiación externa para cumplir con sus obligaciones, la empresa posee flexibilidad en cuanto al precio de venta, no se ha realizado estudios de preferencia de calzado para incrementar nuevos modelos y no se han trazado lineamientos encaminados a lograr los objetivos de la entidad.

INDICADOR: Decisiones Operativas

Tabla N° 13.- Se realizaron preguntas en relación a programas diarios de control de ventas, políticas de venta, arqueos de caja diarios, programas de incentivos y promociones, segregación de funciones al personal de ventas, conformidad de precios por parte del consumidor y método de control de inventarios.

	TOTAL	PORCENTAJE %
SI	2	22,22
NO	7	77,78
TOTAL	9	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Grafico N° 13.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Una vez aplicada la lista de chequeo al indicador decisiones operativas se ha obtenido un 22% de respuestas positivas y un 78% de respuestas negativas, mostrando que existe deficiencia significativa en la toma de decisiones diarias, repetitivas, a corto plazo sin existir un eficiente control en el proceso de ventas de la entidad.

Interpretación: La entidad cuenta con un programa diario de control de ventas, por otra parte si cuenta con políticas de venta que debe seguir el personal. No se actualiza a diario el inventario de mercadería y tampoco se realizan arqueos de caja diarios, la entidad no ha establecido un programa adecuado de incentivos y promociones y existe una adecuada segregación de funciones al personal de ventas, no existe control sobre el tiempo que llevan las actividades de ventas.

VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de Decisiones

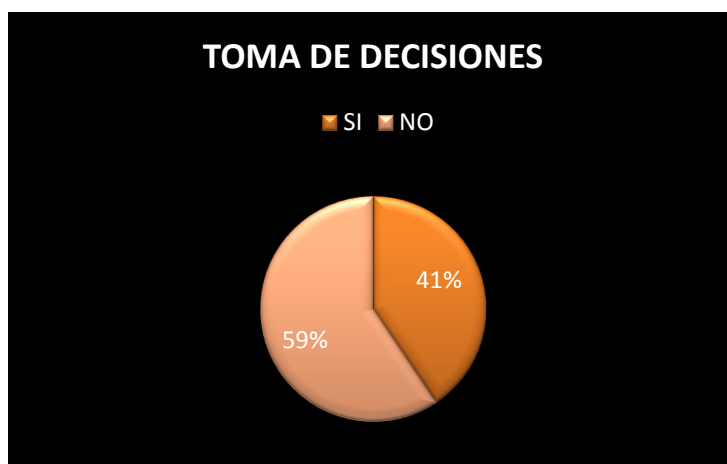
Tabla N° 14.- Preguntas en relación a toma de decisiones a largo plazo o estratégicas, a mediano plazo o tácticas y a corto plazo u operativas.

TOMA DE DECISIONES		
	TOTAL	%
SI	13	40,63
NO	19	59,38
TOTAL	32	100,00

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Gráfico N° 14.- Porcentaje de preguntas positivas y negativas.



Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: Valeria Barona

Análisis: Aplicada la lista de chequeo a la variable dependiente: Toma de Decisiones se ha obtenido un 41% de respuestas positivas y un 59% de respuestas negativas, lo cual indica que a pesar de tomar decisiones a largo plazo, existen deficiencias en el proceso de toma de decisiones a mediano y corto plazo en la entidad.

Interpretación: En cuanto a la Variable Dependiente Toma de Decisiones se puede decir que los directivos de la entidad si toman decisiones a largo y mediano plazo pero no a corto plazo, puesto que el indicador Decisiones Operativas posee una baja ponderación.

Verificación de la hipótesis

1.- Planteo de hipótesis

1.1. Modelo lógico

H_0 : No hay diferencia estadística significativa entre el control en el proceso de ventas y la toma de decisiones en la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.

H_1 : Si hay diferencia estadística significativa entre el control en el proceso de ventas y la toma de decisiones en la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.

1.2. Modelo matemático

$H_0: p_1 = p_2$

$H_1: p_1 \neq p_2$

1.3. Modelo estadístico

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

De donde:

t = t de student

p_1 = Probabilidad de aciertos de la Variable Independiente.

p_2 = Probabilidad de aciertos de la Variable Dependiente.

\hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta.

\hat{q} = Probabilidad de fracaso conjunta (1 - p)

n_1 = Número de casos de la Variable Independiente.

n_2 = Número de casos de la Variable Dependiente.

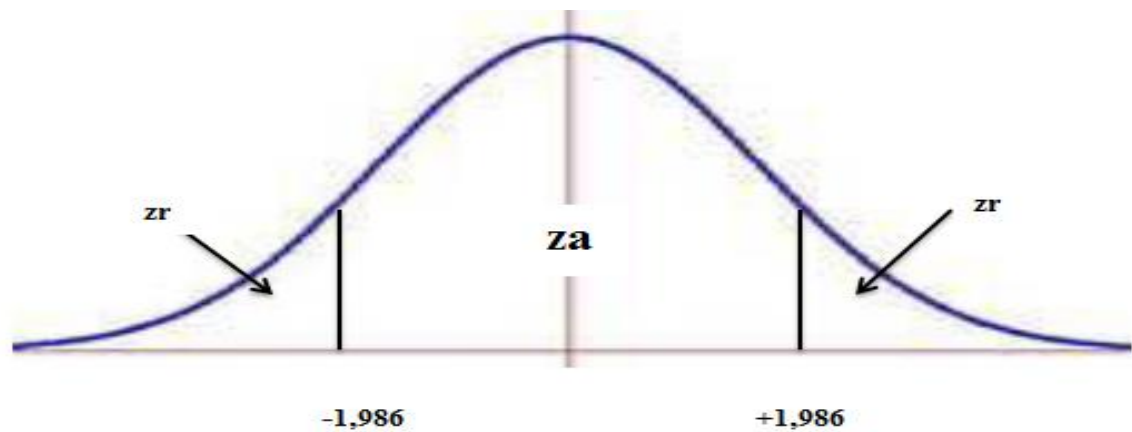
2.- Regla de decisión

$$1 - 0,05 = 0,95; \alpha \text{ de } 0,05$$

$$gl = n_1 + n_2 - 2; 61 + 32 = 93 - 2 = 91$$

$$t = \alpha 0,05 \text{ y } 91 \text{ gl} = 1,986$$

Se acepta la hipótesis nula si, t calculada (t_t) está entre $\pm 1,986$ con un ensayo bilateral.



3.- Cálculo de t

Tabla N° 15 Datos de la lista de chequeo

VARIABLE INDEPENDIENTE	SI	39
	NO	22
	TOTAL	61
VARIABLE DEPENDIENTE	SI	13
	NO	19
	TOTAL	32
TOTAL GENERAL		93

Fuente: Lista de chequeo
Elaborado por: Valeria Barona

$$p_1 = \frac{39}{61} = 0.63934$$

$$p_2 = \frac{13}{32} = 0.40625$$

$$\hat{p} = \frac{39 + 13}{93} = 0.55913$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p} = 0.44687$$

$$t = \frac{0.63934 - 0.40625}{\sqrt{(0.55913 * 0.44687) \left(\frac{1}{61} + \frac{1}{32} \right)}}$$

$$t = 2.1508$$

4.- Conclusión

Como el valor de t calculada es de 2.1508, que es un valor que está fuera de +1.986, se RECHAZA la hipótesis nula (H_0) y se ACEPTA la alterna, (H_1) es decir, “Si hay diferencia estadística significativa entre el control en el proceso de ventas y la toma de decisiones en la Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.”

b. Limitaciones del estudio

El presente estudio posee limitaciones tales como:

- La información estadística tiene un margen de error de 0.05.
- El tiempo proporcionado por el personal de la empresa para la recolección de datos necesarios para el desarrollo del proyecto de investigación es relativamente corto en relación a la cantidad y calidad de información requerida por la investigadora.
- Escasos conocimientos por parte de los directivos de la Empresa JenryShoes en cuanto a toma de decisiones.

c. Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación (Lista de Chequeo), se concluye:

Identificar qué proceso se utiliza para el control de ventas de la Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos, analizando la manera en que se lleva a cabo actualmente dicho proceso para mejorarlo.

- Que la Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos no cuenta con procesos de ventas completamente identificados, el personal no cuenta con capacitaciones constantes que les permita brindar servicios óptimos enmarcados en la satisfacción del cliente y no existe una conexión específica entre los procesos que la empresa posee.
- Por otra parte a pesar de la poca capacitación que recibe el personal de ventas y la deficiente identificación de los procesos de dicha área, se concluye que las ventas de la empresa se mantienen con tendencia creciente por la calidad y comodidad que ofrece el calzado que promociona la Empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.

Analizar la toma de decisiones de la empresa JenryShoes del cantón Cevallos a través de la medición de resultados para mejorar el funcionamiento financiero.

- Que en reuniones de la alta dirección se analizan objetivos a largo plazo, enfocados al crecimiento y desarrollo de la entidad, entre los cuales se pueden mencionar la apertura de nuevos locales para la comercialización del calzado y el emprendimiento de estrategias innovadoras para una eficiente publicidad y promoción.
- La toma de decisiones no es un tema de gran conocimiento por parte de los directivos, a pesar de esto, una vez analizados los resultados obtenidos en la empresa se concluye que existen utilidades relevantes en las ventas, lo cual revela que JenryShoes posee un buen funcionamiento financiero.

Proponer la implementación de un nuevo proceso de ventas, analizando las necesidades propias de la empresa, para mejorar la toma de decisiones de la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.

- Que un nuevo proceso de ventas y la delimitación adecuada de funciones en cada proceso ayudara a la optimización de resultados en la Empresa JenryShoes, y de esta manera se lograra una eficiente toma de decisiones.

d. Recomendaciones

- Identificar claramente los procesos de ventas para lograr el correcto funcionamiento del área.
- Elaborar programas de capacitación continua para el personal de la empresa que le permita un mejor desenvolvimiento en el puesto de trabajo.
- Mediante la utilización de estrategias de control, promover una correcta funcionalidad en el área de ventas para lograr una eficiente atención a los clientes.
- Poner en marcha las decisiones tomadas por la alta dirección para aumentar los niveles de ventas y promover el crecimiento de la Empresa JenryShoes.
- Empezar estrategias innovadoras en cuanto a promoción y publicidad se refiere con la finalidad lograr altos niveles de aceptación por parte de los clientes.
- Indagar acerca de los diferentes tipos de toma de decisiones usadas dentro de una entidad para lograr mejores resultados en la empresa.
- Proponer la implementación de un nuevo proceso de ventas, analizando las necesidades propias de la empresa, para mejorar la toma de decisiones de la empresa JenryShoes del Cantón Cevallos.

Referencias bibliográficas

Libros

- Álvarez, García. 1995.Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos.1° Edición.EditorialLimusa.México D.F
- Alvarez, Jorge. 2005. Apuntes Auditoría Administrativa. s/e.FondoEditorial.México D.F
- Avila, Macedo.2007.Introducción a la Contabilidad.s/e.EditorialUmbral.Jalisco
- Benjamin, Enrique.2007.Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio.2° Edición.México D.F
- Chapman, Stephen.2006.Planificación y Control de la Producción.1° Edición. Editorial Pearson.México D.F
- Elizondo, Arturo.2002.Metodología de la Investigación Contable.s/e.ThomsomEditores.México D.F
- Everett Evert& Adam Ronald.1991.Administración de la Producción y las Operaciones.4° Edición. Editorial Pearson.México D.F
- Fernandez, Vicen.2006.Desarrollo de Sistemas de Información.s/e.EditorialVirtual.Barcelona
- Fred, David.2003.Conceptos de Administración Estratégica.9° Edición.Editorial Pearson Educación.México
- Gil, María.2010. Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa.8° Edición. ESIC Editorial.Madrid
- Gomez Alberto & Abajo Nicolás.1998.Sistemas de Información en la Empresa. s/e. s/edit.Oviedo
- Kramis, Joubanc.2007. Sistemas y Procedimientos Administrativos.4° Edición.DiseñoEditorial.MéxicoD.F
- Lamata, Fernando.1998.Manual de Administración y Gestión Sanitaria.s/e.EditorialEdígrafosS.A.Madrid
- LaudonKeneth&Laudon Jane.2004.Sistemas de Información Gerencial.8° Edición.EditorialPearson.México D.F

- Meza, Carlos. 1996. Contabilidad Análisis de Cuentas. Primera Edición. Editorial EUNED. San José
- Míguez ,Mónica & Bastos Ana Isabel. 2006.Introducción a la Gestión de Stocks. Segunda Edición. Ideas Propias Editorial. Madrid.
- Monllor, Jorge.1994.Economía, Legislación y Administración de Empresas.2º Edición.Universidad de Murcia.Murcia
- Nieto, Andrés. 2004. Administración de Empresas. Volumen I. Editorial Mad,S.L. Madrid.
- Olavarrieta, Jorge.1999.Conceptos Generales de Productividad, Sistemas, Normalización y Competitividad para la Pequeña y Media Empresa.1º Edición.s/edit.México D.F
- Philip, Kotler.2002.Dirección de Marketing.1º Edición.EditorialPearsonEducación.México D.F
- Ramió Carles &Ballart Xavier.1993.La Evolución Histórica del Pensamiento Organizativo los Principales Paradigmas Teóricos.1º Edición.s/edit.s/l
- Restrepo, Manuel.1995.Impacto Social de los Planes de Desarrollo.1º Edición. Editorial LogofomasS.A.Bogotá
- Rey, José. 2007.Técnica Contable.2ºEdición.Editorial Paraninfo.Madrid
- Reyes,Agustín.2004.Administración Moderna.s/e.EditorialLimusa.México D.F
- Reyes,Agustín.2005.Administración de Empresas.2º Edición.EditorialLimusa.México D.F
- Roos Johan; Lissack Michael; Varios Autores.2007.Innovar la Organización Empresarial.s/e. Editorial Deusto.Barcelona
- Soldevilla Pilar; Oliveiras Ester; Varios Autores.2010.Contabilidad General con el nuevo PGC Un Enfoque Práctico Paso a Paso.Segunda Edición. Editorial Profit.Barcelona
- Yopo, Boris.1970.Organización y Administración de la Enseñanza y la Investigación1º Edición. s/edit.Buenos Aires

- Welsch Hilton & Rivera Gordon.2005.Presupuestos Planificación y Control.Sexta Edición.Editorial Pearson Educación.México.

Revistas

- García, Jimena.(2015).Planeación estratégica. Revistas Univalle, Cuadernos de Administración. Vol.19. (abril) 9-10. México.
- Correa, Alexander.(2008).Tecnologías de la información en la cadena de suministro. Revista Scielo. Vol.72. (agosto). Colombia.
- Román, Sergio.(2001). Nuevas tendencias en la dirección de ventas y en la venta personal. Revista Univalle, Cuadernos de Administración. Vol.17. (junio). Universidad de Murcia – España.
- García, Edgar.(2002). El contexto de la contabilidad de productividad. Revista Univalle, Cuadernos de Administración. Vol.18. (diciembre). Colombia.

Tesis

- Sánchez, Pedro.2011.Análisis Financiero y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Vihalmotos.Universidad Técnica de Ambato.Facultad de Contabilidad y Auditoría.Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ensayos

- Torres, Daniel.(2013). Proyecto de grado toma de decisiones. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá.
- Chairez, Mariana.(s/año). Toma de decisiones. Centro Cultural Universitario de Ciudad Juarez. Comercio Exterior. CD. Juarez, Chihuahua.
- Gutiérrez, Alejandro.(s/año). Toma de decisiones. Centro Cultural Itaca. S.C. MIS 309. Itaca.

Leyes

- Código Tributario.1975.Registro Oficial 192, 18-V-93.1975,12,02

- Normas Ecuatorianas de Contabilidad.1999.Registro Oficial 270.1999,09,06

Linkografía

- <http://es.scribd.com/doc/52335692/REGISTRO-CONTABLE#scribd>
- http://armandoheedz.bligoo.com.mx/media/users/16/813279/files/142508/CONTROL_EN_VENTAS_RESUMEN_.pdf
- http://armandoheedz.bligoo.com.mx/media/users/16/813279/files/142508/CONTROL_EN_VENTAS_RESUMEN_.pdf
- http://blog.conducetempresa.com/2012/01/control-empresarial-definicion-proceso.html#.VLWEvNKG_84
- http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_ventas
- http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html
- <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>
- <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/contabilidad-y-principios-contables.htm>
- <http://definicion.mx/epistemologia/#ixzz3SWBLFbEN>
- <http://definicion.mx/ontologia/#ixzz3SWDoRWJh>
- <http://definicion.mx/axiologia/#ixzz3SWExBiJ9>
- <http://definicion.mx/metodologia/#ixzz3SWHIVIX7>
- <http://es.slideshare.net/AmebaXG/unidad4sesion-2-direccion-y-control-ventasppt-2169319>
- <http://www.uv.es/~pardoman/decisiones>

Anexos

Anexo 1





Anexo 3

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1803703006001
APELLIDOS Y NOMBRES: RIVERA LOPEZ SANTIAGO FERNANDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 22/12/2006
NOMBRE COMERCIAL: CALZADO JENRY'S **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE CUERO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: MARIANO EGUEZ Número: 02-25 Intersección: BOLIVAR Referencia: DIAGONAL A LA FUNERARIA EL JARDIN Telefono Domicilio: 032872255 Telefono Trabajo: 032429057 Celular: 0998553664 Email: san-san-ty@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 22/10/2008
NOMBRE COMERCIAL: CALZADO JENRY'S **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE CUERO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Calle: GUAYAQUIL Número: S/N Intersección: BELISARIO QUEVEDO Referencia: A MEDIA CUADRA DEL ALMACEN CHARLESTONG Telefono Trabajo: 032926157 Email: san-san-ty@hotmail.com Celular: 0998553664

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 09/04/2010
NOMBRE COMERCIAL: JENRY'S SHOES **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE CUERO
FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: CEVALLOS Parroquia: CEVALLOS Calle: AV. POLICARPA TINAJERO Número: S/N Intersección: 24 DE MAYO Referencia: JUNTO AL ASERRADERO Telefono Domicilio: 032872255 Celular: 0998553664 Email: san-san-ty@hotmail.com

Santiago Rivera Lopez
Firma del Contribuyente



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LPLA020407 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1550 **Fecha y hora:** 02/05/2014 13:52:44

Anexo 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO				
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA				
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA				
LISTA DE CHEQUEO APLICADA A LA EMPRESA JENRY SHOES DEL CANTÓN CEVALLOS				
Realizado por:		Firma del responsable del chequeo:		
Fecha:		Lugar:		
PROCESOS	INDICADORES	ÍTEMES	SI	NO
TOMA DE PEDIDO	COMPRADORES	¿Los estantes tienen una presentación llamativa?		
		¿Existe variedad de calzado para adquirir?		
		¿Considera que la atención del vendedor influye en su compra?		
		¿El calzado adquirido es de buena calidad?		
		¿El establecimiento le brinda facilidades de pago?		
		¿El calzado adquirido le brinda comodidad?		
		¿El precio del calzado es accesible?		
		¿El horario de atención del establecimiento es acorde con sus necesidades?		
		¿La empresa le ofrece promociones?		
		¿Conoce usted si la empresa tiene página web?		
		¿La iluminación del local es adecuada?		
		¿La infraestructura del local ofrece estacionamientos?		
	VENDEDORES	¿Recibe usted capacitación en cuanto al producto que va a vender?		
		¿Ha recibido capacitación en cuanto a relaciones humanas?		
		¿Tiene usted conocimiento del stock existente del producto que vende?		
		¿En alguna ocasión ha notado inconformidad del cliente?		

		¿Conoce de algún sistema de incentivos para vendedores que superan el margen de ventas establecido por la empresa?		
		¿Considera usted que los horarios establecidos para sus labores son adecuados?		
		¿Está usted afiliado al IESS?		
		¿Considera usted que existe un buen ambiente laboral?		
		¿Considera usted que el trato a los empleados es equitativo?		
		¿En alguna ocasión usted ha manejado dinero en efectivo de las ventas?		
		¿Existe gran variedad de modelos de calzado?		
		¿El volumen de ventas se incrementa en feriados?		
CAJAS	CAJERO	¿Realiza arqueos de caja diarios?		
		¿La ubicación de caja le brinda seguridad?		
		¿Ha recibido usted capacitación?		
		¿Su trabajo es bajo presión?		
		¿Es adecuado el horario de sus funciones?		
		¿Existe buen ambiente de trabajo?		
		¿Posee la empresa facturación electrónica?		
		¿La entidad acepta tarjetas de crédito para realizar el cobro?		
		¿El dinero recaudado durante el día es enviado a alguna institución financiera?		
		¿Tiene conexión a internet?		
		¿La empresa acepta devoluciones de mercadería?		
		¿La empresa ofrece descuentos a clientes frecuentes?		
		¿El porcentaje de ventas en efectivo es elevado?		
ENTREGA	BODEGUERO	¿El área de bodega brinda el suficiente espacio para el almacenamiento adecuado de la mercadería?		

	¿Existe stock de calzado para damas?		
	¿Existe stock de calzado para caballeros?		
	¿Existe stock de calzado para niños?		
	¿El inventario de mercadería se mantiene en constante actualización?		
	¿El registro de mercadería lo realiza de forma manual?		
	¿Se lleva a cabo un control de mercadería mediante kardex?		
	¿Existe una adecuada iluminación en el área de bodega?		
	¿Existe una eficiente rotación de inventarios?		
	¿La temperatura del área de bodega es adecuada?		
	¿La mercadería es almacenada en base a códigos?		
	¿Realiza reportes mensuales de bodega?		
	¿El stock de mercadería se encuentra actualizado?		
	¿Las salidas de mercadería tienen su firma de responsabilidad?		
	¿En algún momento ha existido escases de mercadería?		
DESPACHADOR	¿Existe una eficiente coordinación con bodega para el despacho de mercadería?		
	¿Han existido deficiencias en los empaques de la mercadería?		
	¿Los empaques de la mercadería son llamativos?		
	¿Los empaques de la mercadería van de acuerdo al tipo de calzado vendido?		
	¿Posee un registro de despacho de mercadería?		
	¿Existe algún protocolo que cumplir para el despacho de la mercadería?		
	¿Es revisada previamente la factura para proceder con el despacho de la mercadería?		

		¿Considera que el manejo de la documentación interna de la empresa es adecuado?		
		¿El área de despacho es adecuada para la realización de sus funciones?		
TOTAL				

Anexo 5

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO 				
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA				
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA				
LISTA DE CHEQUEO APLICADA A LA EMPRESA JENRYSHOES DEL CANTÓN CEVALLOS				
Realizado por:		Firma del responsable del chequeo:		
Fecha:		Lugar:		
PROCESOS	INDICADORES	ÍTEMS	SI	NO
TOMA DE DECISIONES	DECISIONES ESTRATÉGICAS	¿Se toman en la entidad decisiones a largo plazo?		
		¿La entidad posee objetivos bien trazados?		
		¿En reuniones de la alta dirección se ha tomado decisiones que contribuyan con el control en ventas?		
		¿Ha pensado en abrir nuevas sucursales de venta?		
		¿Existen planes para el lanzamiento de nuevos modelos de calzado?		
		¿La empresa cuenta con una proyección financiera para el aumento de sueldo del personal de ventas?		
		¿Cuenta la empresa con recursos suficientes para ampliar su infraestructura?		
		¿Posee la empresa una adecuada estructura organizacional?		
		¿Contempla la empresa crear un sistema de capacitación para los colaboradores del proceso de ventas?		
		¿Posee la empresa estrategias innovadoras para la comercialización del calzado?		
	DECISIONES TÁCTICAS	¿La empresa está en condiciones de implementar más spots publicitarios para aumentar el volumen de ventas?		
		¿La empresa necesita financiación externa para cumplir con sus obligaciones?		
		¿Ha considerado cambios en el personal de ventas?		
		¿Existe un nivel de inventario de mercadería adecuado en la empresa?		

	¿Los empleados de ventas realizan horas extras?		
	¿Existe un buen nivel de flexibilidad en cuanto a precio de ventas?		
	¿Se han realizado estudios de preferencias de calzado para la implementación de nuevos modelos?		
	¿En las decisiones tácticas de la empresa están contempladas estrategias que ayuden con el control de ventas?		
	¿Se han trazado lineamientos encaminados a lograr los objetivos de la entidad?		
	¿Han considerado aumentar los precios del calzado en la entidad?		
	¿Se encuentra la empresa en capacidad de competir equitativamente dentro del mercado?		
	¿La empresa toma decisiones en ventas basada en la preparación de estados financieros periódicos?		
	¿Posee la empresa tácticas adecuadas para incentivar al personal de ventas?		
DECISIONES OPERATIVAS	¿Cuenta la entidad con un programa diario de control de ventas?		
	¿Existen políticas de venta que debe seguir el personal?		
	¿Se actualiza a diario el inventario de mercaderías?		
	¿Se realizan arqueos de caja diarios en la entidad?		
	¿La entidad ha establecido un programa adecuado de incentivos y promociones?		
	¿Existe una adecuada segregación de funciones al personal de ventas?		
	¿La empresa lleva control sobre el tiempo que llevan las actividades de ventas?		
	¿Existe inconformidad con los precios del calzado por parte del consumidor?		
	¿La entidad determina con claridad el método de control de inventario de mercadería?		
	TOTAL		