

**IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE VENTAS, POLÍTICA DE CRÉDITO
Y NORMAS MANEJO DE CARTERA EN EL FONDO NACIONAL DE
LIBROS S.A.**

EDGAR HERNANDO BURBANO BURGOS

LENDY YADIRA GOYES IBARRA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

2002

**IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE VENTAS, POLÍTICA DE CRÉDITO
Y NORMAS MANEJO DE CARTERA EN EL FONDO NACIONAL DE
LIBROS S.A.**

EDGAR HERNANDO BURBANO BURGOS

LENDY YADIRA GOYES IBARRA

**Trabajo final para optar el título de Profesional en Comercio
Internacional y Mercadeo**

Asesor: José Luis Benavides

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

2002

Nota de aceptación

Evaluador

San Juan de Pasto, _____

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. MANUAL DE VENTAS, POLÍTICA DE CRÉDITO Y NORMAS MANEJO DE CARTERA EN EL FONDO NACIONAL DE LIBROS S.A.	21
1.1. TEMA	21
1.2. TITULO	21
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.3.1. Antecedentes	22
1.3.2. Descripción	22
1.3.3. Formulación del problema	24
1.4. JUSTIFICACIÓN	24
1.5. OBJETIVOS	26
1.5.1. Objetivo general	26
1.5.2. Objetivo específico	26
1.6. METODOLOGÍA	26
1.6.1. Fuentes primarias	26

1.6.2.	Fuentes secundarias	27
1.6.3.	Sistematización de la información	27
2.	MANUAL DE VENTAS DEL FONDO NACIONAL DEL LIBRO S.A.	28
2.1.	TIPOLOGÍA DE CLIENTES	28
2.1.1.	Ectomorfo (angular)	29
2.1.2.	Endomorfo (circular)	30
2.1.3.	Mesomorfo (triangular)	30
2.2.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LA COMPRA	31
2.3.	TAREAS CLAVES ANTES DEL CONTACTO CON EL CLIENTE	34
2.3.1.	Analizar la estrategia	34
2.3.2.	Definir objetivos	35
2.3.3.	Cobertura territorial	35
2.4.	PASOS DE LA VENTA	39
2.4.1.	Paso 1. preparar la visita de venta	40
2.4.2.	Paso 2. saludo	42
2.4.3.	Paso 3 merchandising	44
2.4.3.1.	Conceptos de compra al por menor	44
2.4.4.	Paso 4 presentación del producto	46
2.4.5.	Paso 5 manejo de objeciones	47
2.4.5.1.	Clases de objeciones	48

2.4.6. Paso 6 análisis financiero del cliente potencial	49
2.4.7. Paso 7 cierre de venta	50
2.4.7.1. Técnicas de cierre	52
2.4.8. Paso 8 cobrar y gestionar los registros	54
2.4.9. Paso 9 evaluar la visita	54
2.5 MANUAL DEL SUPERVISOR DE VENTAS	56
2.5.1. Responsabilidades generales	56
2.5.2. Nivel de dependencia	56
2.5.3. Funciones	56
2.5.4. Capacitación y control	59
2.5.4.1. Informe diario del vendedor	60
2.5.4.2. Salida con el vendedor	62
2.5.4.2.1. Evaluación del Vendedor	64
2.5.4.3. Visita a clientes	65
2.5.4.4. Informe semanal del supervisor de ventas	66
2.5.4.5. Asignación y cumplimiento mensual del presupuesto	67
2.5.4.6. Informe mensual	67
2.5.4.7. Programación de actividades mensuales por parte del supervisor de ventas	68
2.5.5. Mecánica de evaluación de los vendedores	68
2.5.5.1. Historial y evaluación del vendedor	70

2.5.6. Tareas administrativas	71
2.5.7. Proceso de selección de nuevos vendedores	72
2.5.7.1. La entrevista	73
2.5.7.1.1.. Iniciativa	74
2.5.7.1.2.. Tenacidad	74
2.5.7.1.3.. Integridad	75
2.5.7.1.4.. Simpatía	75
2.5.7.2. Proceso de selección	75
2.5.7.3.. Características de un buen entrevistador	77
2.5.8. Evaluación al supervisor de ventas	77
2.5.9. Incorporación de nuevos vendedores	78
3. POLÍTICAS Y NORMAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	81
3.1. POLÍTICA DE CARTERA ACTUAL vs POLÍTICA PROPUESTA	81
3.1.1. Política de crédito flexible y relajada	82
3.1.1.1. Funcionamiento de la política de crédito flexible y relajada	82
3.1.1.2. Efectos de la política de crédito propuesta	85
3.2. NORMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CARTERA	88
3.2.1. Normas de control crediticio en la venta	89
3.2.1.1. Proceso de venta	89
3.2.1.2. Formas de pago	91
3.2.1.3. Causales de suspensión del crédito	91

3.2.1.4. Adjudicación del cupo	92
3.2.1.4.1 Cuantía de los cupos de crédito	93
3.2.1.5. Garantías	93
3.3. NORMAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	94
3.3.1. Proceso de cobro y recuperación de la cartera morosa	94
3.3.2. Informes del área de cartera a la gerencia	95
3.3.3. Periodo de crédito	96
3.3.4. Funciones normales del área de cartera	97
3.3.5 proceso de cobranza	98
3.3.6 Control de la cobranza jurídica	99
3.3.7.. Parámetros para el otorgamiento del crédito	99
3.3.7.1. Normas para la concesión de crédito	101
3.3.8.. Normas de cobranza	102
4. CONCLUSIONES	103
5. RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	108
ANEXOS	109
TABLAS	125

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato informe diario del vendedor	109
Anexo B. Formato hoja de evaluación salida con el vendedor	112
Anexo C. Formato informe semanal del supervisor	114
Anexo D. Formato informe mensual del supervisor	116
Anexo E. Formato plan de trabajo mensual del supervisor de ventas	119
Anexo F. Formato guía entrevista personal	121

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Balance general	125
Tabla 2. Estado de perdidas y ganancias	127
Tabla 3. Parámetros operacionales	128

GLOSARIO

CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO: plazo de tiempo que transcurre entre el pago de las compras y la recepción del efectivo proveniente de la venta de productos terminados. El ciclo de conversión de efectivo se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{array}{rcccl} \text{Periodo de} & & \text{Periodo de} & & \text{periodo de} \\ \text{conversión} & + & \text{cobranza de} & \text{—} & \text{diferimiento de} \\ \text{de inventario} & & \text{cuentas por cobrar} & & \text{las cuentas por pagar} \end{array}$$

CUENTAS POR COBRAR: cuando una empresa vende mercancía a crédito a un cliente.

DESCUENTOS EN EFECTIVO: reducción en el precio de un artículo que se concede para fomentar un pronto pago.

DÍAS DE VENTA PENDIENTE DE COBRO: plazo promedio de tiempo que se requiere para cobrar las ventas a crédito.

NORMAS DE CRÉDITO: normas que establecen la capacidad financiera mínima que debe tener un solicitante para ser sujeto de crédito

PERIODO DE COBRANZA DE LAS CUENTAS POR COBRAR: plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa.

PERIODO DE DIFERIMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR: plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de la materia prima y mano de obra y el plazo de tiempo que se requiere para liquidarlas.

PERIODO DE CONVERSIÓN DEL INVENTARIO: plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir la materia prima en productos terminados y posterior venta.

POLÍTICA DE COBRANZA: procedimientos que sigue una empresa para recolectar las cuentas por cobrar.

POLÍTICA DE CRÉDITO: conjunto de decisiones que incluyen el periodo de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los descuentos ofrecidos.

TÉRMINOS DE CRÉDITO: condiciones que engloban el periodo de crédito y los descuentos ofrecidos, ya sea por pronto pago, pago de contado o por pagos en determinado periodo de tiempo.

RESUMEN

El Fondo Nacional del Libro S.A., empresa Nariñense dedicada a la comercialización de toda clase de libros y de material audiovisual, presenta actualmente graves deficiencias en las áreas de ventas y de cartera, motivo por el cual, el presente proyecto pretende dar alternativas de solución que mejoren los procesos existentes en cada área y den a la organización mejor funcionalidad, competitividad y manejo de sus recursos financieros.

La investigación realizada en la organización a través de entrevistas con el personal directivo, acompañamientos a la fuerza de ventas en el campo y seguimiento de los procesos de otorgamiento de créditos, recuperación de cartera y manejo de efectivo, permitió fijar dos objetivos fundamentales como alternativas de solución a su actual situación; las cuales fueron el diseño de un manual de ventas y la implementación de una política de crédito flexible y relajada acompañada de un compendio de normas en el manejo de cartera y cobranza.

El manual de ventas se constituirá como una herramienta clave para la preparación y capacitación de la fuerza de ventas, permitiéndoles desarrollar de una forma

profesional, planificada y organizada cada una de las actividades relacionadas con las ventas.

La aplicación de las normas y políticas de cartera diseñadas en el presente proyecto le permitirán a la organización controlar en forma más eficiente los recursos obtenidos en el proceso de ventas, mejoramiento en el cumplimiento de sus obligaciones financieras, tributarias, laborales y de funcionamiento normal y a su vez obtener mejores rendimientos sobre sus inversiones.

ABSTRACT

The Book National Fund A.S., Nariñense company devoted to commercialization of all kind of books and audio-visual aids, shows at present serious deficiencies on the sale and the money collection file sections, reason for which, the present project attempts to give some alternatives of solution that improve the existing processes of each area and give to the organization a better functionality, competence and management of its financial sources.

The research achieved on the organization through interviews with the executive personnel, accompaniment to the sale force on campus, and following the credit-giving processes, debt recuperation, and cash management, let us to set up two fundamental goals as alternative of solution to its present situation: which were the design of a sales manual and the implementation of a relaxed flexible credit policy accompanied of a set of rules on cashing and debt collection file management.

The sales manual will be constituted as a clue source for the preparation and qualification of the selling force, letting it develop in a professional, organized and planned way each of the activities relates to sales.

The application of rules and cashing policies designed in this project will let the organization control in a more efficient way the utilities obtained in the selling process, improvement on the fulfillment of its financial, laboral, tributary and normal functioning the obligations, and at the same time, get better profits on its investments.

INTRODUCCIÓN

Al emprender el desarrollo del presente proyecto es necesario entender que la función principal de toda empresa es generar rendimientos positivos y bienestar tanto a sus propietarios como a las personas que de una u otra forma dependen de ella, de igual forma lograr ser competentes en el sector en el cual desarrollan sus actividades económicas, y es por ello que con el presente trabajo, además de aplicar los conocimientos adquiridos dentro del diplomado Gerencia Financiera y Sistema de Pagos Internacionales, buscamos orientar a la empresa Fondo Nacional de Libros S.A., para que logre una estabilidad económica y financiera, optimizando sus flujos de efectivo a través del establecimiento de técnicas, conocimientos y herramientas necesarias para que conviertan a un representante comercial en un verdadero vendedor y de políticas claras al momento de conceder un crédito, facilitando actividades como: ventas, rotación de inventarios, recuperación de cartera, fomento de trabajo en grupo, generación de ingresos, reducción de gastos operacionales, costos de capital, etc. Esta optimización de sus sistemas debe partir de un análisis concreto de las actuales operaciones que realiza la empresa, para establecer sus deficiencias y generar políticas de administración y de control que garanticen una mayor competitividad, reducción de costos y calidad en la prestación de sus servicios.

1. MANUAL DE VENTAS, POLÍTICA DE CRÉDITO Y NORMAS MANEJO DE CARTERA EN EL FONDO NACIONAL DE LIBROS S.A.

1.1. TEMA

El desarrollo del presente trabajo se realizará en la Empresa Fondo Nacional de Libros S.A., la cual de acuerdo a información suministrada por sus propietarios, presenta serias deficiencias principalmente en sus áreas de mercadeo, ventas y cartera; problemas estos, que se ven reflejados en una iliquidez financiera semiperiodica, que causa problemas de incumplimiento de sus cuentas por pagar, tanto a proveedores, nomina, servicios administrativos, etc, dicha problemática, genera a su vez agotados en sus inventarios, malestar en sus empleados, y en general un mal funcionamiento dentro de la organización. Nuestro interés es principalmente acortar el ciclo de conversión de efectivo de la organización, tanto como fuese posible sin que se vean afectadas sus operaciones normales.

1.2. TITULO

Implementación de un manual de ventas y manejo de cartera en la empresa Fondo Nacional de Libros S.A.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Antecedentes. En la empresa Fondo Nacional de libros no existen trabajos previos realizados por personal propio o externo a la organización que incursionen en la problemática actual, por esta razón todo el trabajo investigativo será generado por los integrantes del presente proyecto.

1.3.2. Descripción. La empresa Fondo Nacional de Libros S.A., es una organización dedicada a la venta de toda clase de libros, su sede principal esta ubicada en la Carrera 31 No. 18-09, de la ciudad de Pasto y con sucursales en las ciudades de Cali y Tulúa, con una cobertura territorial de la zona suroccidental de Colombia.

La organización cuenta con una fuerza de ventas compuesta por 12 vendedores, cuatro cobradores y actualmente cuenta con 444 clientes activos, distribuidos a nivel del departamento de Nariño, con un promedio de ventas mensual que oscila entre 50 y 60 millones de pesos, entre los aspectos que podemos destacar dentro de la problemática encontrada en la organización están:

El periodo de conversión de inventarios de la empresa Fondo Nacional de Libros es de 120 días, el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar es

de 41 días y el periodo de diferimiento de sus cuentas por pagar es en promedio de 60 días, dando como resultado un ciclo de conversión del efectivo de 101 días, periodo demasiado extenso que dificulta el financiamiento normal de la organización, teniendo esta la necesidad de recurrir a un financiamiento externo incurriendo en sobrecostos y por ende disminuyendo las utilidades de la misma.

Deficiente capacitación de la fuerza de ventas, puesto que hay un desconocimiento total de las normas y funciones de un vendedor.

Incorrecta aplicación de técnicas, conocimientos y herramientas necesarios para desempeñarse eficientemente en el desarrollo de las funciones propias de un vendedor (venta, distribución, cobranza y desarrollo de clientes).

Inapropiada selección de clientes para la asignación de créditos y por ende una deficiente recuperación de la cartera.

Acumulación de cuentas por cobrar, debido a un elevado promedio de días de cobranza, que conlleva a una mala administración de los ciclos de conversión de efectivo de la empresa y por ende una iliquidez financiera periódica.

Morosidad en cuanto al pago de sus obligaciones a proveedores, bancos, nomina, servicios, etc., teniendo que recurrir a la consecución de créditos temporales y sobregiros bancarios para la solución a dichos impases.

Deficiente reposición de inventarios.

1.3.3. FORMULACION DEL PROBLEMA. Inadecuada política crediticias y de ventas que con llevan a un deficiente manejo del ciclo de conversión del efectivo.

1.4. JUSTIFICACION

El Fondo Nacional de Libros S.A., a pesar de contar con manuales de funciones que guían el desarrollo de las actividades que deben realizar cada uno de sus funcionarios, no posee políticas de control que obliguen el cumplimiento de las mismas de tal forma que cada uno de los funcionarios desarrolla las funciones aisladamente y a su propio criterio. Como consecuencia de lo anterior se presenta en la actualidad una gran problemática en las áreas de ventas, mercadeo y cartera.

En el área de ventas no existen políticas crediticias claras que delimiten el funcionamiento de la fuerza de ventas en el sentido de selección de clientes,

otorgamiento de cupos de crédito, verificación de referencias, y evaluación final de los clientes potenciales, dejando esta decisión a los vendedores, los cuales solo se preocupan por efectuar la venta y generar su comisión, sin importarles el recaudo de la cartera subsiguiente, ni la capacidad de pago de los clientes.

Como resultado de lo anterior el área de cartera recibe toda la problemática de recaudar las cuentas por cobrar, ya que por carecer de información pertinente sobre la situación económica de los clientes, se incurre en problemas de morosidad en los pagos, pérdida de cartera, y devolución de la mercancía con sus respectivos problemas de daños y deterioro por la manipulación.

De continuar esta problemática la empresa se verá abocada a continuas pérdidas de capital y a sobrecostos financieros que la pueden llevar al recorte de sus operaciones, y en el peor de los casos a la quiebra.

Con el desarrollo del presente trabajo pretendemos analizar el actual funcionamiento de la empresa, y generar alternativas de solución en algunas áreas claves, como son el área de ventas y de cartera, que permitan equilibrar el funcionamiento de la empresa y crear una cultura de trabajo en grupo con respeto de las políticas y normas establecidas por la organización.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general. Implementar un manual de ventas que delimite en forma clara y específica las funciones que debe cumplir un representante de ventas, y a la vez establecer políticas de crédito que permitan recuperar dentro de tiempo establecido por la empresa la cartera generada por las ventas y de esta forma mejorar sustancialmente el flujo de efectivo de la organización, a su vez estructurar políticas de control que permitan hacer un seguimiento del proceso de ventas y de cartera.

1.5.2. Objetivo específico. Establecer un manual de ventas acorde con las necesidades propias de la empresa y estructurar políticas y normas de control de crédito y seguimiento de cartera.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1 Fuentes primarias. Se realizarán entrevistas al personal administrativo con el fin de determinar las áreas de mayor deficiencia dentro de la empresa, las actuales estrategias de planificación y manejo de ventas, políticas actuales de recuperación y castigo de cartera y normatividad en la administración del efectivo.

1.6.2. Fuentes secundarias. Se recurrirá a la exploración y análisis bibliográfico de libros, documentos, revistas, periódicos, bases de datos, estadísticas y temas relacionados con el sistema de ventas y el ciclo de efectivo. De igual forma se recurrirá a la investigación de procesos administrativos de ventas, de cartera y de supervisión y control en empresas que desarrollen actividades similares a la organización.

1.6.3. Sistematización de la información. La información recolectada será organizada en resúmenes prácticos, los cuales serán analizados, estudiados y se seleccionará todos los aspectos relevantes acordes con los objetivos de la investigación, posteriormente se procederá a almacenarla en una base de datos, con el fin de formular resultados en un informe final.

2. MANUAL DE VENTAS FONDO NACIONAL DE LIBROS S.A.

2.1. TIPOLOGIA DE CLIENTES

En el departamento de Nariño existen características socioculturales y de idiosincrasia que deben tenerse en cuenta al momento de hacer una clasificación de los clientes, entre los aspectos más sobresalientes de los nariñenses encontramos que son personas recatadas, introvertidas, cumplidoras de su palabra y ante todo desconfiadas, por lo tanto es indispensable que la fuerza de ventas se adapte a estas características con el fin de lograr mejores resultados en ventas.

Las estrategias comerciales diseñadas por el departamento de ventas deben responder a las exigencias y requerimientos del mercado local teniendo en cuenta aspectos tan importantes como son los ingresos familiares y el nivel sociocultural de los nariñenses.

Con base en lo anterior podemos decir que las características existentes en la población nariñense nos permiten clasificarlas dentro de tipologías que se ajustan mas a sus características como son los clientes ectomorfos, mesomorfos y endomorfos, tipologías que se explican mas adelante.

Para la labor diaria del vendedor, que tiene que relacionarse con gran cantidad de clientes, es muy importante tener conocimiento de estas tipologías, pues, le permitirán anticiparse al comportamiento de los mismos, manejar acercamientos y resolver objeciones en el proceso de negociación y de cierre de la venta con mejores argumentos, y en general de una manera profesional.

A pesar de existir muchas clasificaciones diferentes y dentro de ellas muchos modelos, nos permitimos presentar una que consideramos muy practica y que se ajusta en mayor medida a la población del departamento de Nariño . En esta clasificación se presentan tanto características físicas como de comportamiento. Vale la pena resaltar que son estas ultimas las que siempre debemos tener en cuenta.

2.1.1. Ectomorfo (angular). Características Físicas: Alto, ágil, delgado, con acciones angulosas, inexpresivo, descuidado en el vestir.

Características psicológicas: solitario, impredecible, introvertido, frío, analítico, concreto, le gusta tomar buenas decisiones reservado.

Comportamiento de compra: tiende a la seguridad, al orgullo y al placer de tomar buenas decisiones. Les gusta los temas científicos, nuevos productos, nuevas

fuentes de ingresos y ahorros para la empresa. Llegarle con datos concretos, como contenido de los libros, promociones, libros nuevos y actualizados.

2.1.2. Endomorfo (circular). Características Físicas: Baja estatura, de constitución gruesa, corpulentos, conservadores en el vestir, con alto grado de calvicie.

Características psicológicas: amigable, cortes, paciente, muy sociables, y conservadores, utilizan temas familiares, tienen gusto por la aceptación de los demás, paternalistas, diplomático y buen comunicador.

Comportamiento de compra: tiende a la comodidad personal, inseguros, busca los temas afectivos, de relaciones humanas, culturales, gastronómicas, de viajes. Refuerce la inseguridad que manifiestan en la compra o hágale ver que comprando su productos hace una buena decisión.

2.1.3. Mesomorfo (triangular). Características Físicas: Alto, musculoso, fuerte, muy vital, bien vestido, a la moda, le gustan las joyas, y los artículos caros.

Características psicológicas: muy dominantes, prepotentes, orgullosos, asume riesgos, directo, nervioso, con ansias de poder, manipulador, tosco, tienen alta autoestima.

Comportamiento de compra: hay que alabarlos al venderles, se basa en el orgullo personal y en la autoestima. Como conservador hace énfasis en sus logros personales, en negocios, finanzas, política, economía y deportes. Eleve el ego de este tipo de clientes cuando este haciendo negocios con él.

2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LA COMPRA

El conocimiento cultural de la región es uno de los aspectos básicos que un buen vendedor que trabaje en la zona debe conocer, porque es el punto de partida para determinar las necesidades y deseos de los clientes potenciales

Los aspectos motivacionales que más influyen en la población nariñense y que el vendedor debe conocer son:

Percepción: La manera como los clientes nariñenses perciben a la empresa o a sus representantes de ventas no es muy aparente y ante todo es desconfiada, por

lo que es muy importante de que la fuerza de venta se capacite para lograr crear un ambiente de confianza que le facilite romper esquemas y predisposiciones de los clientes creándoles una gran impresión de la empresa y de los productos

Actitudes: La clientela nariñense tiende a crear predisposición positiva o negativa hacia los productos, marcas, empresas, o vendedores en particular, este aspecto debe tener en cuenta el vendedor al momento de realizar el contacto comercial con el cliente, con el fin de rebatir las objeciones y realizar un cierre exitoso de la venta.

Personalidad: Las características psicológicas que definen a una persona en particular, y que la diferencian de otras, es lo que se conoce como personalidad. Tiene un aprendizaje de experiencias anteriores, además se enmarca dentro de la clasificación de clientes (tipología).

Aprendizaje: Es el comportamiento originado del resultado de experiencias anteriores, puede ser bueno o malo, según la experiencia que se haya tenido.

Motivación: La población nariñense en su gran mayoría posee recursos económicos limitados ante lo cual es muy importante crear motivadores como

descuentos, ofertas , obsequios entre otros, que faciliten el proceso de ventas y generen interés entre los clientes potenciales.

Argumentos motivacionales: La necesidad sola no va a generar la compra de un producto determinado. Es necesario que haya motivadores, que se los puede agrupar de la siguiente manera:

Placer sentimiento: el negocio generará gozo, alegría. El vendedor disfrutara con lo que a de ganar con este negocio.

Por temor: crearle o evitarle temor, por lo que va a comprar o a dejar de comprar. Si no compra le va a pasar eso o aquello, también es valido evitar que se siente temor.

Por imitación: referenciarlo validamente, sin mentir, y utilizando referencias conocidas. Comparando.

Por características: es el conocimiento del producto y de los de la competencia. Son los atributos del producto.

Por razonamiento: cifras, porcentajes, utilizarlos agresivamente si tenemos ventaja, y si estamos en desventaja conocer muy bien las contra objeciones.

2.3. TAREAS CLAVES ANTES DEL CONTACTO CON EL CLIENTE

2.3.1. Analizar la estrategia. Esto quiere decir, entender los aspectos socioculturales de cada uno de los sectores de la región nariñense a los cuales se pretende incursionar, dicha información debe ser suministrada por el supervisor, a partir de éste conocimiento, se podrán determinar los objetivos de venta y la cobertura territorial hacia la cual se desea llegar, además se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ◆ Conocer la competencia.
- ◆ Revisar el histórico de ventas por cliente.
- ◆ Conocer la información de mercadeo (oferta, promociones, descuentos, material P. O. P.).
- ◆ Mantener actualizado los registros de los clientes.

- ◆ Utilizar la herramienta de planificación.

2.3.2. Definir objetivos. Los objetivos es un método muy eficaz para mejorar las ventas. Los objetivos deben ser específicos, medibles, realistas, y tener definidos su tiempo. Los objetivos deben ser bien pensados y por escrito, así descubrirá la diferencia entre trabajar duro y trabajar de manera inteligente.

Concédase un premio al alcanzar los objetivos, cree objetivos (sub-objetivos) para aquellos objetivos que parecen tan difíciles de alcanzar. Los premios pueden ser "regalos" que se realice a si mismo cuando logra metas significativas, por ejemplo una cena especial.

2.3.3. Cobertura territorial. La dirección y planeación de la cobertura territorial a cubrir por la organización es un aspecto muy importante a tener en cuenta, ya que permite focalizar el esfuerzo de las ventas globales, el manejo de inventarios de los diferentes productos que se manejan y la determinación del numero de clientes potenciales. De igual forma maximiza la penetración del negocio y se puede planificar el retorno sobre las inversiones, así como también minimizar los costos y el tiempo no productivo de la fuerza de ventas.

Principios globales:

- ❖ El tiempo de venta debe ser asignado de acuerdo con los diferentes tipos de clientes y en proporción al total de negocios controlados por ellos en su territorio.

- ❖ El tiempo de venta invertido en cada cliente debe estar en proporción directa al volumen actual o potencial de compra.

- ❖ La frecuencia de visitas debe ser variada, resultando en mas tiempo de venta (mayor frecuencia de vista) invertido donde el volumen de retorno sea mayor.

- ❖ El cubrimiento de visita debe ser discontinuado a cierto nivel, siendo mínimo cuando el retorno de la inversión no iguala el costo de hacer la visita.

- ❖ Las visitas en territorios deben enrutarse lógicamente, encaminadas a minimizar el tiempo no productivo y a maximizar el tiempo de contacto con los clientes.

Proceso

- ❖ Analizar los clientes potenciales por zona.
- ❖ Asignar clasificación de visitas a clientes potenciales (trimestral, semestral, anual).
- ❖ Determinar el promedio requerido de visitas diarias por vendedor.
- ❖ Desarrollar patrones de rutas.

Dirección y planeación territorial

- ❖ Identificar fuentes de información:
 - ✓ Identificar el número total de clientes potenciales que pueden manejar nuestros productos y el total de potencialidad de la zona.
 - ✓ Recoger datos estadísticos de la empresa.
 - ✓ Recoger información sobre clientes de la competencia.

- ✓ Recoger información de las diferentes fuerzas de ventas que manejan la zona.

- ❖ Identificar oportunidades y establecer prioridades.
 - ✓ Asegurar que los esfuerzos de venta sean dirigidos hacia grandes volúmenes y clientes con volumen potencial, a través de:
 - ✓ Identificar negocios importantes de la zona.
 - ✓ Clasificar los tipos de negocios de acuerdo con el volumen de venta.

- ❖ Fijar objetivos.
 - ✓ Establecer clasificación de clientes y criterios de frecuencia de visita.
 - ✓ Asegurarse que la fuerza de ventas utilice esta clasificación.
 - ✓ Desarrollar ruterros.

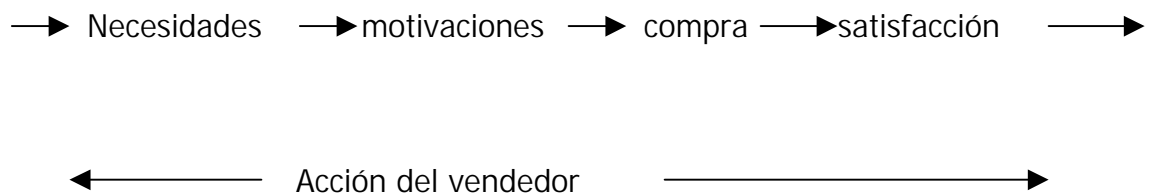
- ✓ Asegurar capacitación y desarrollo.
- ✓ Establecer lista de descuentos y promociones

❖ Control.

- ✓ Chequeos en cobertura territoriales.
- ✓ Asegurar reportes semanales de actividades

2.4. PASOS DE LA VENTA.

En este punto podemos realizar un esquema del proceso de la compra y el papel del vendedor, que se presenta a continuación:



La necesidad se la conoce en el momento de la toma de existencias.

En la motivación utilizamos los conocimientos de tipología de clientes, los motivadores y los factores que influyen en el proceso de la compra.

La satisfacción nos permite el proceso de recompra.

Todo este proceso se ve afectado por un sinnúmero de variables o agentes externos. El vendedor esta interviniendo en todo el ciclo.

2.4.1. Paso 1 preparar la visita de venta. La planificación es esencial, debe como mínimo:

Revisar el histórico del cliente, incluido el historial del volumen (lo que ha vendido anteriormente), preferencias por algún tema en especial, etc., conocer la competencia,

Cuadro1. Herramientas para planificar la visita de venta

HERRAMIENTAS	OBJETIVO (MOTIVO)
Libro de rutas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencias del cliente 2. Identificación del representante de ventas 3. Seguimiento de ventas 4. Movimiento del producto 5. Servicio y frecuencia
Formulario del pedido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del cliente 2. Cantidades 3. Inventario del cliente 4. Identificación del representante de ventas 5. Resultados
Informe del sistema	Facturación diaria de ventas
Boletín del mes	Acuerdos publicitarios/promociones

2.4.2. Paso 2 saludo

1.) Inicio

Un tono entusiasta o una observación amables le ayuda a superar la resistencia a su esfuerzo por vender. Haga un comentario que "pique" el interés del cliente.

Algunas ideas:

Diga algo para estimular el orgullo en común con el cliente

Haga referencia a algo que tenga en común con el cliente

Recurra al interés propio del cliente

Céntrese en sus productos y servicios, en que modo van a servir al cliente

Expresa respeto por el tiempo del cliente

Haga preguntas de indagación que le ayudan a conseguir información sobre el cliente. La información revela la buena disposición y capacidad de compra del cliente, además las preguntas son controladores de la conversación. Para que sea

interesante necesitará parecer interesado en las necesidades del cliente, mientras demuestra interés en sus necesidades, también está creando confianza. Establezca una relación con el cliente, basada en intereses comunes, de confianza y de respeto mutuo.

2.) Iniciar con temas noticiosos, estratégicos y positivos

Toda entrevista de ventas debe iniciarse con temas generales que sirven como introducción al tema principal. Si se logra comenzar a hablar sobre un área de interés personal del cliente, es posible que la relación se establezca con mayor prontitud y que la entrevista tenga más éxito.

Toda relación entre dos personas tiene una serie de etapas que es necesario ir quemando para poder llegar a determinado grado de intimidad.

Los temas con los que se debe comenzar la conversación deben tener tres características:

- Que sean noticiosos: la novedad de lo que está sucediendo en la ciudad, país o en el mundo.

- Que sean estratégicos: que vayan de acuerdo con los gustos del cliente.
- Que sean positivos: Se debe generar un ambiente positivo al inicio de la entrevista que nos permita tener una actitud favorable por parte del cliente.

2.4.3. Paso 3 merchandising

2.4.3.1. Conceptos de compra al por menor. Dentro de la compra al detal, se hace necesario conocer las tendencias de los clientes y su estilo de compra.

a.) TENDENCIAS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

Es importante entender algunos conceptos básicos de nuestro sector. Los consumidores tienen uno modelos de compras y adquisiciones que influyen en la estrategias de ventas.

b.) COMPRA PROGRAMADA FRENTE A COMPRA IMPULSIVA

COMPRA PROGRAMADA: Es una situación en la que el consumidor ha pensado en lo que necesita antes de entrar a compra. Hacer una lista de los productos que

va comprar es algo normal para los consumidores nariñenses que planifica lo que necesita antes de llegar al lugar de donde van a comprar

COMPRA IMPULSIVA: En este caso, el consumidor no planifica comprar un artículo en particular, pero algún motivo le llama la atención y lo lleva a decidir la compra. Muchos de los productos que posee El Fondo Nacional de Libros forman parte de este grupo. Los compradores adquieren sin pensarlos; como los compradores compran por impulso y al menudeo sin listas escritas, la comercialización de los productos es decisiva para el éxito, crear estímulos visuales para atraer la mirada del comprador supone enormes oportunidades. Este tipo de negociación se presenta con relativa frecuencia dentro de los consumidores de la región, ya que los libros y textos escritos no se representan una compra programada.

Algunas razones por las cuales se presentan una compra impulsiva es:

El consumidor quiere probar algo nuevo para romper su tendencia de compra habitual.

El comprador no esta familiarizado con el producto, se fija en él por primera vez y ve una necesidad que este producto puede satisfacer.

El comprador tiene la intención de sacar partido de precios especiales o promociones, o regalos.

c.) CONSUMO AMPLIABLE FRENTE A CONSUMO FIJO

CONSUMO AMPLIABLE: significa que cuanto mas productos tengan los clientes a mano, tales como enciclopedia, diccionarios, manuales, guías, etc, mas consumirán.

CONSUMO FIJO: significa que independientemente de lo a mano que tenga el consumidor el producto, lo utilizará siempre en la misma proporción.

2.4.4. Paso 4 presentación de producto. Una vez el cliente ha manifestado su intención de comprar, o sea, tiene una necesidad explícita, el vendedor pasa a presentar el producto, sin embargo, el hecho que lo necesite no significa que lo tiene que comprar, pues se lo puede comprar a la competencia, por este motivo, debemos presentar el producto en forma profesional.

Para lograr esto, se debe conocer fundamentalmente:

1. Características de cada uno de los productos: es la descripción de una particularidad o una propiedad específica, son hechos, datos o información acerca del producto. Las características no son persuasivas y no convencen, son más bien apoyos que podemos utilizar en la presentación, pero no pueden ser base de ella. Las características son neutrales y por sí solas no significan nada.

2. Las ventajas que posee cada producto: generalmente se inician con palabras como: "gracias a...", "debido a...". Estas palabras resaltan una característica especial y se conectan con palabras de este tipo: "usted puede.....". "le permite....", "por tal razón....".

2.4.5. Paso 5 manejo de objeciones. Cualquier excusa para no estar de acuerdo con el pedido propuesto debe ser considerada como objeción que hay que superar. Las objeciones son inevitables y son una parte necesaria de la venta. El vendedor debe prever las objeciones y estar preparado para responder a ellas.

Muchas objeciones son simples excusas porque el cliente no está todavía convencido de que existe una buena razón para comprar. Como regla general las objeciones se dividen en:

- ❖ **Producto:** el cliente piensa que el producto no es bueno.

- ❖ Postergación: el cliente necesita tiempo para pensar en la toma de decisiones.

- ❖ Precio: el producto parece demasiado caro o no responde a las expectativas del cliente.

- ❖ Personal: sentimientos negativos hacia el vendedor o hacia la empresa que representa.

2.4.5.1. Clases de objeciones. Existen dos clases de objeciones.

- * **OBJECIONES APARENTES:** son aquellas en que el cliente no tiene la razón y pueden estar generadas por ignorancia, confusión mental, prejuicios y malicia.

- * **OBJECIONES REALES:** pueden estar generadas por conflicto de intereses, por pecados leves (cuando el cliente tiene la razón en la objeción que presenta pero esta no tiene la suficiente importancia como para no realizar el cierre de ventas), pecados graves (cuando el cliente tiene la razón y su objeción tiene suficiente importancia como para bloquear el cierre de ventas).

2.4.6. Paso 6 análisis financiero del cliente potencial. También se denomina determinación de la capacidad de pago del cliente: consiste en recaudar toda la información económica del cliente con el fin de proporcionar a la empresa seguridad y confianza sobre el pago de los productos materia de la compra. Esta etapa es fundamental para la empresa, ya que determina la realización o no de la venta. Dentro de la información que se requiere para la entrega física de los productos encontramos:

- * **Datos personales:** nombre, dirección, teléfono casa, lugar donde trabaja, teléfono de lugar de trabajo, numero de personas a cargo, etc.

- * **Nivel de ingresos del núcleo familiar:** determinar cuantas personas trabajan dentro de la familia y cual es el monto de sus ingresos, empresas en las que laboran, constancias de trabajo, asignación presupuestal de los ingresos mensuales a gastos.

- * **Referencias comerciales y bancarias:** nombres y teléfonos de empresas con las cuales haya tenido relaciones comerciales anteriormente, referencias sobre cuentas que el cliente maneje en las diferentes entidades bancarias.

Codeudores: persona que respalda la obligación que ha adquirido el cliente, de igual forma se solicita toda la información descrita en los tres puntos anteriores.

2.4.7. Paso 7 cierre. La técnica más importante de la venta es el cierre. Los mejores representantes venden porque nunca olvidan que la clave es cerrar la venta. Durante todo el tiempo que está con el cliente se es consciente de ese gran secreto: "Debo cerrar a venta". Porque si es incapaz de cerrar, es incapaz de vender.

Dentro del proceso del cierre de la venta se presentan dos alternativas:

*** LA OPORTUNIDAD DEL CIERRE.**

Existen dos clases de cierre: el autocierre y el cierre inducido.

★ **El autocierre:** es el que se produce por decisión autónoma y espontánea del cliente. Sucede cuando el cliente interrumpe al vendedor y le dice: "listo, le compro". En este momento, lo único que hace el vendedor es tomar el pedido en forma inmediata.

* **Cierre Inducido:** sucede cuando el cliente no se decide en forma espontánea y por lo tanto requiere que el vendedor conozca técnicas para efectuar el cierre, para este tipo de cierre es muy importante saber en que oportunidad se realiza. Para esto es conveniente comparar al cliente con una fruta y decir que puede tener tres aspectos:

* **Ciente verde:** se dice que el cliente esta verde cuando se encuentra en una posición de NO. Tiene dudas o todavía le quedan objeciones sin resolver. Si en este momento se trata de cerrar, el cliente dirá: "espere un momento, no se precipite que apenas me esta contando las características del producto y de que se trata".

* **Ciente Maduro:** Cuando ya no tienen objeciones validas, pues ya han sido resueltas, pero el cliente todavía no tiene la actitud de SI. Al cliente en este momento se le acaban los argumentos y esta en duda de comprar o no. Se ve tranquilo, mueve los papeles. Dice, por ejemplo: "Mira, qué te diría yo...". es en este momento en el que debemos cerrar la venta, de lo contrario el cliente se nos pudre.

* **Ciente podrido:** Sucede cuando el vendedor deja avanzar al cliente en la duda por mucho tiempo. Mientras más tiempo pase. Más difícil será para el

cliente tomar la decisión. Como es de suponer, uno nunca debe dejar que el cliente llegue a podrirse. Todos los cierres se deba hacer cuando el cliente esta maduro.

2.4.7.1. Técnicas de cierre. El cierre: es algo que pone al cliente en una posición que implica alguna clase de compromiso para tomar una decisión dentro de las técnicas conocidas, podemos mencionar las siguientes:

★ **Técnica parcial:** consiste en sugerirle al comprador algunas pequeñas decisiones que en forma independiente constituyen una decisión definitiva; pero que aunadas dentro de un proceso de entrevista son la base para una decisión final. Se trata de que el cliente se acostumbre a tomar decisiones y que en un proceso de aproximaciones sucesivas se acerca a la decisión definitiva. Algunas áreas en las que el cliente puede tomar decisiones son: cantidades, forma de pago, temas, autores, casas editoriales, etc.

★ **Técnica específica:** es una variante de la decisión parcial, y consiste en solicitarle al cliente tome la decisión de compra en una área específica ofreciéndole alternativas que faciliten dicha decisión.

El objetivo de esta técnica es asumir que la venta ya está hecha, ósea, que el cliente ya va a comprar. Lo que vamos a decidir en concordancia con el cliente son cuestiones menores como envíos, cantidades, casa editorial. Esta técnica permite que el cliente sienta que es él quien está tomando la decisión, pero de cualquier forma está comprando.

★ **Técnica activa:** es una de las más eficaces técnicas de cierre, ya que da lugar a la participación del cliente en el proceso de sus decisiones, consiste en proporcionar al cliente la oportunidad de hacer parte en acciones completas, de manera que cuando entra en acción realmente está acercando cada vez más a la solución definitiva. Algunas actividades que podemos hacer para activar al cliente pueden ser: presionar al cliente para que tome medidas acerca del producto que puede adquirir, que elabore cálculos, que referencie el producto con terceras personas, etc.,.

★ **Técnica de la imaginación:** consiste en describirle al cliente situaciones hipotéticas en que haga uso, como futuro propietario de nuestro producto. Se invita de esta forma al cliente a dejar volar su imaginación acercándolo muy delicadamente a la decisión definitiva.

★ **Técnica de la dificultad:** también se denomina técnica del imágenese negativo y consiste en poner a nuestro cliente a imaginar todas las complicaciones o contrariedades que le podría acarrear el hecho de no poseer nuestro producto y de posponer su decisión de compra.

2.4.8. Paso 8 cobrar y gestionar los registros. Esta etapa es muy importante, ya que el cobro a tiempo y el diligenciamiento correcto de los registros, así como la verificación de la información económica suministrada por los clientes, hace que la empresa tome la decisión de despachar o no los productos solicitados por el cliente y de esta forma fortalecerse desde el punto de vista financiero, dependiendo de la normatividad existente en la empresa y de las negociaciones acordadas con los clientes se debe hacer que esta etapa sea tan importante como todas las demás. EL mantenimiento preciso de los registros facilita la información sobre cada uno de los clientes así como, la facturación precisa y el cobro o pago en el tiempo oportuno.

2.4.9. Paso 9 evaluar la visita. Las actividades que se realizan posventa aunque parezcan simples y obvias fortalecen el mismo proceso de ventas y la realización de ventas futuras, ya que nos proveen de información sobre los clientes activos de la organización, así mismo de los clientes que han realizado compras esporádicas y

de los cuales se conservan registros. Entre las etapas que se deben tener presentes para evaluar las visitas están:

- Realizar registros de toda la información pertinente de cada cliente, los que deben ser recopilados y actualizados periódicamente.
- Anotar la fecha de la próxima visita, con el fin de enrutarla en una fecha específica.
- Realizar visitas de revisión para verificar que el cliente haya recibido lo que pidió y medir su grado de satisfacción.
- Tome nota de cualquier solicitud especial que el cliente desee que le envíe.
- Realice un comparativo de la visita planeada con la visita realizada.
- Reacondicione sus ciclos de planificación con las lecciones aprendidas en el campo.

2.5. MANUAL DE FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS

2.5.1. Responsabilidades general. El supervisor de ventas es responsable de lograr un nivel optimo de rendimiento en cada vendedor a su cargo, a través de un entrenamiento continuo y dinámico en el campo.

Da la motivación y control a cada integrante del equipo que conduce el desarrollo de su territorio (ventas, distribución, tiempo de entrega, cobranzas y desarrollo de clientes).

Debe informar al gerente de Distrito de las actividades de la competencia en el momento que las detecte.

2.5.2. Nivel de dependencia. El supervisor de ventas reporta al gerente de distrito todas las actividades que realice tanto en compañía del vendedor como el propio.

2.5.3. Funciones: entre las funciones mas importantes se encuentra:

* **Entrenamiento Dinámico:** El supervisor de ventas es el responsable de:

- Informar a los vendedores acerca de los productos, sus características y sus mercados.
- Instruir a los vendedores de cómo realizar los pasos de la "visita organizada".
- Asistir a los vendedores en los problemas comerciales que a estos se les presenten.
- Desarrollar en cada integrante de su equipo, los hábitos de trabajo que mas se ajusten a su individualidad, siempre que estén dentro del marco de logro de objetivos.

* **Motivación:** El supervisor debe:

- Lograr y mantener la actitud favorable y positiva del vendedor con respecto a su trabajo, sus productos, sus clientes y su empresa.
- Hacer emerger las cualidades del vendedor, como son mejoramiento personal, ideas propias y cooperación.

- Promover la iniciativa de los vendedores para la apertura de nuevos clientes potenciales.
- Interesarse por los problemas personales de los vendedores a su cargo, aconsejándolos a efectos de una rápida solución, como así también de las molestias e injusticias que agobien a los integrantes del equipo.

* **Control:** El supervisor de ventas debe:

- Ser responsable por el tiempo total que el vendedor dedica a su zona, y porque la mayor parte del mismo se invierta en presencia del cliente, adecuándolo a la importancia que este tiene.
- Ser responsable por la producción de resultados continuos y uniformes en el tiempo de cada uno de los integrantes de su equipo.
- Ser responsable de aplicar medidas correctivas y comprobar su efectividad.

- Ser responsable por la aplicación de las políticas, métodos y procedimientos de la empresa, por parte de cada uno de los integrantes del equipo.
- Ser responsable de comparar los resultados obtenidos por el vendedor con los montos de ventas establecidos por la empresa, con el objeto de perfeccionar ambos sistemas si fuere necesario.

*** Comunicación**

- El supervisor es responsable de informar al vendedor los planes, políticas, métodos, procedimientos y metas, que la gerencia implemente en el área comercial.
- También es responsable de proporcionar a la empresa, mediante los mas eficaces conductos, las sugerencias e ideas propias de los vendedores, clientes o del mercado; así como también de informar los acontecimientos que en el área a su cargo se produzcan.

2.5.4. Capacitación y control. El supervisor de ventas tiene las responsabilidades de guiar a los vendedores en su trabajo diario y de controlar que

las actividades programadas por cada vendedor se lleven de una forma ordenada, adecuadamente y por escrito. Es por ello que se han diseñado varios informes que se hacen necesario llenar por cada uno de los vendedores, para medir sus resultados y a la vez estos informes serán recopilados por el supervisor de ventas en un informe final que se presentara a las directivas de la empresa..

2.5.4.1. Informe diario del vendedor. El chequeo de reportes diarios, le permite al supervisor de ventas, comprobar la calidad de los resultados obtenidos, confirmar el cumplimiento de directrices, constatar la aplicación de las políticas de la empresa, los métodos y procedimientos por parte del vendedor.

La necesidad de esta área esta fundamentada en la responsabilidad del gerente de distrito que surge de la función de entrenamiento continuo.

El chequeo de reportes diarios esta inspirado en la idea de:

- * Controlar

- * Transmitir

- * Enseñar

* Verificar

Cada visita chequeada permite observar y obtener datos particulares e individuales de la tarea realizada por el vendedor. La obtención de los mismo datos particulares en forma repetida, permite definir del perfil del vendedor y determinar conclusiones acerca de los aspectos básicos de su tarea.

Estas conclusiones son de fundamental importancia, ya que definen el tipo de apoyo que deberá brindársele a ese vendedor y los objetivos de las futuras salidas de apoyo.

Si bien son múltiples las observaciones posibles de concretar al efectuar un chequeo de reporte diario y, por lo tanto, múltiples las conclusiones a las que se pueden arribar, existen algunas que por su importancia, deben realizarse siempre tales como:

- Comprobar la veracidad de lo indicado en el reporte diario.
- Verificar el cumplimiento de las rutas

- Evaluar el criterio para la clasificación de clientes y obtención de nuevas cuentas.
- Evaluar el servicio desarrollado.
- Evaluar los aspectos de relación vendedor/cliente.
- Comprobar la aplicación de las políticas, métodos y procedimientos de la empresa.

El formato del informe diario del vendedor se presenta en el Anexo A y Tabla 4.

2.5.4.2. Salida con el vendedor. El correcto desarrollo de esta tarea, base fundamental de su actividad, permite al supervisor de ventas el logro de los objetivos que se propone.

Una vez determinado, mediante el chequeo del reporte diario o de la evaluación distrital, los aspectos de la tarea que se deberá profundizar, la salida con el vendedor es la oportunidad para constatar, comentar, mejorar y modificar los aspectos que necesitan la atención de este. De esta forma la salida es planificada, con objetivos precisos y con metas a lograr previamente determinadas

Esta actividad requiere del supervisor de ventas la máxima atención, ya que de no ser así se pasarán por alto aspectos negativos y el vendedor al no recibir críticas constructivas, reforzará su hábito con el error.

Durante la salida se deberá observar en detalle el trabajo desarrollado por el supervisado, a efectos de determinar las causas que producen las fallas vistas anteriormente. Una vez individualizadas y localizadas estas causas se comentarán con el vendedor a efectos de lograr una superación o mejorar que se compruebe a lo largo de las sucesivas visitas.

Por lo general, un vendedor no realiza una tarea o lo hace en forma defectuosa por dos causas.

- a.) Porque no los sabe hacer

- b.) Porque no lo quiere hacer

El supervisor de ventas tiene la responsabilidad de que sus vendedores sepan realizar la tarea, en el caso de que la causa fuera falta de conocimiento, el supervisor de venta realizará personalmente el trabajo y se cerciora de que ha sido comprendido. Si ante el comentario se observa que el vendedor modifica su

comportamiento, progresa y encuadra su acción dentro de lo solicitado, es fácil concluir que existe un bajo grado de motivación y entrenamiento. Se deberá entonces entrenar hasta lograr un óptimo desarrollo de la tarea. Si por el contrario el supervisado persiste con una actitud negativa o demuestra mejorías por periodo de tiempo deberá considerarse su salida de la empresa.

2.5.4.2.1. Evaluación del vendedor Toda persona que realiza una labor en una empresa necesite una orientación por parte de sus superiores acerca de su desempeño que se le comente sobre sus fortalezas, debilidades y oportunidades de desarrollo, permitiéndole saber lo que esta haciendo bien y participándole lo que no esta realizando correctamente, objeto de mejorarlo.

El vendedor es una persona que en un alto porcentaje de su tiempo trabaja solo y espera que su salida con el supervisor de venta sea la oportunidad en que se le manifiesten las impresiones acerca de su desempeño, la situación encontrada en su distrito y las oportunidades de mejorar

El Anexo B. Hoja de evaluación del supervisor, es una guía de valoración para que el supervisor haga la visita con el vendedor y realice la evaluación respectiva con cada cliente.

2.5.4.3. Visita a clientes. La visita a los clientes, realizada periódicamente por el supervisor de ventas, establece una comunicación que permite identificarlos a los mismos con nuestra empresa. Los niveles de distribución de la línea de producto dependen del desarrollo del buen manejo de los clientes de ahí la importancia de la tarea del supervisor de ventas en este aspecto, así mismo esta acción contribuye a lograr la meta propuesta en el segmento de los clientes estratégicos. El correcto desarrollo de la actividad de visita a clientes, permite además un cabal conocimiento de las circunstancias que condicionan a nuestros clientes, los productos y sus ventas. Conocimiento que transmitido convenientemente brinda a la empresa la información externa que necesita para el desarrollo de sus políticas comerciales.

Es importante destacar que se deben evitar las visitas de rutina o cortesía que se transforman en improductivas, la visita debe estar previamente proyectada y se debe contar con elementos a efectos de realizar comentarios concretos sobre la marcha del negocio, para esto se deben utilizar las estadísticas de ventas que permiten hacer comparativos entre las cifras de ventas vs la rotación de productos, por periodos de tiempo, de tal forma que se realice una revisión estratégica del negocio que impacte positivamente su desarrollo.

2.5.4.4. Informe semanal del supervisor de ventas. El informe semanal le permite al supervisor de ventas comunicar a la gerencia acerca de las tareas realizadas durante la semana, los resultados obtenidos y los acontecimientos ocurridos en el área a su cargo, referente a:

- * Equipo de ventas

- * Clientes

- * Productos y mercados

Este informe deberá ser recibido en la oficina principal los días lunes a primera hora de la mañana para el supervisor de ventas local y los días martes para los foráneos.

A efectos de brindar una optima información tanto en calidad como en cantidad se debe realizar un informe diario a medida que se desarrollen las tareas y se producen los acontecimientos. Este informe debe contener la distribución del tiempo en labores de oficina, en tareas especiales a desarrollar, en trabajos de campo y en visitas a clientes especiales, además los comentarios de la competencia y en general comentarios sobre todas las actividades realizadas.

Ver Anexo C. Formato informe semanal del supervisor de ventas.

2.5.4.5. Asignación y cumplimiento mensual del presupuesto. Esta información le permite al supervisor de ventas:

- ✱ Conocer las asignaciones para el total del territorio; pudiendo analizar planificar, desarrollar estrategias y sugerir modificaciones pertinentes a efectos de satisfacer los requerimientos de cada zona de ventas y de mantener motivados a toda la fuerza de ventas fijándoles planes y directrices que se puedan medir y cuantificar periódicamente.

- ✱ Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado: siendo el vendedor el responsable de lograr el cumplimiento de la cuota de ventas que le fije la gerencia, el supervisor de ventas debe planificar su acción de apoyo al vendedor para alcanzar las metas propuestas, ejerciendo controles necesarios, oportunos y económicos que le permitan tomar las medidas correctivas hacia el logro de los objetivos finales.

2.5.4.6. Informe mensual. Es uno de los trabajos administrativos más interesantes que debe efectuar el supervisor de ventas, en él van recopilados los resultados de ventas y de las actividades del territorio correspondiente al mes y al

acumulado del año, en la medida en que esta información se analice en forma adecuada se logrará a corto plazo los resultados esperados.

EL informe se llena de acuerdo al Anexo D. Formato informe mensual del supervisor.

2.5.4.7. Programación de actividades mensuales por parte del supervisor de ventas. Antes de concluir cada mes el Fondo Nacional del Libro S.A., a través del supervisor de ventas, debe elaborar el plan de trabajo para el periodo siguiente, considerando la pauta de programación semanal e incluirlas actividades especiales a realizar tales como reuniones, cursos de capacitación, etc., en dicho lapso. Ver anexo D. Formato plan de trabajo mensual del supervisor de ventas y tabla 7 plan de trabajo mensual de supervisor de ventas.

2.5.5. Mecánica de evaluación de los vendedores. Esta mecánica permite al supervisor de ventas efectuar la evaluación de los vendedores a su cargo, se debe realizar trimestralmente. Es importante recordar la trascendencia de esta información ya que decide la permanencia, proyección y retribución del personal. La evaluación de los vendedores esta basada en:

* Evaluación de proceso de ventas (subjetiva)

- Relaciones con clientes.
- Administración.
- Aspectos generales

* Evaluación por logros de ventas (objetivas)

- Ventas vs logros
- Saldo corriente de cartera de crédito.
- Numero de productos por pedido.
- Visitas vs logros.
- Efectividad = $\text{Total ventas} / \text{numero de visitas}$.

Con los aspectos antes expuestos el supervisor de ventas, además de establecer un dialogo en el que se intercambian puntos de vistas sobre el desempeño del vendedor durante el periodo y de fijarle objetivos para la próxima evaluación,

también le es de suma utilidad ya que sirve como base para sugerir cambios o capacitaciones.

2.5.5.1. Historial y evaluación del vendedor. El supervisor de ventas debe conocer a cada uno de los integrantes de su equipo ampliamente en los aspectos profesionales y laborales y parcialmente en los aspectos personales por respeto a su privacidad, como apoyo a este conocimiento debe hacer uso tanto del historial de cada vendedor como de la hoja de evaluación del desempeño, siendo responsable de tener en su archivo un expediente individual, el cual debe ser llevado en forma diaria y debe ser usada cada vez que se evalúa al vendedor (mínimo trimestralmente). La evaluación debe ser discutida con el supervisado y la misma debe tener relación con el informe diario del supervisor y se completa al finalizar el trabajo programado. Finalizada la calificación se suman los puntos y se divide por el número de aspectos evaluados, el promedio acumulado se obtiene sumando el promedio de cada evaluación dividido por el número de evaluaciones.

La hoja de evaluación debe permanecer como record en la carpeta del vendedor y debe indicar los objetivos logrados en el periodo evaluado y los que se evaluarán a futuro, dicha información se deberá comentar con el evaluado informándole sobre sus áreas fuertes y débiles e indicar las acciones para mejorar su desempeño y desarrollo en la empresa.

2.5.6. Tareas administrativas. Las tareas del supervisor de ventas responden a dos tipos diferentes y dos tipos definidos:

- Tareas administrativas
- Tareas de campo

Si bien son diferentes se complementan dado que el buen desarrollo de una de ellas se ve reflejado en la otra, ya que la facilita y agiliza la correcta realización de la actividad administrativa le permite al supervisor de ventas determinar conclusiones que son parte del fundamento de su programación de trabajo. A los efectos de una correcta programación se detallan a continuación los principales análisis y controles que se deben desarrollar en el área administrativa

- Controlar la asignación y cumplimiento del presupuesto por territorio y distritos semanalmente por medio del informe del sistema.
- Analizar las ventas de la zona comparándolas con las ventas del año anterior.

- Analizar el acumulado mensual de logros vs los presupuestos, análisis mensual de las actividades de los vendedores por informe final de estos.
- Analizar la actividad diaria del vendedor según los reportes diarios.
- Controlar las ventas de los productos en promoción de ventas.
- Analizar la distribución numérica y ponderada por producto.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos fijados.
- Redactar informes semanales.
- Redactar informe mensual.

2.5.7. Proceso de selección de nuevos vendedores. El supervisor de ventas es el responsable de mantener sus zonas constantemente cubiertas y por lo tanto en la medida de las posibilidades evitar la rotación de personal que perjudica su imagen y la de la compañía. Es por ello que él, es parte importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal. El supervisor de ventas en su labor diaria puede ir observando y contactando algunos canales de reclutamiento como

universidades bancos, otros vendedores, colegas etc.. nadie mejor que el supervisor de ventas para saber en forma anticipada cuando se va a producir una vacante en su zona. El supervisor con anticipación debe procurar la ubicación del vendedor que cubra la plaza indicada. Además debe asistir a las entrevistas para la preselección del personal.

2.5.7.1. La entrevista. La entrevista para emplear es la etapa mas critica en el proceso de la selección.

Ninguna solicitud curriculum o recomendación tienen mas fuerza que la entrevista personal con candidato o postulante.

La apreciación y buena decisión del supervisor de ventas en la selección acertada puede robustecer a una organización y ayudarla a crecer y en caso contrario pudiera convertirse en una carga onerosa en términos de tiempo dinero y moral. En cualquier caso, la buena o equivocada decisión del gerente de zona puede afectar los intereses de la empresa positiva o negativamente.

Un ejecutivo puede asegurarse de que obtendrá la información adecuada y necesaria para adoptar la mejor decisión de emplear haciendo un resumen de todas las técnicas conocidas y recopiladas para lograr una análisis del puesto a

llenar hasta la entrevista final donde se hace el ofrecimiento del cargo al aspirante idóneo.

Ver Anexo F. Formato guía para la realización de entrevistas a vendedores.

Aspectos a tener presente en la entrevista. Dentro de la entrevista, el entrevistador debe saber calificar cada uno de los siguientes aspectos de una manera objetiva

2.5.7.1.1. Iniciativa. Cite algunos ejemplos de lo que hizo por encima de lo que el trabajo exigía e interrogue acerca de que procedimiento utiliza para desarrollar nuevos clientes.

2.5.7.1.2. Tenacidad. Solicite al entrevistado que describa un caso en el que usted resulto ser demasiado persistente, y cuestione en que forma hubiera podido obtener un resultado mas satisfactorio, además pregunte sobre el tiempo que necesita para completar una venta e interrogue sobre cual ha sido la vez en que le ha tomado mas tiempo hacerlo y porque.

2.5.7.1.3. Integridad. Con frecuencia los vendedores tienen que ofrecer algo más de la cuenta para lograr una venta importante, interroga sobre ejemplos de las veces que se vio forzado a hacer esto.

2.5.7.1.4.. Simpatía. Haga preguntas de cómo el entrevistado se gana la simpatía de los clientes.

2.5.7.2. Proceso de selección. El proceso de selección se puede dividir en cuatro etapas a saber:

- Presentación de la solicitud de empleo
- Entrevista de preselección.
- Entrevista de selección
- Entrevista para ofrecer el cargo

La solicitud de empleo y/o curriculum posee datos e información básica fundamental para clasificar a los aspirantes al cargo en:

- Interesante

- Poco interesantes

- Aquellos en los que no se desea perder tiempo

La entrevista de preselección debe ser concisa y no durar mas de 15 minutos.

En la entrevista de selección el entrevistador dará énfasis en primer lugar a la experiencia y conocimiento del cargo específico que tenga el aspirante actualmente, así como por otros empleos y estudios realizados. El entrevistador puede hacer la entrevista y selección al mismo tiempo, cuando dispone de pocos candidatos y podrá apoyar su criterio a otros ejecutivos de la empresa que realicen una segunda entrevista a fin de lograr mayor información sobre el aspirante.

La entrevista para ofrecer el cargo se realizará como último paso por el entrevistador una vez concluido los puntos anteriores. En ella debe haber clara comprensión sobre remuneración y beneficio, condiciones de la oferta, requisitos básicos, conocimientos teóricos del cargo otras informaciones necesarias para que el aspirante este debidamente documentado al momento de ser aceptado.

Siempre la entrevista y selección deberá tener el apoyo profesional y el aval definitivo de la gerencia de la zona.

2.5.7.3. Características de un buen entrevistador. El entrevistador debe poseer las siguientes características:

Consciente de la tensión del momento para el aspirante el supervisor de ventas asumirá una actitud serena y procurara lograr lo mismo del aspirante o entrevistado.

Tomará una decisión objetiva pese a la reacciones subjetivas al respecto, la personalidad y los antecedentes del aspirante.

Comprende los temores y la ansiedad del postulante y establece con él una buena corriente de entendimiento.

Toma la decisión del empleo sin demoras necesarias

2.5.8. Evaluación al supervisor de ventas. Por lo menos dos veces al año el supervisor de ventas será evaluado por el gerente de zona en función de los objetivos personales logrados; resultados que deben ser alineados con los

objetivos generales de la zona. Además se contemplan otros aspectos inherentes al cargo tales como:

- Desarrollo del personal a su cargo.
- Motivación y dirección de los integrantes del equipo.
- Control, evaluación y análisis de los resultados de la zona.
- Comunicación grupal.

Es necesario que el supervisor de ventas revise constantemente los logros obtenidos en relación con los objetivos propuestos, de tal forma que no se vea sorprendido al momento de ser evaluado. La evaluación deberá ser discutida con el superior inmediato.

2.5.9. Incorporación de nuevos vendedores. El nuevo integrante del equipo se constituye en la mayor responsabilidad del supervisor de ventas.

Se le debe brindar en esa oportunidad el apoyo total, a través del entrenamiento dinámico, la motivación y el control a efectos de forjar en él los primeros hábitos de trabajo, que por ser los primeros perduraran en el tiempo.

En la medida en que rápidamente se obtenga del nuevo integrante resultados satisfactorios, se verán afectados positivamente los resultados obtenidos por el equipo. El supervisor de ventas al recibir al nuevo integrante le entregará:

- Archivo y record de venta de la zona.
- Situación de la cartera y asuntos pendiente.
- Historial de clientes al día (ficha de clientes y maestro de la zona).
- Formularios de trabajo, listas de precios y boletines de promociones vigentes y anteriores.

Posterior a la entrega de la zona al nuevo integrante del equipo se deberá confeccionar un plan de trabajo que contenga los siguientes puntos:

- Visitar a todos los clientes principales de la zona.

- Trabajar con el nuevo integrante del equipo un mínimo de 5 días en la zona asignada.
- Mantener un estrecho contacto con el nuevo vendedor durante los tres primeros meses de su vinculación.

3. POLÍTICAS Y NORMAS DE RECUPERACION DE CARTERA

3.1. POLÍTICA DE CARTERA ACTUAL VS POLÍTICA DE CARTERA PROPUESTA

Política de crédito actual de la empresa:

El Fondo Nacional del Libro S.A. dentro del manual de funciones no ha establecido políticas claras para su departamento de crédito, encontrándose falencias y vacíos al momento de verificar la información suministrada por los clientes sujetos de crédito y al momento de determinar la capacidad de pago de los mismos, debido a que no existen controles en la fijación de cupos de crédito. Además se presenta un mal manejo de inventarios, puesto que el vendedor entrega los productos al cliente con el fin de asegurar la venta, sin que esta mercancías haya sido reportada su salida con anterioridad al departamento de cartera, presentándose faltantes de mercancía, averías, entre otros inconvenientes.

Con el fin de mejorar las políticas y procedimiento de crédito del Fondo Nacional de Libros, hemos diseñado una política de crédito y su impacto sobre los estados financieros de la empresa, además se han establecidos algunas normas de control

y seguimiento de cartera que faciliten un mejor manejo administrativo y flujo de efectivo dentro de la organización. Dicha propuesta la damos a conocer a continuación:

3.1.1. Política de crédito flexible y relajada. Con base en la información analizada del Fondo Nacional de Libros S.A. la política de crédito que más se ajusta a las necesidades de la organización, es la que reúna características como flexibilidad y relajamiento; permitiendo a los clientes aprovechar los descuentos otorgados por compras de contado y acceder a los créditos que la empresa ofrezca previo análisis y estudio de la capacidad de pago de los mismos.

La política de crédito propuesta para el Fondo Nacional de Libros S.A., reúne acciones como ofrecimiento de descuentos por compras de contado y por pronto pago, mantenimiento de los periodos de crédito actuales y relajamiento de las normas de crédito, solicitando el mínimo de información establecer la capacidad de pago de los clientes.

3.1.1.1. Funcionamiento de la política de crédito flexible y relajada: Para evidenciar mejor su funcionamiento, primero daremos a conocer el manejo actual que la empresa efectúa en lo referente al proceso de recuperación de la cartera y ventas a contado:

Hoy en día, El fondo Nacional del Libros S.A., en la venta de cualquier tipo de libros, aplica únicamente una tabla de precios y unos porcentajes de financiamiento de acuerdo al plazo acordado de pago así:

Compra a contado precio de lista o neto.

Pago en cuatro cuotas precio de lista mas 5% correspondiente al costo de
Financiación.

Pago en seis Precio de lista más 9.6% de costo de financiación.

Pago en doce cuotas Precio de lista más 20% de costo de financiación.

Con la nueva política de crédito el Fondo Nacional del libro S.A. debe aplicar los siguientes criterios de cobro:

Compra a contado Precio de lista menos 10% de descuento.

Pago en 2 cuotas Precio de lista menos 5% de descuento.

Pago en 4 cuotas Precio de lista neto.

Pago en 6 cuotas Precio de lista mas 9.6% de costo de financiación.

Pago en doce cuotas Precio de lista mas 20% de costo de financiación.

Cabe destacar que los descuentos otorgados por pronto pago se tomaran de los descuentos que otorgan las casas editoriales y que en promedio suman un 32% pago 60 días.

Se espera que con la aplicación de esta nueva política, se logre incrementar las ventas en el año 2003 en un 3% y en los años 2004 a 2006 mantener un crecimiento estable del 2%, reduciéndose así los costos por cobranza.

Los estados financieros, proyectados en cinco años con la aplicación de la nueva política de crédito flexible y relajada, se encuentran detallados en cada uno de las tablas de este trabajo:

Tabla 1 Balance General

Tabla 2 Estado de perdidas y ganancias

Tabla 3. Parámetros operacionales

3.1.1.2. Efectos de la política de crédito propuesta. Las ventas anuales del Fondo Nacional de Libros S.A. en el año 2002 según el estado de Perdidas y Ganancias y bajo su actual política de crédito fueron de \$ 59.520.296.00, con un total de clientes de 444, de los cuales el 56.8% de los clientes pagan sus cuotas a 30 días, el 27.2% paga a 45 días, el 11.3% paga a 60 días y el 5.46% paga a 90 días o extemporáneamente. Por lo tanto **los días de venta pendientes de cobro** (plazo promedio de tiempo que se requiere para cobrar las ventas a crédito) **del Fondo Nacional del libro son:**

$$(0.568)(30) + (0.27)(45) + (0.113)(60) + (0.0545)(90) = \mathbf{41 \text{ días}}$$

La razón de costo variable de la empresa es del 65% y el costo de capital antes de impuestos invertidos en las cuentas por cobrar es del 20%. Por lo tanto, el costo del mantenimiento de las cuentas por cobrar antes del cambio de la política de crédito será de:

$$\begin{aligned} \text{Costo de mantenimiento de las CxC} &= (\text{Ventas día}) * (\text{razón costo variable}) * \text{costo} \\ &\text{de los fondos)} \\ &= (41) * (\$59.520.296/360) * (0.65) * (0.20) \\ &= \$ 881.231 \end{aligned}$$

En 2.68% de las ventas corresponde a cuentas malas, por lo que, las perdidas por cuentas malas ascenderán a

$$(0.0268) * (\$ 59.520.296) = \$1.595.700$$

La nueva política de crédito sería: 10/5, 5/60 y neto/120, a 6 cuotas precio de lista mas 9.6% de costo de financiación y a doce cuotas, precio de lista mas 20% de costo de financiación, versus la política anterior neto/5, a cuatro cuotas precio de lista mas 5%, a seis cuotas precio de lista mas 9.6% y a doce cuotas precio de lista mas 20%. Se calcula que estos cambios conducirán a un incremento de \$ 7.350.756.56 resultado este que sale del estado de perdidas y Ganancias (ventas 2003 66.871.052.56 – ventas 2002 \$ 59.520.296 = \$ 7.350.756.56). Bajo los nuevos términos, se considera que el 70% de los clientes tomen el descuento del 10%, el 15% de los clientes tomen la opción del 5% de descuento, 12% de los clientes pagan neto y el 3% de los clientes pagan a 360 días, por consiguiente, los nuevos días de venta pendientes de cobro se estimaran en:

$$(0.70) * (5) + (0.15) * (60) + (0.12) * (120) + (0.03) * 360 = 34.2 \text{ días}$$

Si hacemos un comparativo entre la política actual del Fondo Nacional del Libro y la política propuesta en el presente proyecto, se puede observar que:

Política Actual

Días de venta pendientes de cobro = **41**

Política Propuesta

Días de venta pendientes de cobro = **34**

La política propuesta nos permite realizar una reducción en el tiempo de recuperación de cartera de 7 días ($41-34=7$). El promedio de cobro que posee la organización actualmente \$ 4.877.117 dividido entre los días pendientes de cobro 41 se obtiene un promedio de cobro diario de \$118.954. Aplicando la política propuesta que tiene como objetivo un incremento en las ventas del 3% se obtiene que las cuentas por cobrar pasan de \$ 4.877.117 a \$ 5.479.440.95, a su vez los **días de venta pendientes de cobro** disminuyen de 41 a 34, lo que significa que diariamente la recuperación de cartera se incrementa a \$ 161.160, lo que equivale a un 35.5% adicional de cartera recuperada. Dichos recursos ingresan al flujo de efectivo de la organización permitiéndole renovar sus inventarios, cubrir mas eficazmente sus obligaciones financieras, aprovechar el costo de oportunidad del dinero a través de inversiones temporales que le renten ingresos adicionales, y

por ende obtener mayores utilidades y rendimientos sobre sus inversiones, tal como se indica en los estados financieros que se anexan en el presente proyecto.

De igual forma se diseñó un plan de control y seguimiento de cartera que proporcionara al área de cartera los parámetros indispensables para el otorgamiento de créditos y la realización de los procesos de recuperación de cartera, ya que en la actualidad la organización funciona de una forma empírica que impide tener agilidad administrativa y por ende no es competitiva dentro del mercado.

3.2. NORMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CARTERA.

El éxito o el fracaso de un negocio dependen principalmente de la demanda de los productos, es por ello que entre más altas sean las ventas, más altas serán las utilidades. Las ventas, a su vez dependen de varios factores, algunos de ellos son de naturaleza exógena pero otros están bajo el control de la empresa, tales como precios de venta, calidad del producto, publicidad y la política de crédito de la empresa. La política de crédito debe ser administrada por el jefe de cartera, gerente de la empresa y persona del área de finanzas y a su vez esta debe estar basada en cuatro variables:

* **Periodo de crédito:** plazo de tiempo que se confiere al cliente para el pago de su cartera.

* **Normas de crédito:** determinación de la capacidad financiera que posee un cliente para ser aceptado como sujeto de crédito.

* **Política de cobranza:** rigidez o elasticidad que posee la empresa para la recuperación de su cartera.

* **Descuento:** Porcentaje de descuento que otorga la empresa a un cliente por un pronto pago.

3.2.1. Normas de control crediticio en la venta. El Fondo Nacional del Libro S.A., dentro de su área de cartera debe implementar las siguientes normas que le proporcionaran una base para el proceso de venta a crédito.

3.2.1.1. Proceso de venta. De acuerdo al tipo de cliente que la empresa venda, el área de cartera en compañía del vendedor deben tener presente los siguientes aspectos:

- Venta para el empleador: Cuando el empleador solicite a la empresa en forma verbal o escrita la venta de un determinado producto, el Fondo Nacional del Libro, debe enviar una cotización, en la que se especifica la forma de pago al contado y crédito, así mismo, debe enviar a un representante de la empresa para que ella solicite al cliente toda la información financiera mínima que garantice el pago del producto, una vez verificado la información suministrada por el mismo, se despacha la respectiva mercancía con una orden de suministro y factura.
- Ventas a trabajadores de una determinada empresa: la empresa solicitante realizan convenios generales con el Fondo Nacional de Libros S.A., donde se garantiza el pago del artículo o el descuento por nomina de cada una de las cuotas comprometidas en el crédito, luego los empleados reciben una orden por escrito para el retiro de los textos y posteriormente se acumula el total de ordenes entregadas y se procede a realizar la respectiva factura al empleador y el cobro en las condiciones acordadas.
- Venta a Instituciones Pedagógicas: La institución solicita al Fondo Nacional del Libro S.A., una campaña de promoción donde se muestre las características y bondades del producto o servicio, si es del gusto de la institución, se procede a elaborar la factura y los términos de crédito. Si la institución solicita crédito se

debe solicitar certificado de Cámara de Comercio y estados Financieros que garanticen el pago de cada una de las cuotas.

3.2.1.2. Forma de pago. Los pagos se realizan de acuerdo al tipo de negociación pactada, si la negociación es de contado, su pago se puede efectuar a través de:

- Cheque postfechado
- Efectivo
- Cheque al día.

Si la negociación es a crédito, la organización posee un grupo de cobradores que realizan el cobro en forma personal y el pago generalmente se hace en efectivo.

3.2.1.3. Causales de suspensión de créditos. El Fondo Nacional del Libro S.A., debe suspender el crédito cuando se presente alguno de los siguientes inconvenientes:

- Morosidad en los pagos de las facturas y/o abonos.

- Devolución de cheques.

La investigación comercial.

El área de cartera realiza un análisis y verificación de toda la información financiera y económica de los cliente, que fue recaudada por la fuerza de ventas indicada en el paso No. 6 del proceso de ventas.

3.2.1.4. Adjudicación del cupo. El área de cartera debe:

- Analizar la solicitud del crédito diligenciada por el vendedor en el momento de la visita de ventas.
- Investigar las referencias comerciales presentadas por el cliente y se solicita información sobre los cupos asignados en las diferentes empresas, como también el manejo realizado por el cliente de su cuenta.
- Estudiar las referencias bancarias que el cliente aporte en la respectiva solicitud de crédito.
- Analizar la capacidad de pago de los fiadores o codeudores.

- Con base en los resultados de toda la investigación anterior se procede a la asignación de un cupo de crédito. Posteriormente se le informa al cliente de que su solicitud de crédito a sido aprobada por el monto que se haya autorizado.

3.2.1.4.1. Cuantía del cupo de crédito. Una vez verificado la información, el área de cartera procede a asignar el crédito de acuerdo al siguiente cuadro.

Cuadro 2. Asignación de cupos

CUPO	Cuantía asignada	Nivel de Ingresos
AO	\$ de 100.000.00	\$ 500.000.00
BO	\$ 200.000.00	\$ 1.000.000.00
CO	\$ 300.000.00	\$ 1.500.000.00
DO	\$ 400.000.00	\$ 2.000.000.00

3.2.1.5. Garantías.. Existen dos clases de garantías que el Fondo Nacional de Libros S.A. puede escoger solicitar al cliente de acuerdo a la cuantía del crédito.

- Garantías personales: en este punto se debe solicitar: constancias laborales por escrito, recibos de pago, certificado de ingresos y declaración de renta.

- Garantías reales: una vez aprobado el crédito y realizada la venta se solicitara al cliente la firma de una letra de cambio, pagaré o la autorización de libranza, el cual se firmará de acuerdo al monto de la negociación que se haya realizado.

3.3. NORMAS DE RECUPERACION DE CARTERA

3.3.1. Proceso de cobro y recuperación de cartera morosa. El Fondo Nacional del Libro S.A. debe seguir el siguiente proceso de cobro:

- Si el cliente se encuentran al día los pagos serán recaudados por los cobradores de la empresa, los cuales emitirán una recibo de pago al cliente y su vez entregaran un informe diario de recaudos a la empresa, soportado con las copias de todos recibos emitidos en el día, con la respectiva consignación del total de los mismos.
- Con los saldos de cartera que presenten una morosidad de 15 días, la empresa enviará una carta recordatoria sobre el saldo de su obligación a cada uno de los clientes.

- La cartera que presenta una morosidad de 30 días, debe ser enviada al abogado, quien enviará como primera medida una carta prejurídica, informándole al cliente que se encuentra en mora y que proceda a cancelar la cuota para evitar mayores complicaciones.
- Cuando la cartera evidencia una morosidad mayor a 30 días el abogado, debe iniciar el cobro jurídico respectivo y hacer efectivas las garantías aportadas por el cliente y los fiadores.
- Cuando la cartera presenta una morosidad mayor o igual a 360 días, se debe castigar la obligación y sacarla del sistema de cartera, con el fin de presentar a la gerencia una cartera real.

3.3.2. Informes del área de cartera a la gerencia. El área de cartera presentará informes mensuales sobre el estado de cartera de cada uno de los clientes activos de la organización, así como también de todas las actividades realizadas por la fuerza de ventas en los procesos de recuperación de cartera con cada cliente. Dicha información se plasmará en un informe diario en el cual se hará un comparativo de ventas y recaudos en relación con los objetivos propuestos mensualmente por la organización.

3.3.3. Periodo de crédito. Consiste en el plazo de tiempo que se confiere a los clientes para que liquiden sus adquisiciones.

El Fondo Nacional del Libro S.A. determina los siguiente tipos de cartera:

- Crédito normal : el tiempo otorgado a los clientes para el pago de sus respectivas obligaciones será de 30 días contados desde el momento de entrega de los productos adquiridos por este. Cuando el cliente cancela su obligación con la empresa se procede a hacerle la devolución de las garantías entregadas como respaldo a la deuda.
- Mora normal: se aceptará una morosidad en los pagos de máximo 15 días, contados a partir de la fecha de vencimiento de la factura o abono.
- Cobro prejuridico: una vez transcurridos 30 días después de la fecha de vencimiento de la factura o abono.
- Cobro jurídico: se procederá a efectuar cobro jurídico a los clientes que presenten una morosidad en sus pagos de mas de 30 días.

3.3.4. Funciones normales de cartera. El jefe de cartera y todo el personal integrante del área de cartera debe cumplir las siguientes funciones:

- A solicitud del cliente los créditos podrán ser refinanciados con plazos de 3 a 6 meses y/o, siempre y cuando las circunstancias lo permitan y el comité de crédito así lo determine.
- Reasignación de cupo de crédito a solicitud del interesado, de acuerdo al crecimiento comercial y financiero, soportado con los estados financieros que el cliente suministre, el cual será analizado por el jefe de cartera en comunión con el gerente comercial de la empresa.
- Los créditos nuevos se suspenderán si existen facturas pendientes de pago.
- El jefe de cartera y cobranzas informará periódicamente (mensualmente) al gerente comercial los problemas que se presenten en la cartera, con el fin de que sean evaluados y analizados para determinar nuevas políticas de crédito, cartera y cobranzas.
- El área de cartera y cobranza debe mantener los registros de cada uno de los clientes al día, con el fin de determinar la morosidad de los mismos.

- El área de cartera debe custodiar los títulos valores que soportan los créditos, los cuales serán entregados al cliente una vez este haya cancelado la totalidad de sus obligaciones con la empresa.
- Se realizaran auditorias internas del total de los créditos cuando la gerencia general así lo determine.
- Renovación del crédito: los cupos de crédito se revisaran anualmente, y se solicitara documentación nueva a los clientes, con el fin de ampliarles o recortarles el mismo.

3.3.5. Proceso de cobranza. El Fondo Nacional de Libros S.A., en su proceso de cobranza debe seguir los siguientes parámetros:

- Para los clientes que presenten morosidad de 1 a 15 días en sus pagos, el área de cartera iniciara un proceso de cobro administrativo, mediante llamada y un requerimiento por escrito.
- Pasados 15 días luego del aviso se procede a realizar el cobro prejudicico y/o conciliación con el cliente respecto al pago de la obligación.

- Transcurrido 15 días después del cobro prejurídico, la empresa procede a efectuar el cobro jurídico.

3.3.6. Control de la cobranza jurídica. La cobranza jurídica debe ser el último recurso al que se debe acudir. Cuando un cliente pase a cobro jurídico el cobrador debe informar al jefe de cartera por escrito claramente las razones por las cuales fue imposible realizar el cobro.

El jefe de cartera debe realizar una relación de la cartera enviada a jurídica.

3.3.7. Parámetros para el otorgamiento de créditos

Personas naturales: Se exigen los siguientes aspectos:

- Constancia laboral: certificados laboral expedido por la empresa donde trabaja actualmente el cliente, donde se informe el salario devengado.
- Moralidad: a través de la confirmación de las referencias otorgadas por el mismo.

- Identificación: datos personales y copias de documento de identidad, estudios.
- Verificación de las referencias familiares, personales, bancarias y comerciales aportadas por el cliente.

Personas jurídicas. Se les exige:

- Moralidad y tradición: estudio de la trayectoria comercial de la empresa.
- Identificación: Registro de la Cámara de Comercio, Nit, representante legal, etc.
- Antigüedad de la empresa.
- Situación financiera: se realizara un análisis financiero para determinar la solvencia de la empresa y su capacidad para adquirir obligaciones financieras; se deberán realizar los siguientes estudios:
 - Análisis del balance: calcular el monto de los activos corrientes.

- Análisis del estado de resultados: indica si la empresa progresa en sus utilidades, si hace provisiones para deudas malas.
 - Liquidez, índice de solvencia: activo corriente / pasivo corriente
 - Liquidez inmediata : activo corriente – inventario / pasivo.
 - Solidez: nivel de endeudamiento: total pasivo/total activos x 100.
 - Rotación de cartera : total ventas a crédito / cartera.
 - Rentabilidad: margen bruto de utilidad : utilidad bruta / ventas.
 - Otros índices: rentabilidad de activo: utilidad / nivel de activos
- Referencias Bancarias y Comerciales

3.3.7.1. Normas para la concesión del crédito.

- El otorgamiento de los créditos será realizado por el jefe de cartera con el visto bueno del gerente comercial.

- Verificación periódica de las garantías otorgadas por los clientes.

3.3.8. Normas de cobranza.

- Determinar el monto mínimo para efectuar cobro
- Documentar de acuerdo con la ley.
- Mantener el plan de cobranza fijado.
- Respetar la autonomía del abogado y de la estructura administrativa .
- Hacer conocer el tiempo y la pérdida que significa la cobranza jurídica.

CONCLUSIONES

Los manuales de ventas aportan herramientas básicas, para que los representantes de ventas de cada una de las empresas, cumplan de una manera organizada y programada los pasos necesarios para llegar al cierre de una venta.

Cuando dentro de una empresa como es el Fondo nacional del Libro S.A., tienen previamente capacitado al personal de ventas para que resuelvan cada una de sus inquietudes y de las dudas e incertidumbres de sus clientes, se puede garantizar que tanto la venta como la recuperación del dinero materia de la venta se logrará de una manera exitosa y ágil.

Una política de crédito ayudan que el área de cartera identifique de una manera clara el periodo de crédito, los descuentos concedido por pago de contado y por pronto pago, las normas de crédito y la política de cobranza, para que con estas herramientas, logre tener un control en las cuentas por cobrar y evitar así el crecimiento de las cuentas malas.

El éxito que tenga el área de cartera en su función de recuperación de cartera, depende única y exclusivamente del equipo que formen tanto el área de ventas, en

su labor de mirar a quien y en que plazo negociar el plazo de pago de cada uno de los productos de la empresa; como del adecuado cumplimiento de las normas crediticias que aplique el área de cartera en la concesión de créditos.

Las operaciones que afectan al periodo de conversión del efectivo, al periodo de cobranzas de las cuentas por cobrar y el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar, afectan directamente al ciclo del efectivo e influyen en las necesidades de la empresa en términos de activos circulantes y del financiamiento de dichos activos, por lo tanto el área de cartera debe seguir reglas claras al momento de otorgar un crédito y a su vez debe ser muy metodológico al momento de recuperar la cartera.

El objetivo básico del área de cartera y de la administración en general consiste en incrementar las ventas rentables extendiendo los créditos a los clientes dignos de recibirlo, permitiendo así que la empresa crezca y logre ser competitiva dentro del mercado.

Cuando una empresa logra recuperar la cartera y acortar la rotación de sus inventarios y sabe administrar de una manera correcta su efectivo, logrará cubrir imprevistos, aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrezca y a su vez puede garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

El personal del área de cartera, al momento de conceder un crédito debe verificar los datos personales de la persona o empresa, así como también debe analizar la información financiera obtenida a partir de las referencias comerciales en caso de persona natural y en caso de persona jurídica las referencias que den de la empresa los proveedores, de donde se indicara si la persona o institución ha estado pagando rápido o lento y si en fechas recientes ha dejado de hacer cualquier pago. Esta información ayudara a determinar el grado de riesgo que hay frente al no pago.

RECOMENDACIONES

El Fondo Nacional del Libro S.A., es una empresa con una gran proyección comercial que ha sido manejada de una forma empírica y por lo tanto es de vital importancia que se capacite al recurso humano en actividades tan importantes como son el área de ventas y de cartera, con este propósito, el presente proyecto pretende proporcionar las herramientas necesarias para la realización de dichas actividades.

El manual de ventas propuesto contiene todos los pasos necesarios para la realización de ventas y supervisión de las mismas de una forma técnica, que le permitirá a la organización tener un óptimo control tanto de las actividades que realizan cada uno de los vendedores como de la información que estos proveen al Departamento de Cartera y Departamento de Contabilidad, es por esta razón que se recomienda a la organización su implementación inmediata.

La política de crédito y las normas de manejo de créditos y cartera propuestas en el presente proyecto le permitirán a la empresa tener mejor fluidez de sus recursos

financieros ya que con la aplicación de las mismas, se generará una cartera mas sana y confiable.

Con la obtención de recursos mas rápidos y ágiles la empresa podrá enfrentar con mayor solvencia las necesidades financieras y comerciales que tiene la empresa diariamente; como son: nomina, costos fijos, costos de ventas, pago a proveedores entre otros.

Las políticas de ventas y de cartera propuestos al mismo momento que permiten dar una mayor organización financiera a la empresa, logran también formar al recurso humano en actividades tales como dirección, planeación, organización y control, permitiendo de esta forma una mayor integración empresarial, que garantizara la asignación de funciones y responsabilidades y en general un gran sentido de pertenencia y de participación.

Las normas de crédito propuestas en el presente proyecto, permitirá a la dirección y al área de cartera realizar un seguimiento continuo a cada uno de los créditos otorgados por la empresa, como también al desempeño laboral de los empleados con el fin de realizar evaluaciones que permitan remover y seleccionar tanto personal interno como clientes.

BIBLIOGRAFIA

JHONSON, Eugene M.. Administración de Ventas, Bogotá, Mc Graw-Hill. 1998.
784 p.

WESTON, J. Fred, BRIGHAM Eugene. Fundamentos de Administración Financiera,
México, Mc Graw-Hill, 1985. 648 p.

WESTON, J. Fred. Manual de Administración Financiera, Bogotá. Mc Graw-Hill,
1994. 3v.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, Tesis y
otros trabajos de grado, Bogotá. ICONTEC. 1.996. 132 p

Anexo A. Formato informe diario del vendedor

El vendedor debe diligenciar diariamente, en forma completa y entregarlo al supervisor:

Procedimiento de diligenciamiento del formato:

VENDEDOR: Nombre de la persona que realizó la venta diaria.

FECHA: Corresponde al día en que se realizó la venta.

RUTA: Ruta que le correspondió ese día.

SUPERVISOR: Nombre completo del supervisor

CLIENTE: Nombre completo del cliente y/o empresa que visita.

T.P.P.: Total de productos pedido por el cliente (cada referencia es un producto)

PEDIDO: marca con X si el cliente hizo pedido

CH: chequeo, marca con X si tiene nuestros productos antes de la venta.

PED: Cantidades de unidades solicitadas por el cliente.

CHEQUEO DE DISTRIBUCION: Marca con X si existe productos de la competencia.

COBRO \$: Corresponde a las ventas a crédito

No. Recibo: Numero de recibo de caja

HOY: Totaliza las cantidades de unidades vendidas durante el día por producto.

ACUMULADO: suma de las ventas acumuladas del día anterior mas la de hoy por producto.

CUOTA: cantidad en unidades por producto debe ser la misma durante el mes.

CUMPLIMIENTO %: porcentaje de cumplimiento de la cuota cumplida contra la cuota asignada.

OBJ. VISITA: número de visitas que se debe realizar durante el día de hoy y lo que lleva acumulado.

CUMPLIMIENTO %: porcentaje de cumplimiento entre el total de las visitas realizadas y el objetivo de visitas realizado durante el día de HOY y lo que lleva acumulado.

PEDIDOS: total de los pedidos tomados durante el día de hoy y lo acumulado.

EFFECTIVIDAD: porcentaje de efectividad entre el total de los pedidos y el total de las visitas realizadas durante el día de HOY y lo acumulado.

DÍAS TRABAJADOS: número de días laborados.

ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA: indicar que esta realizando la competencia donde los clientes que el vendedor visita.

Formato informe Diario del supervisor

Distrito: _____
 Fecha: _____
 Vendedor : _____

No.	Cliente	Dirección	Compra primera vez				Recompra				Observaciones
			Código libro	Código Enciclopedia	Código Video	Código colección	Código libro	Código Enciclopedia	Código Video	Código colección	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											

Actividad de la competencia _____ Nombre del supervisor _____

 _____ Vo.Bo.Gerente _____

Anexo B. Hoja de evaluación salida con el vendedor

Vendedor: _____

Supervisor de Ventas _____

Zona _____

Fecha _____

Cliente _____

Señale los objetivos logrados por el evaluado, durante el período a evaluar:

Indique las metas u objetivos planteados al evaluado, para el próximo lapso a evaluar:

Indique las cualidades más resaltantes del evaluado:

Indique las fallas o limitaciones del evaluado:

De acuerdo a lo indicado en el punto anterior, señale las acciones a tomar para mejorar el desempeño del evaluado:

Firma Supervisor de Ventas

Firma vendedor

Anexo C. Formato informe semanal del supervisor

MES: nombre del mes correspondiente al informe.

AÑO: año en curso.

SUPERVISOR: nombre del supervisor que elabora el informe

ZONA: nombre de la zona del vendedor.

VENDEDOR: nombre completo del vendedor.

CLIENTE: nombre completo del cliente.

CODIGO MERCANCÍA: código determinado por la empresa a cada referencia.

VALOR VENTA: valor total de la venta en pesos.

% CUOTA DE CUMPLIMIENTO: es el cumplimiento de la venta con respecto a la cuota.

CODIGO MERCANCÍA DEVUELTA: código de la mercancía devuelta por el cliente.

VALOR DEVOLUCIÓN: valor en pesos de la mercancía devuelta por el cliente.

Formato informe semanal del supervisor

Mes _____ Año _____
 Supervisor _____

Zona: _____
 Vendedor _____

DÍA	Cliente	Código mercancía	Valor Venta	% cuota de cumplimiento	Codigo Mercancía Devuelta	Valor devolución
Lunes						
Martes						
Miércoles						
Jueves						
Viernes						
Sábado						
TOTAL						

Observaciones: _____

Anexo D. Formato informe mensual del supervisor.

ZONA: zona a la que el supervisor esta haciendo el informe.

MES: mes correspondiente al informe.

SUPERVISOR: nombre completo del supervisor.

ACUMULADO AÑO: comparativo entre la cuota asignada y la alcanzada

CUOTA: valor en pesos de la cuota asignada anualmente.

REAL: cuota alcanzada en pesos.

% CUMPLIMIENTO: porcentaje entre lo real y la cuota.

PRODUCTO: código del producto de acuerdo a la clasificación dada por la empresa.

ACUMULADO DEL MES: comparativo entre la cuota asignada mensualmente y la cumplida.

CUOTA: cuota acumulada que va llevando al mes en pesos.

REAL: suma del total de las ventas al mes en pesos.

% CUMPLIMIENTO: porcentaje entre lo real y la cuota.

TOTAL: suma de las dos columnas de acumulado mes año.

VISITA ACOMPAÑAMIENTO: número de visitas que efectúa el supervisor con el vendedor.

VISITA DE CONTROL: número de visitas que efectúa el supervisor en auditoria a los vendedores.

EFFECTIVIDAD: porcentaje acumulado de la efectividad de las rutas a cargo del supervisor.

T.P.P.: total del promedio de pedidos de sus rutas a cargo.

ACTIVIDADES PROPIAS: actividades que realizo la compañía en su zona durante el año.

ACTIVIDADES COMPETENCIA: actividades que realizo la competencia en la zona materia de informe durante el mes.

FIRMA DEL SUPERVISOR.

Formato informe mensual del supervisor.

ZONA _____ MES _____
 SUPERVISOR _____

ACUMULADO			VENTAS PRODUCTO	ACUMULADO		
CUOTA	REAL	% CUMPLIMIENTO		CUOTA	REAL	% CUMPLIMIENTO
			TOTAL			

			VISITAS ACOMPAÑAMIENTO			
			VISITAS DE CONTROL			
			EFFECTIVIDAD			
			T.P.P.			
			TOTAL			

ACTIVIDADES PROPIAS _____

ACTIVIDADES
 COMPETENCIA _____

Anexo E. Formato plan de trabajo mensual del supervisor de ventas

SUPERVISOR: nombre completo del supervisor.

MES: mes correspondiente al plan de trabajo.

AÑO: año correspondiente al plan de trabajo.

FIRMA DEL SUPERVISOR.

FIRMA DEL GERENTE.

Formato plan de trabajo mensual del supervisor de ventas

Vendedor _____

Mes _____

Año _____

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31					

Firma supervisor _____

Firma gerente _____

Anexo F. Formato guía entrevista personal

Fecha de entrevista: _____

Nombre aspirante: _____

Estado civil: _____

Edad: _____

1. Qué nivel educativo posee el aspirante?

2. En que forma esta conformado su núcleo familiar?

3. Qué canales de comercialización conoce de la zona para la cual existe la vacante?

4.Cuál fue el motivo de retiro de la anterior empresa?

5. Que técnicas de venta utiliza con mayor frecuencia y en que casos ha obtenido logros significativos?

6. Qué estaría dispuesto a sacrificar por obtener una venta?

7. En que forma realiza los acercamiento con los clientes?

8. Qué aspectos considera usted son sus principales fortalezas?

9. Qué aspectos considera usted son sus debilidades?

10. Cuales son sus aspiraciones personales?

11. Qué aspectos administrativos aplica en el desarrollo de sus actividades?

12. Qué criterios utiliza para fijarse objetivos y metas?

13. Ha tenido inconvenientes con el manejo de dinero en efectivo?

14. En que forma considera usted, se debe manejar la información de ventas y cartera?

15. Ha tenido problemas personales con clientes en el pasado?

16. Cuales considera usted, son los pasos a seguir en el proceso de ventas?

17. Qué aspectos considera usted son los mas importantes?

18. Ha tenido experiencias en el manejo de personal?

Tabla 1. Balance general

	2002	2003	2004	2005	2006
ACTIVOS					
BANCOS	\$ 162.971,00	3.688.531,24	10.067.344,88	20.609.331,72	37.139.085,30
CUENTAS POR COBRAR	\$ 4.877.117,00	5.479.440,95	6.273.411,94	7.316.680,35	8.690.021,25
INVENTARIOS	\$ 1.169.882,00	1.324.047,20	1.515.901,64	1.767.996,09	2.099.848,95
PROVISION DE INVENTARIOS	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.209.970,00	10.492.019,39	17.856.658,46	29.694.008,15	47.928.955,51
TERRENOS	-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.103.664,00	1.893.297,60	1.682.931,20	1.472.564,80	1.262.198,40
VEHICULOS	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.103.664,00	1.893.297,60	1.682.931,20	1.472.564,80	1.262.198,40
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-
VALORIZ. ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	8.313.634,00	12.385.316,99	19.539.589,66	31.166.572,95	49.191.153,91
PASIVOS					
SOBREGIROS	\$ -	-	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	4.925.818,00	5.574.934,52	6.382.742,53	7.444.192,61	8.841.467,57
IMPONETA POR PAGAR	710.696,00	1.446.641,87	2.727.587,28	4.652.592,17	7.447.964,36
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.636.514,00	7.021.576,38	9.110.329,81	12.096.784,79	16.289.431,93

DEUDA MONEDA NACIONAL	-	-	-	-	-
DEUDA MONEDA EXTRANJERA	-	-	-	-	-

TOTAL PASIVOS	5.636.514,00	7.021.576,38	9.110.329,81	12.096.784,79	16.289.431,93
----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
RESERVA LEGAL	-	-	-	-	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.030.560,00	2.686.620,61	5.065.519,24	8.640.528,32	13.831.933,81
UTILIDAD ACUMULADA	-	2.030.560,00	4.717.180,61	9.782.699,85	18.423.228,17
SUPERAVIT POR VALORIZACION	-	-	-	-	-
REVALORIZACION PATRIMONIO	46.560,00	46.560,00	46.560,00	46.560,00	46.560,00

TOTAL PATRIMONIO	2.677.120,00	5.363.740,61	10.429.259,85	19.069.788,17	32.901.721,98
-------------------------	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

PRUEBA ACT- (PAS+PAT)	-	-	-	-	-
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Fuente: Estados Financieros del Fondo Nacional de Libros S.A.

Tabla 2. Estado de perdidas y ganancias

	2002	2003	2004	2005	2006
VENTAS	\$ 59.520.296,00	66.871.052,56	76.560.668,07	89.292.707,17	106.052.948,31
COSTO DE VENTAS	19.498.028,00	22.067.447,34	25.265.020,46	29.466.593,37	34.997.472,94
MANO DE OBRA DIRECTA	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	40.022.268,00	44.803.605,21	51.295.647,61	59.826.113,80	71.055.475,37
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 37.813.062,00	40.459.976,34	43.292.174,68	46.322.626,91	49.565.210,80
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 305.580,00	210.366,40	210.366,40	210.366,40	210.366,40
AMORTIZACION DE DIFERIDOS	-	-	-	-	-
PROVISION DE INVENTARIOS	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADMON Y VTAS.	38.118.642,00	40.670.342,74	43.502.541,08	46.532.993,31	49.775.577,20
UTILIDAD OPERACIONAL	1.903.626,00	4.133.262,47	7.793.106,52	13.293.120,49	21.279.898,17
GASTO DE INTERESES	-	-	-	-	-
DIFERENCIA EN CAMBIO	-	-	-	-	-

UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	1.903.626,00	4.133.262,47	7.793.106,52	13.293.120,49	21.279.898,17
----------------------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

CORRECCION MONETARIA 126.934,00 - - - -

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.030.560,00	4.133.262,47	7.793.106,52	13.293.120,49	21.279.898,17
------------------------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

IMPONENTA 710.696,00 1.446.641,87 2.727.587,28 4.652.592,17 7.447.964,36

UTILIDAD NETA	1.319.864,00	2.686.620,61	5.065.519,24	8.640.528,32	13.831.933,81
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Fuente: Estados Financieros del Fondo Nacional de Libros S.A.

Tabla 3. Parametros operacionales

	2002	2003	2004	2005	2006
CRECIMIENTO REAL DE VENTAS	2,00%	5,00%	7,00%	9,00%	11,00%
CRECIMIENTO NOMINAL	8,32%	12,35%	14,49%	16,63%	18,77%
COSTO DE VENTAS	33%	33%	33%	33%	33%
PROVISION DE INVENTARIO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	29,91	29,91	29,91	29,91	29,91
ROTACION DE INVENTARIOS	21,90	21,90	21,90	21,90	21,90
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	92,21	92,21	92,21	92,21	92,21
CUENTAS POR COBRAR	4.877.117,00	5.479.440,95	6.273.411,94	7.316.680,35	8.690.021,25
INVENTARIOS	1.169.882,00	1.324.047,20	1.515.901,64	1.767.996,09	2.099.848,95
CUENTAS POR PAGAR	4.925.818,00	5.574.934,52	6.382.742,53	7.444.192,61	8.841.467,57
INVERSION EN M/RIA Y EQUIPO	-	-	-	-	-

Fuente: Estados Financieros del Fondo Nacional de Libros S.A.

