

**INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CARTERA
QUE MANEJAN LOS RESPRESENTANTES DE VENTA EN CORBETA S.A**



SANTIAGO VELEZ LIBREROS

**Universidad
del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CALI, COLOMBIA
Febrero de 2016**

**INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CARTERA
QUE MANEJAN LOS REPRESENTANTES DE VENTA EN CORBETA S.A**

Presentado por:
SANTIAGO VELEZ LIBREROS

Trabajo presentado para optar al título de Contador Público

Docente Tutor
JOHN MONTAÑO PERDOMO

**Universidad
del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CALI, COLOMBIA
Febrero 2016**

DEDICATORIA

***A Aida, Dani, Aleja y Macami:
Por su apoyo incondicional
y fuente de motivación permanente.***

AGRADECMIENTOS

- A la Universidad del Valle por incluirme dentro del plan de amnistía.
- Al Programa Académico de Contaduría Pública por su acompañamiento en este proceso.
- A los Profesores John Montaña, Maritza Rengifo y Edilberto Montaña por sus aportes y especial colaboración
- A Corbeta S.A, por acoger y aceptar esta idea.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES	11
2.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3.	OBJETIVOS	13
3.1	OBJETIVO GENERAL	13
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
4.	METODOLOGIA PROPUESTA	14
4.1	TIPO DE ESTUDIO	10
4.2	METODO DE INVESTIGACION	14
4.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	15
4.4	TRATAMIENTO DE LA NFORMACIÓN	15
4.4.1	ENFOQUE CUALITATIVO-CUANTITATIVO	15
5.	JUSTIFICACIÓN	16
5.1.	JUTIFICACIÓN TEÓRICA	16
6.	MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	16
6.1	MARCO TEORICO	16
6.2	MARCO CONCEPTUAL	17
6.3	MARCO JURIDICO- NORMATIVO	18
6.4	MARCO CONTEXTUAL	18

7.	DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	19
7.1	RESEÑA HISTORICA	20
7.2	SECTOR ECONÓMICO	21
7.2.1	MERCADO	21
7.2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL	22
7.3	MISION VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	23
7.3.1	MISION	23
7.3.2	VISION	24
7.3.3	VALORES	24
7.4	DESARROLLO	24
7.4.1	ZONAPOC037	26
7.4.2	ZONAOC048	27
7.5	EFFECTOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	28
7.5.1	ANALISIS FINANCIERO	30
7.5.1.1	INDICE DE LIQUIDEZ	32
7.5.1.2	INDICE DE ACTIVIDAD	32
7.5.1.3	INDICE DE ENDEUDAMIENTO	32
7.5.1.4	INDICE DE RENTABILIDAD	33
8.	ESTANDARIZACIÓN	33
8.1	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	34
8.1.1	PLAN DE ACCION	34
8.1.2	INFORME DE AUDITORIA	35
8.1.2.1	RESULTADOS OBTENIDOS	35
8.2	DESARROLLO DE LA VENTA	37

8.2.1	VENTA PERSUASIVA	38
8.2.2	FUNDAMENTALES DE VENTA	40
8.2.2.1	DISTRIBUCIÓN	41
8.2.2.2	PRECIO	41
8.2.2.3	ESTANTERÍA	41
8.2.2.4	REVENTA	41
8.3	MANEJO DE OBJECIONES	41
8.3.1	ANTICIPARSE A LAS OBJECIONES	42
8.3.2	ENFRENTAR LAS OBJECIONES	42
8.4	TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	42
8.4.1	ESCUCHAR	42
8.4.2	VERIFICAR	43
8.4.3	TRANSMITIR	43
8.5	PROCEDIMIENTO BASICO DE LA VISITA	43
8.5.1	PLANEACION	44
8.5.2	REVISION DE PLANES	44
8.5.3	PRE-ACERCAMIENTO	44
8.5.4	VERIFICACION, CHEQUEO Y AJUSTE	45
8.5.5	PRESENTACIÓN	45
8.5.6	CIERRE	45
8.5.7	COBRO	46
9.	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	46
9.1	ASIGNACIÓN CUPOS DE CREDITO	47
9.2	PROCESO DE RECAUDO	48

9.2.1	RECIBOS DE CAJA	49
9.2.2	CONSIGNACIONES	49
9.2.3	MANEJO DE EFECTIVO	50
9.2.4	CHEQUES DE TERCEROS	50
9.2.5	INTERESES	50
9.3	TIPOS DE REVISION DE CARTERA	50
9.3.1	AUDITORIA DE ESCRITORIO PRESENCIAL	50
9.3.2	AUDITORIA DE ESCRITORIO PRESENCIAL	50
9.3.3	AUDITORIA DE CAMPO	50
9.3.4	AUDITORIA TELEFONICA	51
9.3.5	AUDITORIA POR RETIRO DE VENDEDORES	52
9.4	PROCESOS DE LIQUIDACIÓN	54
9.4.1	PLANES COMERCIALES	55
9.4.2	SALDOS EN CONTRA	55
9.4.3	SALDOS A FAVOR	55
9.4.4	GENERACIÓN NOTAS CREDITO	55
9.4.5	MANTENIMIENTOS	55
9.4.6	APROPIACIONES	56
10.	CONCLUSIONES	57
11.	RECOMENDACIONES	58
12.	ANEXOS	59
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	62

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No 1: RESEÑA HISTÓRICA	PÁGINA 16
TABLA No 2: ESTRUCTURA COMERCIAL	PÁGINA 22
TABLA No 3: ESTRUCTURA FUNCIONAL	PÁGINA 23
TABLA No 4: VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS	PÁGINA 24
TABLA No 5: SALDOS ZONA POC037-AUTOSERVICIO CARIBE	PÁGINA 27
TABLA No 6: SALDOS ZONA POC048	PÁGINA 28
TABLA No 7: PLAN DE ACCIÓN: REDUCCIÓN DE SALDOS	PÁGINA 34
TABLA No 8: RESUMEN SALDOS	PÁGINA 35
TABLA No 9: RESUMEN DE CARTERA	PÁGINA 37
TABLA No 10: TÉCNICAS DE CIERRE	PÁGINA 40
TABLA No 11: FORMATOS DE MANTENIMIENTO	PÁGINA 56

INTRODUCCION

La ausencia de control en el manejo de la cartera constituye un factor de riesgo en cualquier organización.

En el último año, se han presentado situaciones de desfalcos constantes con clientes muy representativos que han afectado el patrimonio de Corbeta S.A.; originados básicamente porque no existe un seguimiento detallado al manejo de la cartera que tienen a su cargo los representantes de venta en cuanto a la aplicación correcta de los planes comerciales.

Procter & Gamble es una compañía multinacional dedicada a la producción y comercialización de productos de aseo para el hogar con marcas líderes en el mercado tales como Ariel, Rindex, Gillette y Pantene. Estos productos son negociados a través de todos los canales de distribución que atiende Corbeta S.A y constituye la unidad de negocio más representativa de las siete (7) que posee.

Corbeta S.A como compañía de distribución de productos masivo, tiene el manejo exclusivo del portafolio de Procter & Gamble en el canal tradicional (mayoristas, minimercados y tiendas) en los departamentos de Valle y Cauca.

Las estrategias comerciales son diseñadas por Procter & Gamble y son ejecutadas por Corbeta S.A a través de su fuerza de ventas; estas estrategias se presentan a los clientes directos y cuentan con un presupuesto establecido previamente y unas condiciones específicas que son informadas a los representantes de venta mensualmente a través de una figura que se llama despliegue de planes y generalmente tienen vigencia bimestral.

El recaudo de la cartera está a cargo del asesor comercial y personalmente es quien le comunica a los clientes los descuentos a los que tiene derecho por el cumplimiento de su presupuesto establecido en cada plan comercial; el departamento de cartera no conoce en detalle estos planes comerciales y solo evidencia la problemática de saldos cuando el cliente comienza a descontarse esos planes comerciales que le informa el vendedor, sobre esta situación se observa un descontrol total que está afectando no solo el margen de rentabilidad de la compañía sino también su solvencia y estabilidad.

Ante las falencias evidenciadas, en el presente trabajo de grado se plantea la Implementación de un Sistema de Control Interno para la Cartera que manejan los representantes de Venta en Corbeta S.A.

1. ANTECEDENTES

Los procedimientos de control existentes NO han evitado el deterioro de la cartera y la aplicación de los planes comerciales de manera inadecuada ha causado grandes desfalcos por parte de varios representantes de venta.

Se han observado múltiples manejos inadecuados en el manejo de la cartera por parte de algunos representantes de ventas que tienen a su cargo cuentas claves con la línea de Procter & Gamble en Corbeta S.A.

Estos manejos inadecuados han generado detrimento de la cartera y afectado directamente los estados financieros de la compañía, toda vez que se ha presentado con clientes y/o cuentas claves muy representativas para Corbeta S.A.

Prácticas inaceptables como el jineteo, utilización inadecuada de las Notas Crédito generadas por los planes comerciales emitidos por Procter & Gamble y el hecho de conceder descuentos no autorizados han sido reiterativos; adicionalmente la empresa no cuenta con un sistema de control interno adecuado que permita minimizar la ocurrencia de estos hechos.

La compañía cuenta con siete unidades de negocio, siendo ellas Consumo Masivo, Electrónica, Línea Hogar, Lubricantes, Ferretería, Textiles y Focalizados de Procter & Gamble.

Los desfalcos se han presentado básicamente en esta última (la división de Procter & Gamble), que factura en promedio \$2.300 millones de pesos mensuales, constituyéndose en la primera en participación sobre el total de las ventas del Distrito Cali, con un 34% de la venta promedio mensual.

La fuerza de ventas que compone esta unidad de negocio se conforma por 23 representantes de ventas y su radio de operación son los departamentos de Cauca y Valle del Cauca atendiendo todos los canales de distribución.

Entendiendo que todas las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo y cuyo objeto social se realiza a través de asesores y/o representantes de venta; son vulnerables y golpeadas permanentemente por situaciones de manejos inadecuados en la cartera, se hace muy importante un sistema de control interno que genere tranquilidad para la junta directiva en cuanto a que su cartera no tiene riesgos de ser manipulada.

Palabras Clave como, Control Interno, Manejo adecuado de la Cartera, Revisión Permanente, se constituyen en los ejes temáticos del presente trabajo de grado.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los RDV (representantes de venta) de Corbeta S.A, no visualizan el manejo de su cartera como un patrimonio de la compañía, ni mucho menos como una herramienta de trabajo que les permite desarrollar sus labores de forma eficaz y productiva: una cartera bien manejada les brinda la oportunidad de vender nuevamente a los clientes y de esta forma pueden alcanzarse los presupuestos asignados; esto garantiza ingresos los incentivos por ventas y por recaudos.

P&G como proveedor de Corbeta S.A diseña mensualmente planes comerciales que tienen como objetivo incentivar a los clientes a que compren los productos; esto representa valores en dinero que se le reconocen por cumplir un presupuesto de compras y por la consecución de espacios adicionales para exhibición de los principales SKUS.

Los planes en teoría se liquidan y cancelan bimestralmente, mediante Notas Crédito que el cliente puede descontarse del pago de sus facturas; asimismo Corbeta S.A descuenta a Procter & Gamble estos valores en el mismo momento de la aprobación por parte del ejecutivo que tiene a su cargo el manejo a nivel nacional; no obstante una de las principales falencias es que Corbeta S.A es demasiado permisivo y el reconocimiento de estas notas tarda en ocasiones hasta 6 meses.

Cuando se generan estas NC los representantes de venta se la entregan al cliente, pero las han utilizado de manera errada porque con ellas han otorgado descuentos que no han estado autorizados, argumentando que posteriormente se les entregarían las notas equivalentes a estos descuentos.

Corbeta S.A, solo se percata de esta práctica inaceptable en el momento en que ya el cliente NO le da más espera al RDV y se apropia de “estos descuentos”; en ocasiones la situación es tan compleja que han alcanzado la cifra de hasta de \$87MM.

La cartera de este grupo focalizado es en promedio \$2.100MM, los desfalcos evidenciados en el segundo semestre del año 2014 totalizaron \$193MM, lo que constituye el 9% del total de la cartera, esta situación se observó en 2 zonas y en un total de 27 clientes. Estas dos zonas

representan el 13.56% del total de las ventas promedio mensuales del grupo focalizado P&G. Puede observarse que el impacto de estas prácticas anómalas es muy representativo.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las características del control interno para el manejo adecuado de la cartera por parte de los representantes de venta que tienen a su cargo el portafolio de Procter & Gamble en Corbeta S.A?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno en las unidades más representativas para minimizar el deterioro de la cartera que afectan los resultados económicos de Corbeta S.A.

3.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar cuáles son las unidades de negocio más representativas en Corbeta S.A.
- Describir las políticas establecidas en Corbeta S.A para el manejo de la cartera.
- Identificar los mecanismos de control interno para el funcionamiento de los planes comerciales emitidos por Procter & Gamble para los clientes más representativos.
- Establecer un sistema de recaudos de la empresa que sea acorde con los planes comerciales emitidos por los proveedores para dar claridad en las negociaciones cuando estas son presentadas por el Representante de Venta a los clientes.

4 METODOLOGIA PROPUESTA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio acude a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y las encuestas, informes y documentos elaborados en estudios similares.

La investigación que se desarrolla es de corte cuantitativo, cuyo método es descriptivo, esta metodología descriptiva se utilizará para la caracterización de las unidades de negocio de Corbeta S.A.; específicamente se concentrará el análisis en la unidad de negocio focalizada de Procter & Gamble.

Debido a la naturaleza de la investigación general, su desarrollo se concentró en el área de oportunidad que resumen los planes comerciales en un período de seis meses. Se evaluó el impacto de los mismos mediante la exploración y validación de la información. Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas, las visitas a los clientes y la comprobación del sistema de aplicación en los puntos de venta, tras la aplicación de encuestas estructuradas a nivel interno (representantes de venta, mercaderistas, ejecutivos de cartera, supervisores y líderes comerciales) y externo (clientes,) y finalmente el análisis de documentos.

- Para las entrevistas se realizó una guía de preguntas semi-estructuradas que se aplicaron directamente al personal interno de la compañía y una encuesta semiestructurada a nivel externo para hallar la relación entre los factores internos y externos por la aplicación de planes comerciales y su incidencia en la cartera de los clientes.
- Para el análisis de documentos se utilizaron recibos de caja, contratos de planes comerciales, bases de datos, sistema de información contable y demás documentos soportes que se manejan en los clientes y la empresa.

4.2 METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación empleado es el deductivo, ya que este parte desde las bases normativas contables en Colombia que es aplicada al sistema de control interno.

4.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos se realizó considerando los siguientes aspectos:

1. Para la entrevista se realizó una guía de preguntas semi-estructuradas que se aplicó directamente a los funcionarios de las áreas vinculadas al proyecto.
2. Para las encuestas se evaluó la relación entre mercadeo, administración y contabilidad en la empresa, para con ello, a través de los resultados se visualizó el impacto de la cartera en Corbeta S.A.

4.4 .TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los resultados que arrojó la investigación se analizaron para determinar el estado actual de la Cartera en la unidad de Negocio de P&G en Corbeta S.A, con base en ellos se propone un sistema de control interno para minimizar el riesgo de hechos que generen detrimento del patrimonio y que afecte los resultados comerciales del grupo focalizado.

4.4.1 Enfoque Cualitativo-Cuantitativo

Plan de análisis de datos

Método de recopilación de datos.	Indicar si los datos son cuantitativos o cualitativos.	Actividades específicas para el análisis de datos.	¿Quién?	¿Cuándo?
Entrevistas en profundidad.	Cualitativo	a. Consecución de citas. b. Transcripción y análisis de la entrevista. c. Conclusiones.	Investigador	Meses 3 al 6 a partir de la aprobación del proyecto.
Encuestas	Cuantitativo	a. Tabulación. b. Análisis de resultados. c. Conclusiones.	Investigador	Meses 3 al 6 a partir de la aprobación del proyecto.

FUENTE: METODOLOGÍA. DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. CARLOS E. MÉNDEZ A. MC GRAW HILL TERCERA EDICIÓN

5. JUSTIFICACIÓN

5.1 JUSTIFICACION TEÓRICA

Se entiende como un sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una organización bien sea privada o pública; es importante porque le proporciona a los accionistas tranquilidad frente a los procesos, toda vez que se logra mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

5.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Para desarrollar un sistema de control interno eficiente en Corbeta S.A, se debe tener en cuenta aspectos influyentes en el manejo de las cuentas clave en el portafolio de Procter & Gamble, esto necesariamente implica la existencia de mecanismos de control y procedimientos internos que se regulen como políticas institucionales y su NO aplicación debe generar sanciones disciplinarias.

En la actualidad es indispensable que las empresas estandaricen mecanismos de control que salvaguarden su patrimonio; las compañías dedicadas a la Distribución se caracterizan porque el 95% de sus ventas son a crédito y en ese orden de ideas la Cartera se constituye en uno de sus principales activos.

6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

6.1 MARCO TEORICO

La Teoría del control en las organizaciones se define básicamente como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que deben ser corregidos mediante la utilización de un sistema determinado¹

Entendiendo que la teoría de las organizaciones plantea que la finalidad básica de las mismas es generar valor económico, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales y mantener su continuidad a través del tiempo²; el tema propuesto en el presente trabajo de grado, soporta mucha validez.

¹ Tomado de análisis de riesgos y plan para el fortalecimiento del control interno en los procesos operativos de Quala S.A T-3842 0352795

² Tomado de análisis de riesgos y plan para el fortalecimiento del control interno en los procesos operativos de Quala S.A T-3842 0352795

6.2 MARCO CONCEPTUAL

El control interno (según la definición básica de la ley 87 de Noviembre 29 de 1993)ⁱ es fundamentalmente el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Se entiende como deterioro de la cartera la pérdida del valor de una cuenta por cobrar al fin del ejercicio contable.

De acuerdo a las NIFF Al final de cada periodo contable se debe mostrar el valor real de cada cuenta del activo, por eso se hace necesario que si no se tiene la probabilidad de que el cliente vaya a pagar esa factura o si está seguro que ese dinero ya se perdió se debe disminuir ese valor de las cuentas por cobrar, este proceso se debe realizar individual para cada factura, analizando cada caso en particular.

Los resultados económicos son la diferencia entre el total de ingresos, y el total de gastos (no financieros y financieros) en una organización. En caso de ser positivo se le denominara superávit y en caso de ser negativo se denomina Déficit.

Las unidades de negocio más representativas en Corbeta S.A. están clasificadas por el volumen de sus ventas, siendo en ese orden la numero uno el grupo focalizado de Procter & Gamble con una participación del 34% respecto al total de la venta del Distrito Cali.

Las políticas para el manejo de la cartera establecidas en Corbeta S.A están reglamentadas en el manual interno de la compañía (Anexo No.1) que se le hace firmar a todos los representantes de venta al momento de ingresar a la compañía.

Los Planes comerciales son las herramientas emitidas mensualmente por los funcionarios de Procter & Gamble con el objetivo de alcanzar los presupuestos de venta; estos planes se le presentan al comenzar cada mes a la fuerza de ventas para que a su vez se los trasmitan a los clientes más representativos. Estos tienen como objetivo primario dinamizar la venta.

El sistema de recaudos está reglamentado por Corbeta S.A dentro de las políticas de cartera, en ellas se restringe el manejo del efectivo a casos muy puntuales, con el objetivo de minimizar riesgos de hurtos.

6.3 MARCO JURIDICO NORMATIVO

Amparada en la matricula mercantil Nro. 394736 de Febrero 16 de 1985, la actividad comercial de Corbeta S.A se certifica bajo el “comercio al por mayor de productos alimenticios, comercio al por mayor de aparatos y equipo de uso doméstico y comercio al por mayor de otros productos de consumo masivo en todo el territorio nacional; venta al por mayor y al detal de toda clase de productos en todos los canales”.

Colombiana de Comercio S.A está catalogada como gran contribuyente según Resolución No. 0000041 de Enero 30 de 2014, de igual forma es autoretenedor de renta según resolución No. 0008327 de Agosto 24 de 2010, agente retenedor de IVA y el código de la actividad de industria y comercio es el 5237; facturación electrónica autorizada por la DIAN según resolución 3100000079192 de Octubre 22 de 2013. Es responsable del impuesto a las ventas y autoretenedor de ICA según resolución No. 132 de Febrero 15 de 1997.

6.4 MARCO CONTEXTUAL

El Sector Económico en el que Corbeta S.A desarrolla su objeto social es el Comercio y en el año 2014 estuvo clasificada dentro de las 18 empresas de consumo masivo más representativas del país. “El sector es vanguardista y es líder en aplicar esquemas de responsabilidad social empresarial y están a la delantera en programas de sostenibilidad” ⁱⁱ

Este sector demanda trabajos que no requieren excesiva calificación, lo que facilita su acceso a gran parte de la población; fundamentalmente se necesitan perfiles comerciales: promotores de venta y mercaderistas.

Para estos cargos se buscan competencias como empatía, don de gentes, buen nivel de interlocución, trabajo por objetivos y orientación a resultados. No obstante hoy por hoy las fuerzas de ventas de las grandes empresas de estas características están contratando profesionales en todas las áreas y hay un abanico de cargos en niveles.

ⁱ Reglamentada por el decreto nacional 1826 de 1994 y la ley 1753 de 2015

ⁱⁱ Pronunciamiento de Sabas Pretelt de la Vega, presidente de Fenalco en Abril 17 de 2013, Cali.

Para nadie es un secreto que el sector es uno de los que más empleo genera en el país.

Asimismo, las empresas de consumo masivo suelen contratar profesionales en administración de empresas e ingenierías para las áreas de mercadeo, finanzas, tecnologías de la información, abastecimiento y otros.

A octubre 31 de 2014 la organización (Corbeta- Alkosto y Alkomprar) emplea de manera directa a 1176 empleados con 4 centros de distribución en todo el país, su estructura está clasificada en tres grandes distritos. Bogotá - Medellín y Cali donde posee bodegas propias y cuenta con una flota de 43 vehículos.

7 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Corbeta S.A es una compañía de Distribución que cuenta con 7 unidades de negocio, siendo ellas Ferretería, Hogar, Electrónica, Consumo, Lubricantes, Automotores y Focalizados de Procter & Gamble, constituyéndose ésta en la más representativa en cuanto a volúmenes de Ventas mensuales.

Los porcentajes de participación sobre la venta total de la compañía de cada unidad de negocio es la siguiente:

Unidad de Negocio	Participación Porcentual
Focalizados Procter & Gamble	34%
Ferretería	25%
Consumo	16%
Hogar	10%
Electrónica	6%
Automotores	5%
Lubricantes	4%

Las ventas promedio mensuales en el Distrito Cali son de 9 mil millones de pesos.

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

Tabla No.1

El 14 de Enero de 1953 Santiago Mejía Olarte crea en Medellín Mercantil Colombiana Ltda. e inicia actividades con la distribución de telas.	Año 1998 Se crea en Medellín, una nueva cadena de almacenes llamada Alkomprar , con énfasis en ventas a crédito de electrodomésticos.
Año 1959 Colombiana de Comercio abre su primera oficina en Bogotá	Año 2007 Se inaugura la Bodega Central, un mega “centro de distribución”, ubicado en Funza.
Año 1961 Colombiana de Comercio inicia una gran expansión de actividades hacia el centro y oriente del país en los departamentos (Cundinamarca, Boyacá y Llanos orientales)	Año 2008 5 centros de distribución operan cubriendo todo el territorio Nacional, CEDI (Funza, Medellín, Barranquilla, Cali y Pasto).
Año 1962 Colombiana de Comercio compra su primer local en Bogotá, en la carrera 30 con calle 11 localizado en la Zona Industrial.	Año 2009 Pasto es manejada desde Medellín en cuanto a Distribución de Textiles, cuenta con oficina de vendedores en Bogotá y Cali.
Año 1976 Se crea la Unidad de Negocio CORBETA para la Distribución de productos de las líneas (hogar, ferretería y electrónica) lo que en la actualidad es conocido como Ventas-Variedades.	Año 2010 Inauguración de 2 centros de Distribución CEDI Popayán y CEDI Apartado.
Año 1978 Se obtiene la distribución de productos de la compañía Inextra (Industrias Extractivas), que posteriormente en 1986 es adquirida por Procter and Gamble .	Año 2011 Apertura del centro de Distribución de Cartago
Año 1987 El 27 de Abril nace Colombianita (antes Almacén No 4), un formato para que los clientes de volumen pudieran llevar mercancía en mano pasando por una caja registradora.	Año 2012 Apertura de Alkosto Cali y Fotón Acopi Yumbo.
Año 1995 Colombiana de Comercio y CORBETA, con agencias en Bogotá, Medellín y Cali se unifican en una sola unidad de negocio.	Año 2013 y 2014 En la actualidad Colombiana de Comercio S.A. / CORBETA y/o Alkosto brinda gran variedad de vacantes permitiendo a sus empleados

Año 1996 La organización pasa de ser limitada a Sociedad Anónima. Año 1997 Colombiana de Comercio S.A. se convierte en la primera organización en Colombia en ofrecer sus productos por Internet en: http: /www.alkosto.com y en el mismo año se traslada al municipio de Funza.	escalonar y aspirar a un mejor puesto dentro de la empresa, todo de acuerdo al nivel de motivación y entrega que demuestre el empleado al momento de desempeñarse en su labor a cargo, brindándoles la oportunidad de hacer plan carrera, realizándose cada 6 meses.
---	---

Fuente: Corbeta S.A / Departamento de Desarrollo Humano

7.2 SECTOR ECONOMICO

La actividad desarrollada por Corbeta S.A se clasifica como un subsector dentro del sector terciario de la economía y básicamente se entiende como toda actividad socio-económica consistente en el intercambio de productos que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios.

7.2.1 MERCADO

El mercado objetivo de la empresa es todo el territorio nacional y específicamente todo tipo de establecimiento que se dedique a la comercialización de productos de consumo masivo, utilizando los principales canales de distribución como son el canal tradicional y el canal moderno. Como canal tradicional se entiende a los mayoristas, subdistribuidores y tiendas, el canal moderno se caracteriza porque está compuesto de los almacenes de cadena y/o autoservicios y minimercados, siendo este último el canal con mayor crecimiento en el país.

En el mercado colombiano se tiene conocimiento que existe legalmente alrededor de 30 distribuidoras con cobertura nacional, no obstante el mercado informal de distribución es creciente, cada vez hay mayor número de personas naturales que compran y venden productos de manera emergente.

Por el volumen de ventas, cobertura de clientes y portafolio de productos codificados, Corbeta está catalogada como una de las 6 empresas más importantes del comercio mayorista en consumo masivo para los años 2010 a 2014.

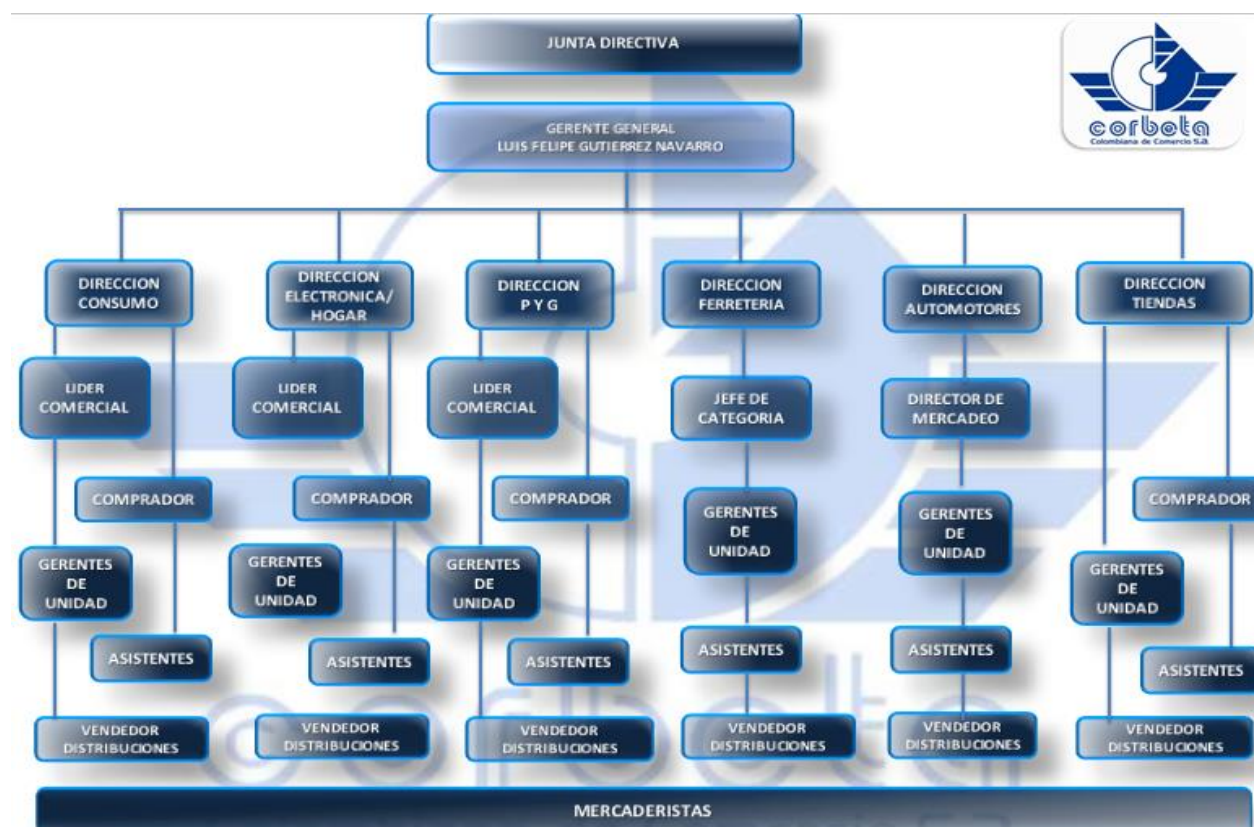
7.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL

La estructura de la compañía es funcional y aunque obedece básicamente a su objeto social que es netamente comercial, existen áreas funcionales que poseen autonomía y desarrollan su trabajo bajo esta premisa.

Es importante resaltar que se entiende por estructura organizacional al conjunto de patrones de diseño que se tienen en cuenta para acondicionar una empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

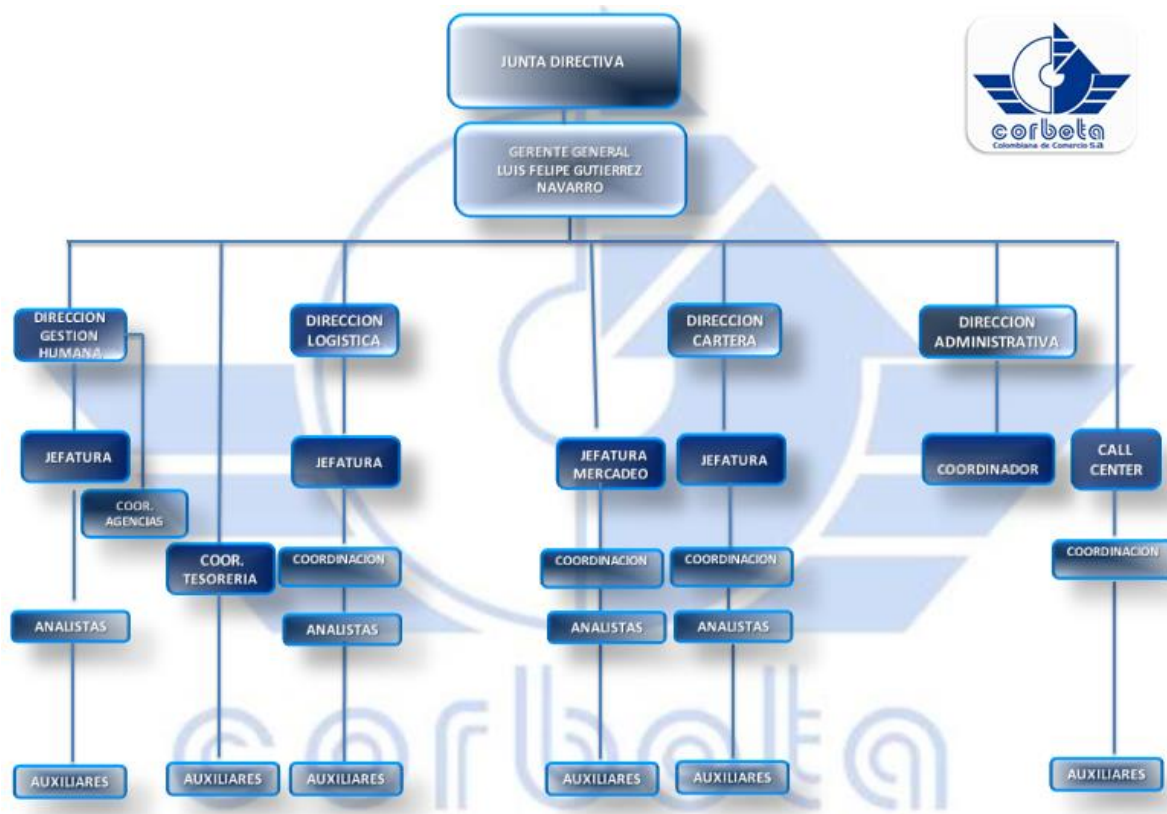
Las áreas que poseen autonomía respecto al área comercial son principalmente Cartera y Logística quienes reportan directamente a sus sedes principales; cartera lo hace a Medellín y Logística a Bogotá. El organigrama de Corbeta en cuanto a la parte comercial es el siguiente:

Tabla No.2 Estructura Comercial



Fuente: Departamento de Desarrollo Humano-Colombiana de Comercio S.A. Corbeta S.A.

Tabla No.3 Estructura Funcional



Fuente: Departamento de Desarrollo Humano-Colombiana de Comercio S.A. / Corbeta S.A.

7.3 MISIÓN, VISION Y VALORES CORPORATIVOS

7.3.1 Misión

En Colombiana de Comercio - Corbeta S.A. nos especializamos en la comercialización de productos, llegando a los principales canales de distribución, presentando excelentes servicios de venta y pos-venta a nuestros clientes y proporcionando satisfactorios resultados de crecimiento por la distribución de productos a nuestros proveedores.

Concentramos nuestros esfuerzos en capacitar a nuestra gente en el conocimiento profundo del mercado y de las técnicas y procedimientos modernos de ventas, investigando métodos para lograr mayor eficiencia, e interrelacionar todos los procesos para alcanzar la excelencia en el servicio.

Con nuestro trabajo contribuimos al desarrollo integral de nuestros colaboradores, quienes fundamentados en los más altos principios éticos y morales, obtienen los mejores resultados para su beneficio, la comunidad, la empresa y sus accionistas. De esta manera nuestra empresa podrá asegurar su permanencia durante largo tiempo.

7.3.2 Visión

Continuar siendo empresa líder en distribución, a través de la conformación inteligente del portafolio de líneas y del conocimiento profundo de nuestros clientes para satisfacer de la mejor manera sus necesidades, lo cual nos permitirá proporcionar una adecuada retribución a nuestro equipo humano, proveedores y accionistas.

7.3.3 Valores

En Corbeta S.A se tienen definidos básicamente definidos los valores corporativos y los principios corporativos como carta de navegación y se clasifican en el siguiente esquema:

Tabla No.4 Valores y Principios Corporativos

Valores corporativos	Principios corporativos
Innovación	Orientación a la creación del valor económico y social
Honorabilidad	Espíritu comercial
Respeto solidaridad	Legalidad
Buena fe	Eficiencia y eficacia operacionales
Ética comercial	Responsabilidad social
Compromiso	Sostenibilidad

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano- Dical

7.4 DESARROLLO

El manejo de la cartera que realizan los representantes de venta de Corbeta S.A tiene áreas críticas, toda vez que se han presentado manipulación de los saldos a favor que le resultan a los clientes después de liquidar los planes comerciales desplegados mensualmente por los ejecutivos de Procter & Gamble.

Los RDV (representantes de venta) de Corbeta S.A, no visualizan el manejo de su cartera como un patrimonio de la compañía, ni mucho menos como una herramienta de trabajo que les permite desarrollar sus labores de forma eficaz y productiva: una cartera bien manejada les brinda la oportunidad de vender nuevamente a los clientes y de esta forma pueden alcanzarse los presupuestos asignados; esto garantiza ingresos por los incentivos por ventas y por recaudos.

Procter & Gamble, como proveedor diseña mensualmente planes comerciales que tienen como objetivo incentivar a los clientes a que compren los productos; esto representa valores en dinero que se le reconocen por cumplir un presupuesto de compras y por la consecución de espacios adicionales para exhibición de los principales SKUS.

Se entienden como SKUS todas las referencias que se manejan dentro de la marca como por ejemplo Ariel, Rindex, Gillette, Duracell, Pantene, entre otras.

Los planes en teoría se liquidan y cancelan bimestralmente, mediante Notas Crédito que el cliente puede descontarse del pago de sus facturas; asimismo Corbeta S.A descuenta a Procter & Gamble, estos valores en el mismo momento de la aprobación por parte del KAM (Key Account Manager por sus siglas en ingles) que tiene a su cargo el manejo a nivel nacional; no obstante una de las principales falencias es que Corbeta es demasiado permisivo y el reconocimiento de estas notas tarda en ocasiones hasta 6 meses.

Cuando se generan estas Notas Crédito, los representantes de venta DEBEN entregárselas al cliente, pero las han utilizado de manera inadecuada porque con ellas han otorgado descuentos que no han estado autorizados, argumentando que posteriormente se les entregarían las notas equivalentes a estos descuentos.

Asimismo, en el desarrollo del trabajo pudo evidenciarse que algunos representantes de venta, han sacado provecho de los saldos a favor de los clientes para beneficiarse personalmente de los mismos, llevando mercancía de los puntos de venta y autorizando a los clientes a descontar estos valores al momento de la cancelación de las facturas.

La empresa, solo se percata de esta práctica inaceptable en el momento en que ya el cliente NO le da más espera al RDV y se apropia de “estos descuentos”; en ocasiones la situación es tan compleja que han alcanzado la cifra de hasta de \$47.000.000 en un solo cliente.

La cartera de este grupo focalizado (División Procter & Gamble) es en promedio \$1.300.000.000; los desfalcos evidenciados en el segundo semestre del año 2014 totalizaron \$74.000.000, lo que constituye el 6% del valor promedio de la cartera, esta situación se observó en 2 zonas y en un total de 3 clientes.

Las dos zonas es la que se evidenció la problemática son la POC037 y la POC048 que básicamente atienden el canal de minimercados en la ciudad de Cali.

La falta de control y poco seguimiento a los saldos que presentaban los clientes de estas dos zonas y la elasticidad al momento de autorizar por parte de cartera, que se les facturara a pesar de la antigüedad de los mismos, tuvo como consecuencia que el problema se agudizara más.

7.4.1 ZONA POC037

Esta zona tiene a su cargo el manejo de 29 clientes, todos matriculados en el canal de minimercados ubicados entre el sur y el oriente de la ciudad de Cali; su promedio de venta mensual en el segundo semestre del 2014 fue de 180 Millones de pesos, siendo el cliente más representativo el Autoservicio Caribe S.A donde precisamente se presentó la situación de deterioro de la cartera y que llegó hasta el punto que el cliente se descontara la suma de \$47 millones de pesos bajo el concepto de “descuentos otorgados por el vendedor”.

Cabe resaltar que ninguno de estos descuentos estaba autorizado por Corbeta S.A pero tomando como base que durante más de seis meses no se le expresó al cliente ninguna observación sobre la cuenta, el cliente finalmente decide descontar estos valores del pago de sus facturas.

En los acompañamientos por parte del Gerente de Unidad y en las salidas de campo de los auxiliares de Cartera no se evidenció la problemática de los saldos debido a que para el cliente era “normal” que las notas crédito se demoraran varios meses y por esa misma razón los descuentos no se practicaron.

El área de Cartera, tampoco bloquea al cliente porque es consciente de la tardanza de los pagos por parte de Procter & Gamble y asume que los saldos corresponden a planes comerciales, sin embargo varios de esos planes que en teoría se le adeudan al cliente ya han sido cancelados o en su defecto cuando las notas son generadas se emiten por menor valor a las que tiene contabilizada el cliente.

A continuación se detallan los saldos de este cliente.

Tabla No. 5: Saldos Zona POC037 Cifras expresadas en pesos.

NOMBRE DEL CLIENTE	FACTURA No.	SALDO DESCONTADO X EL CLIENTE :CIFRAS EXPESADAS EN PESOS COLOMBIANOS
Autoservicio Caribe S.A.	DY-002616	5.166.000
	DY-204996	4.571.323
	DY-002346	4.404.107
	DY-028192	3.462.703
	DY-003285	3.345.640
	DY-001356	3.037.092
	DY-101554	3.023.963
	DY-101938	2.518.691
	DY-102098	2.455.985
	DY-102713	2.231.122
	DY-102714	2.157.640
	DY-107836	2.049.383
	DY-110995	1.985.662
	DY-115892	1.617.096
	DY-117868	1.564.490
	DY-118555	1.431.999
	DY-120792	1.405.856
	DY-124401	672.981
Total Autoservicio Caribe S.A		47.101.733

7.4.2 ZONA POC048

Esta zona igualmente atiende el canal minimercados y su zona geográfica es el oeste y norte de Cali, presenta la misma situación de saldos que ascienden a la suma de \$27 millones de pesos en el segundo semestre del 2014; el promedio de ventas en el segundo semestre de 2014 es de 83 millones de pesos.

La situación anómala se concentra en los dos clientes más representativos de la zona que son Julio César Restrepo Hoyos y José Orozco Medina propietarios de los puntos de venta Súper A y Supermercados Cañaveral respectivamente.

En estos dos clientes se presenta como falencia que los descuentos practicados por los clientes por alquiler de puntas de góndola, no estaban autorizados por la compañía y no obstante el representante de ventas le firma a los clientes cartas autorizando descuentos hasta por \$1.000.000 por estos toques y en la realidad el valor tope establecido por Corbeta para este tipo de negociaciones es máximo de \$300.000.oo.

El detalle de los saldos de la zona POC048 es el siguiente:

Tabla No.6: Cifras expresadas en Pesos

Cliente	Nom 1	ID ítem	Saldo
10482498	JOSE OROZCO MEDINA	DY-0002060572	1.890.196
		DY-0002074149	3.480.706
		DY-0002084138	2.040.407
		DY-0002102312	3.331.342
		DY-0002113401	2.844.251
		DY-0002119132	426.557
		Total	14.706.569
8000950751	Julio Cesar Restrepo Y Cia SA.	*pend descontar CDO	
		DY-0002083361	430.134
		DY-0002089360	1.231.956
		DY-0002094856	6.457.239
		DY-0002095496	383.727
		DY-0002102310	420.317
		DY-0002106106	1.337.953
		DY-0002110132	140.802
		DY-0002114057	1.224.040
		DY-0002118653	270.756
		DY-0002122782	344.217
Total general			12.241.142
Gran Total Zona POC048			26.947.711

7.5 EFECTOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Debido al tamaño de la empresa y a su volumen de sus ventas, un hecho como el que se describe en el presente trabajo de investigación, debería incidir de manera directa en los estados financieros por su cuantía.

Sin embargo, Corbeta S.A a través de la Gerencia adopta como mecanismo afectar directamente el margen de la unidad de negocio de Procter & Gamble; para ello le disminuye

los saldos a los clientes y contabilizando estos saldos como gastos de ventas, disminuyendo el margen de rentabilidad para las marcas, esto originó que el resultado final del año 2014 cerrara con una rentabilidad negativa del 3%.

El Balance General a Junio 30 de 2015, presenta las siguientes cifras:

CORBETA S.A Y/O ALKOSTO S.A.									
Nit : 890.900.943-1									
ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL									
ACTIVO	Año Actual	% De Participacion	Año Anterior	% De Participacion	PASIVO	Año Actual	% De Participacion	Año Anterior	% De Participacion
Activo Corriente					Pasivo Corriente				
1105 CAJA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2105 PROVEEDORES	495.000.000,00	45,68%	495.000.000,00	53,17%
1110 MONEDA NACIONAL	-646.200,00	-0,02%	19.000.000,00	0,70%	2205 NACIONALES	168.230.000,00	15,52%	163.518.300,00	17,56%
1305 NACIONALES	2.648.685.682,00	92,06%	2.500.000.000,00	91,76%	2335 COSTOS PRO PAGAR	2.172.360,00	0,20%	0,00	0,00%
1355 RENTENCION EN LA FUEN	9.954.198,00	0,35%	5.160.400,00	0,19%	2365 COMPRAS	91.366.704,00	8,43%	90.435.400,00	9,71%
1435 MERCANCIAS	-2.065.925,00	-0,07%	0,00	0,00%	2367 IMPUESTO VENTAS RETEN	126.432,00	0,01%	0,00	0,00%
Total Activo Corriente	2.655.927.755,00	92,31%	2.524.160.400,00	92,65%	2380 ACREEDORES VARIOS	16.201.000,00	1,50%	16.201.000,00	1,74%
Activo No Corriente					2408 NA	77.299.384,00	7,13%	56.641.000,00	6,08%
1504 TERRENOS URBANOS	25.085.200,00	0,87%	25.085.200,00	0,92%	Total Pasivo Corriente	850.395.880,00	78,48%	821.795.700,00	88,27%
1516 EDIFICIOS	90.000.000,00	3,13%	90.000.000,00	3,30%	Pasivo No Corriente				
1524 MUEBLES Y ENSERES	37.200.000,00	1,29%	37.200.000,00	1,37%	Total Pasivo No Corriente	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1528 EQUIPO DE COMPUTO	15.660.000,00	0,54%	0,00	0,00%	Total Pasivo	850.395.880,00	78,48%	821.795.700,00	88,27%
1540 AUTOS Y CAMIONETAS	48.000.000,00	1,67%	48.000.000,00	1,76%	Patrimonio				
1592 DEPRECIACION ACUMULA	-1.003.500,00	-0,03%	0,00	0,00%	3115 APORTES SOCIALES	129.104.000,00	11,91%	129.104.000,00	13,87%
1705 COSTOS PAGADOS ANTIC	4.760.640,00	0,17%	0,00	0,00%	360505 Utilidad Del Ejercicio	123.982.715,00	11,44%	0,00	0,00%
1710 CARGOS DIFERIDOS	1.398.400,00	0,05%	0,00	0,00%	3710 PERDIDA ACUMULADA	-19.860.400,00	-1,83%	-19.860.400,00	-2,13%
Total Activo No Corriente	221.100.740,00	7,69%	200.285.200,00	7,35%	Total Patrimonio	233.226.315,00	21,52%	109.243.600,00	11,73%
Total Activo	2.877.028.495,00	100,00%	2.724.445.600,00	100,00%	Total Pasivo Mas Patrimonio	1.083.622.195,00	100,00%	931.039.300,00	100,00%

A continuación, de manera ilustrativa y complementaria se realiza el siguiente análisis financiero:

7.5.1 ANALISIS FINANCIERO

Indice	Formula	Valores	Resultado
INDICES DE LIQUIDEZ			
RAZON CORRIENTE	$= \frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	$= \frac{2.655.927.755,00}{850.395.880,00}$	3,12
PRUEBA ACIDA	$= \frac{\text{Activos Corriente - Inventario}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	$= \frac{2.657.993.680,00}{850.395.880,00}$	3,13
EBITDA	$= \frac{\text{Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización + Provisiones}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	$= \frac{124732715 + 1003500 + 272000}{850395880}$	126.008.215,00
CAPITAL NETO DE TRABAJO	$= \text{Total Activo Corriente} - \text{Total Pasivo Corriente}$	$= 2655927755 - 850395880$	1.805.531.875,00
INDICES DE ACTIVIDAD			
ROTACION DE CARTERA	$= \frac{\text{Ventas A Credito}}{\text{Promedio De Ctas Clientes}}$		
ROTACION DE INVENTARIOS	$= \frac{\text{Costo De Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	$= \frac{8.476.325,00}{\text{Inventario Promedio}}$	
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$= \frac{\text{Ingresos Operacionales}}{\text{Activo Total}}$	$= \frac{137.505.500,00}{2.877.028.495,00}$	0,05
ROTACION PROVEEDORES	$= \frac{\text{Promedio De Proveedores X 365}}{\text{Compras A Cred Del Periodo}}$		

INDICES DE ACTIVIDAD

ROTACION DE CARTERA	=	$\frac{\text{Ventas A Credito}}{\text{Promedio De Ctas Clientes}}$	=		=
ROTACION DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{Costo De Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	=	$\frac{8.476.325,00}{}$	=
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	=	$\frac{\text{Ingresos Operacionales}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{137.505.500,00}{2.877.028.495,00}$	= 0,05
ROTACION PROVEEDORES	=	$\frac{\text{Promedio De Proveedores X 365}}{\text{Compras A Cred Del Periodo}}$	=		=

INDICES DE ENDEUDAMIENTO

RAZON DE DEUDA	=	$\frac{\text{Pasivo Total *100}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{85.039.588.000,00}{2.877.028.495,00}$	= 29,56
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	=	$\frac{\text{Obligaciones Financieras X 100}}{\text{Ventas Netas}}$	=	$\frac{495.000.000,00}{136.965.500,00}$	= 3,61
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	=	$\frac{\text{Gastos Financieros X 100}}{\text{Ventas Netas}}$	=	$\frac{75.000.000,00}{136.965.500,00}$	= 0,55
RAZON DE COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{\text{Utilidad De Operación}}{\text{Intereses Pagados}}$	=	$\frac{124.732.715,00}{}$	=
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	=	$\frac{\text{Pasivo Cte X 100}}{\text{Total Pasivo}}$	=	$\frac{85.039.588.000,00}{850.395.880,00}$	= 100,00
INDICADORES DE APALANCAMIENTOS	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{850.395.880,00}{233.226.315,00}$	= 3,65

INDICES DE RENTABILIDAD

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS	$= \frac{\text{Utilidad Bruta X100}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{128.489.175,00}{136.965.500,00} =$	0,94
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	$= \frac{\text{Utilidad Operacional Del Periodo X 100}}{\text{Ingresos Operacionales}} = \frac{12.473.271.500,00}{137.505.500,00} =$	90,71
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$= \frac{\text{Utilidad Neta X 100}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{12.398.271.500,00}{136.965.500,00} =$	90,52
ROA - RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL	$= \frac{\text{Utilidad Neta X 100}}{\text{Total Activo}} = \frac{12.398.271.500,00}{2.877.028.495,00} =$	4,31
ROE - RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	$= \frac{\text{Utilidad Neta X 100}}{\text{Patrimonio}} = \frac{12.398.271.500,00}{233.226.315,00} =$	53,16

7.5.1.1 INTERPRETACIONES DE INDICADORES FINANCIEROS

7.5.1.1.1 INDICE DE LIQUIDEZ: Corbeta S.A Y/O Alkosto S.A., dispone de 3,12 Pesos del activo corriente para respaldar cada peso de deuda inferior a un año; por lo anterior se puede determinar que la entidad dispone de \$ 3,13 pesos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin tener que recurrir a sus Inventarios.

Adicionalmente cuenta con un capital neto de trabajo De \$1.805.531.875 el cual le permite pagar sus gastos operativos anuales y cubrir los valores de las obligaciones a corto plazo.

7.5.1.1.2 INDICE DE ACTIVIDAD: Puede determinarse que los ingresos operacionales de la empresa cubren 0,05 Veces los activos totales de la misma.

7.5.1.1.3 INDICE DE ENDEUDAMIENTO: Se determinó que solo un 29.56% son financiados, o que en otras palabras el 29.56% de los activos están en mano de los acreedores o terceros y un 70.44% son de la compañía. También se pudo determinar que los gastos financieros representan un 0,55% del total de las ventas. Este índice brinda a las entidades financieras la seguridad en el cubrimiento de la carga financiera por intereses.

Adicionalmente el 100% de los activos de la empresa están representados en pasivos que se deben pagar antes de un año ya que tienen vencimiento en el corto plazo.

Finalmente la compañía cuenta con \$3,65 centavos de deuda por cada peso de patrimonio.

7.5.1.1.4 INDICE DE RENTABILIDAD: Las ventas de la compañía generan un 0,94% de utilidad bruta, es decir por cada peso vendido en el último año, se logró obtener 90,71 centavos de utilidad operacional. Esto es que por cada peso vendido se generó \$90,52 centavos de utilidad neta.

El Roa (Return On Assets) Es Igual al 4,31%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 4,31% con respecto a los activos que posee.

Dicho de otra forma, la empresa utiliza el 4,31% del total de sus activos en la generación de utilidades.

El Roe (Return On Equity) Es de 53,16%, lo que indica que Corbeta S.A tiene una rentabilidad del 53,16%, la empresa utiliza el 53,16% de su patrimonio en la generación de utilidades.

También pudo observarse que en los estados financieros no tuvieron en cuenta la aplicación de las NIIF, como en concepto de depreciación de activos. Recordemos un poco este concepto.

“El reconocimiento de depreciación bajo las NIIF solo se tendrá en cuenta cuando un activo sea productivo o genere una plusvalía, como en el caso de maquinaria, edificación. Es decir en NIIF los activos fijos no productivos no se les pueden reconocer su depreciación, salvo que sea un activo de mantenimiento y por tanto no se deprecia o valoriza. Obviamente, en la venta de un activo se debe de tener en cuenta el valor razonable.”³

Adicionalmente en NIIF los estados financieros se deben reconocer los hechos en su periodo con sus respectivas notas aclaratorias, simplicidad al elaborarlos, la razonabilidad. Principios básicos de la contabilidad no solo en la NIIF sino en nuestro concepto considerados en el Decreto 2649/93.

8. RESULTADOS

Las acciones generadas de manera indecorosa de parte de los empleados en cuanto al deterioro de la cartera, tanto como la falta de control y registro adecuado de sus actividades contables, le ha generado afectación patrimonial a Corbeta S.A.

La no realización de auditorías permanentes a diferentes zonas y el hecho de no revisar los procesos de conciliación de cartera con los clientes, es en definitiva una oportunidad de mejora para el área de cartera.

Con el fin de evitar que se presenten situaciones como las descritas anteriormente, la compañía debe procurar que los representantes de venta apliquen los procedimientos de control relativos al manejo de cartera bajo las siguientes políticas.

³ Decreto 0302 de Febrero 20 de 2015

8.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Como plan de acción, se sugiere la implementación de un sistema de control interno adecuado que minimice el riesgo de la ocurrencia de siniestros que generen deterioro de la cartera y afecten de esta manera los resultados de Corbeta S.A.

8.1.1. PLAN DE ACCION

Con el Objetivo que los representantes de venta no distorsionen los planes comerciales establecidos por Procter & Gamble y entreguen oportunamente a los clientes las Notas crédito que se generan cuando se liquidan los mismos, se establece la siguiente propuesta de depuración de saldos.

El Plan de Acción se resume en el siguiente esquema:

Tabla No.7

PLAN DE ACCION PROPUESTAS DE MEJORA REDUCCION DE SALDOS CARTERA PROCTER & GAMBLE TABLA No.7										
Acción (Meta a implementar)	Origen (Dificultad que desea modificar)	Indicador de Ejecución	Área	Impacto	Descripción de la Acción (Actividades en tareas)	Responsable Seguimiento	Áreas conjuntas	F. Inicio Acción	F. Cierre Previsto	Observaciones
Creación de planes comerciales	Pago de planes comerciales a tiempo	Saldos no superiores a 30 días	Cartera	*Menor Climor *Climor liberable * Mejora en entregas * Clientes satisfechos	Liquidaciones en los 10 primeros días del mes.	Gus + LC + Cartera	Cartera - Logística - Ventas	01/09/2015	01/12/2015	
Control de planes comerciales	*Ejecución clara de planes	* Reduccion de saldos en un 50%	Cartera	*Menor Climor *Climor liberable * Mejora en entregas * Clientes satisfechos	*Minimización de planes comerciales, garantizar planes robusto que cobijen marcas líderes.	Gus + LC + Jefe de Cartera	Cartera - Logística - Ventas	01/09/2015	01/12/2015	
Reducir Tiempos para legalización de Saldos originados por Planes Comerciales	Pedidos retenidos por saldos pertenecientes a RMA o SL	Entre un 30 y 40% de pedidos se quedan retenidos por Saldos Correspondientes a RMA y SL	Comercial	1.Incumplimientos en la entrega de pedidos 2.Incumplimiento en las cuotas del mes	Reduccion de pedidos por saldos pertenecientes a RMA y SL	GU's	Cartera/Comercial / Aprobadores/Proveedores	01/09/2015	01/12/2015	
	Falta de información sobre RMA o SL	El 60 % de los RV's no tiene absoluta certeza de los motivos por los que se debe hacer una RMA o SL	Comercial	1.Clientes satisfechos por políticas de cambio de mercancía 2. disminución saldos en cartera	1. Instructivo de razones valideras para generar una RMA y SL 2. Capacitación por parte de cada GU para que el Rv tenga claro las razones por las que monte una RMA y SL 3. Instructivo de políticas de recogida de mercancía, previa consulta con el proveedor.	GU's	Cartera/Comercial / Aprobadores/Proveedores	01/09/2015	01/12/2015	
	Dificultad en el proceso de RMA o SL	Solo el 30% de los RV's maneja el panel de RMA o SL	Comercial	1. Disminución Carga de trabajo para GU's 2. Disminución de tiempos en subir las RMA y SL 3.Saldos no mayores 60 días	Capacitación y entrega de instructivo de RMA y SL a cada RV.	GU's	Cartera/Comercial / Aprobadores/Proveedores	01/09/2015	01/12/2015	
	Rechazo de solicitudes por RMA o SL	El aprobador rechaza el 30% de los RMA que se envían. Y el 45% de las SI que se solicitan.	Comercial/ Aprobador	1.Saldos sin solucionar. 2. Pedidos retenidos. 3. Mensajes de retención. 4. Desconfianza y falta de interés por parte del aprobador.	1. Consultar con cada aprobador las condiciones necesarias para aprobar una SL. 2. Consultar con el Área de Logística los aspectos necesarios que debe tener una RMA para recoger mercancía.	A.U / D.R	Comercial/Aprobadores/Logística	01/09/2015	01/12/2015	
Reimplementación de Justificación de saldos	Tener claridad con tiempo de legalización de los saldos en el momento del cobro	Mejorar los indicadores de saldos en cartera	Comercial	Disminución de los tiempos de entrega de pedidos. Evitar reportes inequívocos en las centrales de riesgos. Estado de cuenta real para el cliente	*Aplicativo en People Soft en donde se pueda leer el mensaje de cada saldo en la cartera del cliente según información del vendedor. (opcion: Lupa en lista de Items) Reevaluar el procedimiento de Justificación de saldos al ingreso del cobro. (usuarios aprobadores) Recapacitación a la fuerza de ventas. Planes de acción (medidas correctivas, Desarrollo H)	JF/KC	Sistemas Y Comercial	01/09/2015	01/12/2015	

8.1.2. INFORME DE AUDITORIA

Los pagos de los planes comerciales tardan demasiado por parte de Procter & Gamble y esto en definitiva es el hecho generador del desorden administrativo en el manejo de los saldos.

El área de Cartera de Corbeta S.A acepta que los saldos a favor permanezcan más de 30 días para cruzarlos. Adicionalmente existen gran cantidad de planes comerciales (estrategias) en el mes y falta claridad en la información en el sistema cuando se genera el saldo en contra.

Las zonas en las que se observa mayor concentración de saldos son las que atienden a los minimercados; para el caso en particular objeto del presente análisis son las zonas cuyos códigos son la POC037 y POC048, el plazo para el pago de las facturas de estos clientes está parametrizado a 45 días, sin embargo su promedio de cancelación es hasta de 60 días.

Como ejemplo ilustrativo se define que

Esta situación ya genera tardanza en los cruces de saldos y comienzan las diferencias.

El resumen por concepto y zona de los inconvenientes por saldos es:

Tabla No.8: Resumen de saldos. Cifras expresadas en pesos

ZONA	Descuentos NO autorizados + diferencias de precios	Averías	Otros Conceptos	TOTAL
POC048	25.411.125	952.896	583.690	26.947.711
POC037	46.941.613	160.120	-	47.101.733
TOTAL	72.352.738	1.113.016	583.690	74.049.444

8.1.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS

Aunque el análisis de la presente tesis se enfocó en 2 zonas, por la manera en que se han presentado los desórdenes de saldos, puede concluirse que los resultados aplican para todas las otras zonas, incluso aquellas que atienden clientes mayoristas y forman parte de la unidad focalizada en Procter & Gamble.

En todos los procesos de cruces por otorgamientos de planes comerciales con los clientes, se generan saldos y el común denominador es que los clientes NO conocen los conceptos ni valores a los que tienen derecho y que pueden descontarse.

A octubre 31 de 2015 la cartera de la toda la unidad de Procter & Gamble reflejaba saldos en contra con vencimiento mayores a 30 días por \$457 millones de pesos y saldos a favor de los clientes por \$146 millones de pesos, esto indica que al efectuar los respectivos cruces los saldos netos en la cartera serían por valor de \$312 Millones de Pesos.

Esta situación complementa la afirmación de que los desórdenes de cartera afectan la información financiera, toda vez que si se realizaran los mantenimientos oportunamente, los índices de liquidez mejorarían ostensiblemente, en este caso particular el efecto es de una depuración del 32% de los saldos mayores a 30 días; este porcentaje resulta de dividir 146/457.

En otras palabras, si los clientes se descontaran todos sus saldos a favor con corte a Octubre 31 de 2015 los reportes de los saldos vencidos tendrían una recuperación del 62%.

La afectación generada de manera indecorosa de parte de los representantes de venta en cuanto a las falencias detectadas en las zonas mencionadas anteriormente y la falta de control y registro de las actividades financieras reflejan en el ejercicio del año 2014, deterioro patrimonial de la empresa.

Es de resaltar el hecho de que una empresa con la magnitud y capacidad de Corbeta S.A. no genere una reserva legal, no ajuste su revalorización patrimonial y mucho menos no tenga información del ejercicio anterior.

Tabla No.9 Resumen de Cartera Cifras expresadas en pesos.

ZONA	SALDOS EN CONTRA	SALDOS A FAVOR	VALOR NETO
CAG005	2.147.724	- 6.861.583	(4.713.858,81)
POC030	291.731.542	- 11.276.233	280.455.308,98
POC031	40.370.929	- 11.943.065	28.427.863,97
POC032	7.682.009	- 5.539.288	2.142.721,47
POC034	8.244.132	- 5.994.602	2.249.529,86
POC036	484.243	- 12.881.691	(12.397.447,51)
POC037	8.842.490	- 29.198.085	(20.355.595,19)
POC040	18.708.614	- 25.410.564	(6.701.950,00)
POC048	12.165.399	- 127.582	12.037.816,99
POC053	11.059.044	- 1.740.300	9.318.743,53
POC083	15.182.943	- 6.720.258	8.462.684,73
POC086	16.307.152	- 2.178.383	14.128.769,27
POY031	5.238.153	- 14.933.653	(9.695.499,92)
POY032	6.753.409	- 6.310.233	443.175,71
Total SUBC01	12.178.942	- 4.434.759	7.744.183,00
Total General	457.096.725	- 145.550.279	311.546.446,08

8.2 DESARROLLO DE LA VENTA

Corbeta S.A cuenta a partir del año 2011, con un programa de capacitación interna que incluye temas de manejo comercial y de cartera, que tienen como objetivo formar al representante de ventas en un campo integral y para ello está enmarcado el siguiente modelo de ejecución en el punto de venta y en el normal desarrollo de su trabajo diario.

El programa se incluye dentro del capítulo de control interno, porque en el hipotético caso que atienda al pie de la letra, el representante de venta podrá ejercer su trabajo de manera organizada y su cartera será sana, en la medida que esto suceda, los pedidos serán fácilmente liberables y la venta será exitosa, los presupuestos cumplibles y los ingresos garantizados.

Bajo el principio universal del comercio es que la venta finaliza con el recaudo de la cartera, en Corbeta S.A hay diseñado todo un manual que constituye el estandarte del área comercial.

A continuación se enumeran los procedimientos básicos de la visita, el programa de venta persuasiva que es el pilar de la compañía y el manual de objeciones sobre el cual se fundamenta el proceso de efectividad y cobertura, que la hacen particularmente exitosa.

8.2.1 VENTA PERSUASIVA

Se entiende por venta persuasiva todo el proceso mediante el cual se le infiere al cliente la convicción a que realice la compra de los productos que se le están ofreciendo; se realiza a través de un esquema estructurado de comunicación que ordena las ideas y los conceptos, datos e información con respecto al logro de un objetivo específico.

Los pasos son:

Resumir la situación

El objetivo es verificar el interés del cliente y determinar sus necesidades reales.

Esto se logra mediante la discusión de las condiciones, necesidades, limitaciones, oportunidades del cliente.

El resumen debe ser breve.

Expresar la idea

El propósito de **expresar la idea** es decirle al comprador en forma clara y concisa, qué acción recomendaría el vendedor.

- Es simple, clara y concisa?
- Descubre la necesidad del CLIENTE o la oportunidad?
- Sugiere una acción?

– Ejemplo: *Mi idea es que usted reciba nuestra excelente promoción para Diciembre/12 y tenga la oportunidad de ofrecerla a sus clientes para la navidad.*

Explicar cómo funciona

- Es el momento de explicar a fondo la idea, relacionando en ella las necesidades u oportunidades identificadas en el resumir de la situación.
- Una buena explicación de cómo funciona su idea, demuestra que usted ha tenido en cuenta todos los detalles y asegura en mayor manera el éxito del plan.
- Es una oportunidad para darle a conocer al cliente las características de nuestros productos y la manera como se pueden convertir en beneficios para él.

Enfatizar los beneficios

Consiste en explicar cómo la idea propuesta considera las oportunidades y necesidades reales del cliente

Los beneficios deben cuantificarse

Ejemplo:

- *Aumentará la eficiencia de sus recursos en 30%*
- *Incrementará sus ventas en \$10.000.000*
- *Reducirá sus agotados en un 45%*

Sugerir un paso fácil (cierre)

- El propósito es lograr cerrar la venta.
- Sin importar qué tan buena sea una idea o producto, a las personas les desagrada (por naturaleza) tener que tomar decisiones. Es más fácil dejar las cosas para después.
- Si usted sugiere algo fácil para iniciar la acción, es probable que el comprador lo siga.
- Es el momento preciso para utilizar sus Técnicas de Cierre.

Tabla No.10 Técnicas de cierre



TÉCNICAS DE CIERRE

TÉCNICA	TEORIA	EJEMPLO
PIDE LA ORDEN	DIRECTO, SIMPLE, VAYA AL PUNTO	"BASADO EN ESTA PRESENTACION RECOMIENDO IMPLEMENTAR ESTE PLANOGRAMA"
ALTERNATIVA	OFRECE ALTERNATIVA PARA COMPRAR	"¿QUIERE IMPLEMENTAR UN ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA CATEGORIA DE DETERGENTES O DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA?"
ACCIÓN	ASUMIR EL CIERRE INMINENTE CON UNA ACCION INMEDIATA	"CON SU CONSENTIMIENTO, VOY A LLAMAR A SU JEFE DE DEPÓSITO PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CRUCE DE CATEGORÍAS."

[Ejemplo #1](#) [Ejemplo #2](#)



Fuente: Departamento de Desarrollo Humano/ Corbeta S.A

8.2.2 FUNDAMENTALES DE VENTA

Son los factores críticos que pueden ser influenciados en el cliente para mejorar la experiencia de compra de las marcas ofrecidas por Corbeta S.A, incrementando consumo, volumen y la participación de mercado (crecimiento sostenible).

8.2.2.1 Distribución

Es la Presencia de una marca o referencia en inventarios del cliente y DISPONIBLE para el consumidor. Una buena distribución debe hacerse en todas las marcas y referencias de acuerdo al potencial y tipo de negocio.

8.2.2.2 Precio

Es el valor que está dispuesto a pagar un consumidor por un producto de acuerdo a los beneficios que percibe del mismo.

Deber ser competitivo con relación al mercado y alineado a la estrategia de la marca.

8.2.2.3 Estantería

Se define como el lugar físico donde se encuentran ubicados los productos dentro de un punto de venta

Una buena estrategia de estantería es aquella que contempla:

- Participaciones de mercado de las marcas.
- Rotación de cada marca.

8.2.2.4 Reventa

Son actividades adicionales que llaman la atención del consumidor y que generan consumo extra de producto. Las más comunes son:

- Exhibiciones adicionales (Puntas de Góndola, Estibas, Mamut).
- Ofertas en precio o en producto.
- Publicaciones (Hechas por el cliente en su punto de venta, Medios masivos)

8.3 MANEJO DE OBJECIONES

Una Objeción se define como el razonamiento o argumento contrario a alguien o algo. (Diccionario RAE, 2005).

Es La necesidad de mayor información. Son parte Normal del proceso de la venta.

En Corbeta S.A se ha definido el siguiente esquema para el manejo de objeciones al momento de la venta:

Los compradores normalmente ponen objeciones por:

- Falta de preparación y planeación para presentar nuestras ideas
- Falta de información al momento de la presentación
- No entienden la situación
- Nuestras ideas no son claras ni prácticas

Las dos formas de manejar las objeciones son anticipándolas y enfrentándolas

8.3.1. Anticiparse a las Objeciones

Al momento de llegar a realizar una visita debemos asegurarnos de:

- Tener dominio total de la información que se va a presentar.
- Haber preparado detalladamente la información.
- Haber previsto y estudiado las posibles objeciones que el cliente pueda presentar.
- Asegurarnos de tener conocimiento del cliente:
 - - Condiciones. - Limitantes.
 - - Necesidades. - Oportunidades.

8.3.2. Enfrentar las Objeciones

- Conocer todos los aspectos del negocio
- Perfeccionar la habilidad de convertir objeciones en beneficios (por lo general, una objeción es una oportunidad de venta)
- Ser conciso - El hablar mucho puede agravar o agrandar la objeción e incluso llegar a dañar el cierre de la venta.

8.4 TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación frente a frente, es una de las artes más difíciles en las relaciones humanas.

El saber comunicarnos efectivamente nos ayudará a mantener buenas relaciones y así conseguir el éxito en nuestra vida personal y laboral.

8.4.1 ESCUCHAR:

Es definitivamente, la parte más difícil, pero al mismo tiempo la más productiva en la comunicación frente a frente.

8.4.2 VERIFICAR:

Debemos asegurarnos que entendimos bien la información recibida.

1. Indagar si se tiene toda la información necesaria.
2. Poder resumir la información obtenida.
3. Eliminar las objeciones falsas y encontrar cual es la objeción verdadera.

8.4.3 TRANSMITIR:

Nada sirve si se escucha y se entiende bien y NO se transmite.

- Asegúrese de captar la atención de quien le escucha.
- Asegúrese de transmitir la información relevante y pertinente.
- Module su voz.
- Demuestre entusiasmo o irritación cuando sea necesario.
- Piense lo que va a decir antes de hablar.
- Sea concreto en lo que quiere transmitir.

8.5 PROCEDIMIENTO BASICO DE LA VISITA

Se entiende como la secuencia de pasos definidos, a llevarse a cabo en todas las visitas; es un estándar de trabajo profesional que ayuda a crear buenos hábitos de operación y ahorra tiempo, convierte al vendedor a ser más efectivo. Adicionalmente ayuda a detectar

oportunidades de negocio y permite cubrir/exceder objetivos de volumen y fundamentales del cliente.

8.5.1 Planeación

Para la planeación debemos tener en cuenta:

- Tarjeta rutero / pedido
- Anotaciones y registros de la última visita.
- Verificar estado de cartera del cliente
- Objetivos de la zona (Objetivos x cliente / participación del cliente en la zona)
- Promociones vigentes.
- Actividades de la competencia.
- Oportunidades de distribución.

8.5.2 Revisión de Planes

Antes de ingresar donde el cliente el vendedor debe:

- Revisar los objetivos de la visita y los planes para lograr dichos objetivos.
- Revisar la Tarjeta Rutero Pedido (datos claves como nombre del comprador, objetivos necesidades, prácticas de mercadeo).
- Revisar estado de cartera.
- Revisar el material que preparó para la visita.
- Revisar planes de reventa o iniciativas a presentar.

8.5.3 Pre-Acercamiento

- Sonría y tenga buena disposición.
- Preséntese siempre ante el cliente antes de iniciar cualquier proceso.
- Identificar al comprador (Quién toma la decisión de compra....)

- Demuestre conocimiento del cliente y del negocio.
- Asegure la atención y despierte el interés del cliente.
- Hágale saber que usted ya está en el punto de venta y que después del chequeo se reunirá con él.

8.5.4 Verificación, chequeo y ajuste

- Verifico los inventarios en bodega y exhibidos.
- Chequeo los Fundamentales y oportunidades en el punto de venta.
- Ajusto la planeación.

8.5.5 Presentación

- Asegúrese que el cliente presta toda su atención.
- Realice la presentación en forma lógica, sencilla, clara e interesante (Basada en los objetivos).
- Anticipe posibles objeciones (énfasis en beneficios)
- Utilice el Formato de la Venta Persuasiva.
- Utilice ayudas de venta como Hoja Rutero-Pedido Organizadores Muestras y Presentaciones

8.5.6 Cierre

El Cierre se efectúa cuando cuando se presente una de las siguientes situaciones:

- Cuando el comprador esté de acuerdo con los beneficios.
- Cuando el comprador esté satisfecho con su respuesta a una objeción que haya expresado.

- Cuando el comprador de una señal indirecta de que se encuentra convencido de su plan, idea o producto.
- Cuando se produzca una pausa. Aprovechar el “silencio”.

8.5.7 Cobro (Cond. de Cartera)

Por el tema de análisis este tema se constituye en el más representativo de los puntos de los procedimientos básicos de la visita

Es necesario recordar que una venta nunca estará completa a menos que se recuperen los valores de la compañía.

Debe mostrarse una actitud positiva y natural al cobrar y resaltar los beneficios de las condiciones de venta de la compañía.

9. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El objetivo fundamental de este Sistema de Control Interno es definir los mecanismos de control, gestión, análisis y seguimiento de la Cartera, los cuales contribuirán en el mejoramiento a la rentabilidad de la organización y en la minimización del riesgo de la cartera.

El desarrollo del proyecto procura el análisis uno a uno de los procedimientos de control establecidos por la compañía dentro de las políticas de recaudo y auditoria a las zonas de venta.

Existen puntualmente procedimientos de control establecidos para situaciones específicas tales como el retiro de vendedores, esta situación se analizara de manera detallada en el proyecto.

El primer paso es el entendimiento de las definiciones de todos los conceptos que se emplean en el análisis del área de cartera y en ese orden de ideas es el siguiente:

Los clientes de crédito son aquellos a los que se les asigna un cupo de crédito previo cumplimiento de los requisitos (sea persona natural o jurídica) con un plazo de 30 días para la cancelación de las facturas. Hay dos tipos de clientes:

- ✓ **Persona Natural:** Todo individuo que realiza transacciones comerciales, identificado con una Cédula Ciudadanía. Independiente que tenga dígito verificación.

- **Persona Jurídica:** Toda sociedad constituida legalmente que realiza transacciones comerciales, identificadas con un Nit.
- **Codeudor:** Deudor con otro, Se hace responsable en forma solidaria y obliga a las dos partes a responder
- **Carta de Autorización:** Documento anexo al pagaré donde el cliente autoriza llenar los espacios en blanco del mismo, en caso de ser necesario.
- **Pagaré:** Documento por el que alguien se obliga a pagar cierta cantidad de dinero en un momento determinado
- **Garantía:** Fianza, prenda que tiende a asegurar la efectividad de los derechos del acreedor previniendo el riesgo de insolvencia del deudor.
- **Certificado de Cámara de Comercio:** Trámite legal donde se adquiere el derecho de ejercer actividad comercial, Razón y Objeto social, capital, Duración de la sociedad, las facultades y obligaciones del representante legal.
- **Registro Mercantil:** Cuando se registra un establecimiento de comercio.
- **Certificado de tradición y libertad:** Documento que certifica si el cliente es propietario del inmueble, si posee gravámenes sobre éstos.

Definidos estos conceptos, se procede al planteamiento del sistema de control interno diseñado para el adecuado manejo de la cartera por parte de los representantes de venta.

9.1 ASIGNACIÓN DE CUPOS DE CREDITO

La asignación de un código al cliente crédito debe contar con la validación por parte de los funcionarios del área de crédito, de la información suministrada por el representante de ventas en el formulario de la solicitud de crédito.

El responsable de la cartera NO es solo el vendedor; el Gerente de Unidad también debe ser ejecutor del sistema de validación de saldos que posee el cliente.

Los cupos de crédito deben ser asignados de acuerdo a la capacidad de pago del cliente.

9.2 PROCESO DE RECAUDO

El proceso del recaudo de la cartera inicia con la misma venta, desde el momento en que el representante de ventas logra pactar las condiciones comerciales con el cliente.

Al momento de la solicitud en la codificación de un cliente, este deberá verificar el estado del establecimiento de comercio, solvencia del mismo y todas las gestiones pertinentes que garanticen la NO pérdida de la cartera para la compañía, así mismo deberá verificar las firmas tanto de la solicitud de crédito como del documento de identidad original no solo del deudor principal sino también del codeudor si hay lugar a ello. Inicialmente se le otorga un crédito por valor de \$3.000.000.00 y un plazo para todos los clientes de 30 días.

El control, seguimiento y recuperación de la cartera asignada dentro de los plazos establecidos para cada línea está bajo la responsabilidad compartida del asesor comercial y Gerente de Unidad.

Cuando el cliente esté interesado en aumentar su cupo de crédito, debe considerarse que la antigüedad con la compañía sea superior a 6 meses y solicitar los siguientes documentos:

- Actualización del formato "Solicitud de Afiliación Como Cliente" (No Indispensable, si la solicitud anterior está completamente diligenciada y el codeudor es el mismo).
- Certificado de existencia y representación legal cuya expedición no sea mayor a 30 días (Certificado de Cámara y Comercio).
- Certificado(s) de Libertad de inmuebles y/o vehículos con fecha de expedición inferior a 30 días anexando fotocopia pago del último impuesto predial, fotocopias de tarjetas de propiedad de vehículos autenticada, fotocopia del pago del impuesto predial y fotocopia(s) autenticada(s) de la(s) Tarjeta(s) de propiedad de vehículo(s), anexando el último pago del impuesto.
- Firma de codeudor (con respaldo económico), Certificado de libertad de bienes inmuebles, libres de patrimonio familiar o proceso de sucesión, ni ninguna otra limitación al dominio, anexando fotocopia pago último impuesto predial, fotocopias de tarjetas de propiedad de vehículos autenticada y fotocopia del pago del último impuestos.
- Facturas recientes a crédito con otros Proveedores.

- Referencias Bancarias y comerciales por escrito.
- Estados Financieros del último cierre contable, firmados por contador público, anexando fotocopia tarjeta profesional.
- El representante de ventas se abstendrá de efectuar ventas a nombre de clientes fallecidos, codificar dos o más clientes en la misma dirección, consentir la codificación a nombre de un empleado del cliente y así mismo el efectuar ventas con el código de un cliente a beneficio suyo o de un tercero.

9.2.1 RECIBOS DE CAJA

Es el formato que le sirve de soporte al cliente de que recibió el pago o abono que le realizó a la compañía; este cuenta con un número consecutivo y a diario debe ser ingresado en el sistema de recaudos.

Todo pago efectuado por el cliente debe estar soportado por un recibo de caja.

Cada vez que reciba un pago por el cliente debe confrontar con el listado de cartera el valor cancelado, si existen diferencias, debe solicitar de inmediato la aclaración del descuento.

Las facturas relacionadas en el recibo de caja deben ser reportadas e ingresadas a la compañía de acuerdo a lo contabilizado por el cliente.

Los recibos de caja son intransferibles, no se pueden entregar a otro representante de ventas si la debida autorización de cartera.

Todos los días los deben tener en su poder, porque cartera realiza auditorias aleatorias.

El talonario consta de 50 recibos de caja en original y copia, su manejo debe ser en forma consecutiva, después de utilizado 10 a 15 recibos, puede solicitar un nuevo talonario a cartera.

La custodia y conservación de los soportes de pago: Recibos de caja, consignaciones, cheques, facturas, manejo de valores y demás documentos necesarios para el ejercicio de sus funciones es una responsabilidad indelegable de cada uno de los representantes de ventas.

9.2.2 CONSIGNACIONES

Las consignaciones que realicen los clientes deben ser en efectivo y/ o cheques personales o de Gerencia; Corbeta cuenta con la plataforma bancaria para consultar en línea las consignaciones que se reciben como pago a las facturas de venta

9.2.3 MANEJO DE EFECTIVO

El representante de ventas NO puede recibir efectivo por parte del cliente.

9.2.4 CHEQUES DE TERCEROS

En Corbeta S.A no está permitida la consignación de cheques de terceros por parte de los clientes.

9.2.5 INTERESES

Todo pago hecho a facturas fuera del plazo establecido genera intereses por mora del 2% mensual sobre saldo, los cuales deben ser cobrados en el momento del abono o pago total de la factura relacionándolos en forma separada en el Recibo de Caja (valor factura y en renglón siguiente Intereses por mora).

FORMULA_ Valor total saldo factura x 2% / 30 días x No. Días de cartera vencida.

9.3 TIPOS DE REVISION DE CARTERA

Los procesos formales de la revisión de cartera se definen de la siguiente manera:

9.3.1 Auditoría de escritorio presencial: Es aquella revisión realizada por un Funcionario de Cartera de una zona o zonas específicas, validando la información de la cartera vencida o informe cartera por edades vs. Facturación física en poder del asesor comercial y verificación aleatoria o total ya sea telefónica o de campo.

En la Auditoría de Escritorio Presencial se le informa al Gerente de Unidad o encargado de la zona con un día de anticipación a la auditoría, para que informe al responsable de la zona a auditarse, se acerque al área de cartera en el día y fecha señalados con la facturación completa organizada por NIT.

9.3.2 Auditoría de escritorio No Presencial: Aquella realizada únicamente por la opción de cartera vencida por zona sin la presencia del cliente y se valida aleatoria y telefónicamente la información con el cliente.

9.3.3 Auditoría de campo: Es la verificación personalizada con el cliente, por un Funcionario de Cartera de la información del total de su estado de cuenta.

Las auditorías de campo son generadas por motivos tales como: Por conciliación de cartera con los clientes, por retiro de representantes de ventas (voluntario o hurto), a zonas con bajo recaudo de cartera, sospecha de manejos indebidos por parte del Asesor Comercial, actualización de documentos, aumentos de cupo, clientes en riesgo, entre otros.

9.3.4 Auditoría Telefónica: Apoyo dado a la Fuerza de ventas en los diversos tipos de revisiones, con la cual puede verificarse inmediatamente la información con el cliente.

Para todos los casos el Funcionario de Cartera realiza la revisión de facturas físicas y la verificación telefónica con los clientes aleatoriamente, teniendo en cuenta cartera vencida y no vencida de todos los catálogos. En caso de no ubicarse al cliente por teléfono, se solicita a un Cobrador, al Gerente de Unidad, visita al cliente para verificación de datos. Para saldos que según argumentos dados por el Representante de Ventas correspondan a solución interna, se valida a través del área competente, por notas pendientes, devoluciones, etc., dejando registrado en el archivo de Excel las observaciones pertinentes.

Se realiza auditoría al consecutivo de recibos de caja pendientes, por la ruta en people Soft 8.9: Cuentas a Cobrar - Cobros - Consultas - Consulta Recibos de Caja, el sistema solicita el código personal del asesor comercial.

Los recibos pendientes en el sistema deben ser igual a los físicos por utilizar. En caso de presentarse diferencias, se debe constatar con la última planilla legalizada en caja.

La persona encargada de la auditoría presenta el informe final de la gestión realizada, con el cual se determinará la responsabilidad del asesor comercial en la cartera pendiente, los saldos pendientes por notas de descuentos comerciales, financieros, devoluciones de mercancía por autorizar y/o recoger, etc.

Una vez finalizada la revisión se realiza informe final sobre el resultado de la gestión realizada, dirigido al Director del Departamento de cartera, Gerente de unidad y en caso de ser necesario al director del Departamento de Desarrollo Humano. Este informe debe quedar registrado en el archivo de control de auditorías realizadas mensualmente y los papeles de trabajo se dejan en el archivo de gestión.

En caso de descubrirse que el Asesor Comercial ha realizado manejos indebidos de la cartera, se optará inmediatamente por la auditoría de campo, para la obtención de hechos evidenciales que conlleven a los descargos y las sanciones disciplinarias que Corbeta considere.

El delegado asignado para dicha gestión, organiza la información arrojada por el sistema geográficamente, con el fin de organizar las visitas en forma eficiente y genera extractos los cuales deben ser entregados a cada uno de los clientes visitados, luego de la verificación de la cartera pendiente.

Para los casos de clientes con cartera en edad de mora alta (> a 60 días), el auditor delegado de cartera gestiona el recaudo y cuando el cliente no cancele en el momento de la visita, se debe hacer firmar un acuerdo de pago donde se especifique las fechas en que se compromete a cancelar la deuda.

Para el caso de auditorías de campo en provincia, el Funcionario de Cartera de común acuerdo con el Gerente de Unidad, realizan la planeación a seguir, teniendo en cuenta los clientes que presentan más alto riesgo por población, confirmando la totalidad de la cartera pendiente (facturas vencidas y no vencidas), recibos de caja de los últimos pagos realizados y proceden a visitar aleatoriamente o en su totalidad a los clientes según sea el caso.

Adicionalmente al cobro de las facturas vencidas se efectúa la actualización de documentos, tales como, certificado de Existencia y Representación Legal (cámara de comercio), certificados de Libertad, referencias comerciales y bancarias, fotocopia facturas crédito otros proveedores y demás documentos requeridos y enviarlos al área de crédito y cartera a través del asesor comercial. Si por este medio, no se logra la actualización, el asesor deberá tramitarlos en las oficinas correspondientes donde reside el cliente.

Si se detectan inconsistencias, el funcionario delegado de cartera debe informar a la dirección del área, desarrollo humano y gerente de unidad en forma inmediata.

Al terminar la auditoría, el funcionario de Cartera debe presentar un informe al Director del Departamento de Cartera, Gerente de Unidad y Desarrollo Humano en caso de ser necesario.

Este informe debe quedar registrado en el archivo de control de auditorías realizadas mensualmente y los papeles de trabajo se dejan en el archivo de gestión.

9.3.5 Auditoría por Retiro de Vendedores

El retiro de un Asesor Comercial puede darse por alguna de las siguientes causas:

- Retiro voluntario del Asesor comercial
- Unilateral de la Organización por Incumplimiento al presupuesto de ventas y/o cartera

- Unilateral de la Organización por inconsistencias presentadas en el manejo de ventas y/o cartera
- Unilateral de la Organización por reestructuración

Además del procedimiento establecido se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

El Gerente de Unidad debe informar a cartera, los datos de la persona que se retira y el informe vía e- mail de la cartera recibida de parte de ellos, entregando los soportes firmados por el Asesor Comercial. Posteriormente se procede a realizar auditoría de campo al cien por ciento (100%) de todos los clientes.

- El Cobrador (s) de Cartera encargado(s) de la auditoría, deberá presentar un informe final sobre los resultados de la gestión.
- Los valores que haya cancelado el cliente y no reportados a la Organización, o como resultado de atraco al Representante de ventas o por pérdida de dinero son responsabilidad del asesor comercial. Cartera procede a codificar al Representante de Ventas solicitando previamente al departamento de nómina la información requerida;
 - No. Cédula de ciudadanía
 - Nombre completo
 - Dirección del lugar donde reside
 - Número telefónico, etc.

El funcionario de cartera encargado de elaborar las Notas genera Nota Débito al Representante de Ventas por el monto total de los dineros cobrados e informa a caja para abonar por Banco Compensación Dineros NO Reportados a los clientes.

Una vez se tiene el número de la Nota se informa a nómina para descontar de la liquidación final o por nómina si el empleado continúa trabajando con la compañía.

Los abonos al empleado se realizan por medio de nómina con la información enviada por el área de cartera quien a su vez informa a caja por medio de correo vía e-mail relacionando el número de facturas y los valores para que sean abonados a la cuenta de los clientes por Medio de pago: Dineros no reportados.

Cuando el saldo en la cartera del representante retirado es superior al valor de la liquidación final, la cancelación del saldo pendiente debe ser cancelado en el momento de la entrega de la liquidación y en caso de no ser posible, se deja por escrito un compromiso de pago de la deuda firmado por el Representante retirado y se informa al funcionario asignado para el manejo de pre- jurídicos y jurídicos para el seguimiento al acuerdo de pago, si incumple se debe iniciar proceso jurídico.

El encargado en cartera de firmar el paz y salvo, deberá con el nit del vendedor, verificar si tiene facturas por cancelar, independientemente si están o no vencidas y relacionar el valor total en el formato dispuesto por nómina.

Los saldos por descuentos o diferencia en precio, el asesor comercial deberá legalizarlos en el área comercial, caso contrario, serán su responsabilidad.

Los saldos por devolución de mercancía, el representante de ventas, deben gestionar el formato de devolución y la correspondiente autorización del área comercial para su solución final.

Una vez revisados los recibos pendientes en el sistema, vs. Los físicos, éstos deben quedar en poder de Desarrollo humano, los cuales deben retirarse del sistema.

Los recibos de caja retirados deberán reasignarse a algún Funcionario del Equipo de cobradores e ingresarlos al sistema con el nuevo número del código personal asignado.

Dentro del informe final de la auditoría, deberán quedar relacionados los números de los recibos retirados al vendedor.

Este informe debe quedar registrado en el archivo de control de auditorías realizadas mensualmente (EXCEL) y los papeles de trabajo se dejan en el archivo de gestión.

Nota: A través de las cajeras, Cartera recibe información de las inconsistencias presentadas en cobros recibidos de los representantes de ventas, como: recibos que presenten enmendadura, recibos sin fecha, faltantes en los dineros entregados, y demora en la legalización del pago, según el procedimiento establecido (máximo 24 horas después de realizado el cobro), inconsistencia en el consecutivo de recibos legalizados, etc.

Aleatoriamente y sin previo aviso, tanto Cartera como Caja, y/o Gerente de Unidad, verificarán el orden secuencial de los recibos. En caso de presentarse inconsistencia sin causa justificada, la Organización tomará las medidas disciplinarias según corresponda.

9.4 PROCESOS DE LIQUIDACION

Los procesos de liquidación de los planes consisten en evaluar los cumplimientos de los presupuestos asignados a los clientes en cada bimestre, se trata de aplicar al valor bruto de las ventas los porcentajes definidos para cada plan o estrategia.

9.4.1 PLANES COMERCIALES

Son aquellas estrategias establecidas por los ejecutivos de Procter con el fin de incrementar las ventas y en consecuencia alcanzar la distribución numérica deseada en los clientes; todos estos planes comerciales son asumidos por Procter & Gamble.

9.4.2 SALDOS EN CONTRA

Son aquellos que se le generan al cliente por el NO cumplimiento de estos planes y que lamentablemente este se descuenta debido a que el vendedor NO fue claro al momento de la negociación, es decir no realizó en forma adecuada el proceso básico de la visita

9.4.3 SALDOS A FAVOR

Contrariamente al caso anterior, son las partidas que se le cargan al cliente por cumplir con las condiciones asignadas en cada plan comercial.

9.4.4 GENERACION DE NOTAS CREDITO

Este proceso se realiza cuando Procter & Gamble autoriza el pago de los saldos a favor generado a los clientes, lamentablemente este proceso tarda en ocasiones hasta 4 -5 y de manera crítica hasta 6 meses.

Esta situación fue uno de los detonantes para que se presentaran las anomalías evidenciadas en el presente trabajo.

9.4.5 MANTENIMIENTOS

Una vez cargadas los saldos a favor en cada uno de los clientes, el representante de ventas, procede a realizar el ajuste de cartera que consiste en cruzar los saldos a favor Vs. los saldos en contra.

A continuación se evidencia un ejemplo:

Tabla No.10 Formato de mantenimientos x cruce de saldos

AJUSTE DEPARTAMENTO DE CARTERA - MANTENIMIENTOS						
ZONA:	POY031	REPRESENTANTE DE VENTAS:				ENERO 30 2016
		JAQUELINE ARIAS ESCOBAR				
CEDULA / NIT	NOMBRE DEL CLIENTE	DY FACTURA	SALDO A FAVOR	SALDO EN CONTRA	ZONA	OBSERVACIONES
34523323	Linda Omaira Fuentes Meneses	DY-0002372653	1.266.410		POY031	Liquidación Plan Push Mayoristas 1.5% Nov-Dic DICAL-Recup NEG0127734
		DY-0002356085		\$ 1.266.410		
9005050422	Supertienda Cristal SAS.	DY-0002372679	127.069		POY031	Liquidación Plan Push Mayoristas 1.5% Nov-Dic DICAL-Recup NEG0127734
		DY-0002337408		\$ 29.397		
		DY-0002357222		\$ 97.672		
9007796158	Distribuidora Universal De Popayan S.A.S	DY-0002372684	144.778			Liquidación Plan Push Mayoristas 1.5% Nov-Dic DICAL-Recup NEG0127734
		DY-0002310382		\$ 144.778		
2423513	JOSE MOISES SOLARTE SOLARTE	DY-0002372643	60.459			Liquidación Plan Push Mayoristas 1.5% Nov-Dic DICAL-Recup NEG0127734
		DY-0002316547		\$ 9.859		
		DY-0002328261		\$ 50.600		
	TOTALES		\$ 1.598.716	\$ 1.598.716		

✓ No deben hacerse mantenimientos a facturas completas.

Los casos especiales, como pagos por anticipos, pagos por equivocación a facturas diferentes relacionadas en los Recibos de Caja, etc. serán analizados por el Funcionario de Seguimiento. Este tendrá la autonomía de hacer el mantenimiento sin necesidad de la autorización del GU o RV si así lo considera.

9.4.6 APROPIACIONES

Después de 60 días sin legalizar un saldo a favor, el departamento de cartera efectúa una apropiación de los saldos a manera de aprovechamiento.

10. CONCLUSIONES

- Se diseñó un sistema de control interno para el manejo de la cartera que tienen a su cargo los representantes de venta en Corbeta S.A.
- Este sistema de control Interno ya está implementado como prueba piloto en la unidad de Procter & Gamble y a la fecha de la presentación de este Trabajo de Grado está siendo evaluado para hacerlo extensivo al resto de las unidades de negocio de Corbeta S.A.
- Se Identificó la unidad de Procter & Gamble como la unidad de negocio más representativa de Corbeta S.A. Esta Unidad aporta el 34% de las ventas mensuales promedio; en esta unidad de negocio es donde se presentaron las falencias del deterioro de la cartera y precisamente por ello el impacto tan alto.
- Se definieron las políticas de recaudo y manejo de la cartera existente en Corbeta S.A y su aplicabilidad no es adecuada porque no es de estricto cumplimiento.
- La Multiplicidad de planes comerciales en Procter & Gamble, genera de igual forma confusiones para los representantes de venta y para los clientes, situación que genera saldos y hace que la cartera presente tanto deterioro.
- La tardanza en el pago de los planes comerciales por parte del proveedor incurren en desordenes administrativos y se crea la cultura de cohabitar con los problemas de saldos, situación que es de alto riesgo para la ocurrencia de prácticas anómalas en la cartera como las que se presentaron en la unidad de Procter & Gamble y ascendieron a la suma de 84 millones de pesos.
- El área de cartera no cuenta con el personal suficiente para efectuar seguimientos de manera detallada a los procesos de recaudo y mantenimientos de saldos que realizan los representantes de venta en Corbeta S.A.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar auditorías permanentes a diferentes áreas para mitigar los riesgos, revisar los procesos llevados a cabo por cada departamento, área, y/o unidad de trabajo, evaluar los procesos de trabajo y los protocolos.
- Adicionalmente se recomienda reconocer en los estados financieros y expresar en cifras las correspondientes provisiones de cartera, las perdidas y su concepto.
- El Departamento de cartera debe efectuar visitas comerciales a los clientes más representativos con el fin de constatar físicamente donde el cliente los saldos, además de los procesos de circularización que se realizan trimestralmente.
- La Gerencia General debe involucrarse más en el tema de la solución de los saldos, exigiendo a Procter & Gamble mayor diligenciamiento y prontitud en el pago de las planes comerciales que mensualmente se despliegan.
- El área de cartera debe asumir un rol más comercial, no se justifica que un cliente se bloquee y no se le despache pedidos porque no se aplican oportunamente los mantenimientos por los saldos a favor que tienen los clientes.
- Deben evaluarse mecanismos de presión más drásticos, como por ejemplo llamados de atención a la fuerza de ventas, por la no aplicación de las normas y procedimientos establecidos en Corbeta S.A

12. ANEXOS

Anexo No.1 Entrenamiento Básico para los Representantes de Venta

ENTRENAMIENTO CONCEPTOS BÁSICOS	
FUNDAMENTALES DE VENTA	Son los factores críticos que debemos influenciar en el punto de venta para mejorar la experiencia de compra de los consumidores.
Distribución	Tener el portafolio ideal por tipo de negocio y disponible para el consumidor.
Precio	El valor que está dispuesto a pagar un consumidor por un producto. Debe estar alineado con la estrategia de la marca y con sus competidores.
Esterioridad	Tener la participación establecida de las marcas y el bloque de marca en línea con la planimetría de la categoría.
Reventa	Son todas las actividades en punto de venta que generan consumo extra de producto. (incluye planes de fidelización con los clientes).
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	Tener claro el proceso de la comunicación frente a frente.
Obtener	Recibir información de los clientes de lo que está pasando actualmente en su negocio. (escuchando y haciendo chequeo de punto de venta).
Verificar	Asegurarnos que la información que recibimos es lo que el cliente realmente quiso decir.
Transmitir	Comunicar al cliente nuestro planteamiento para dar respuesta a las situaciones presentadas por él.
MANEJO DE OBJECIONES	Pasos para lograr dar manejo a las negativas y oportunidades presentadas por el cliente.
Determinar	Enumerar las objeciones presentadas por el cliente. Esto se logra escuchando al cliente y detectando las oportunidades presentes en el negocio.
Entender	Por medio de preguntas y escuchando al cliente, obtener más detalles acerca de las objeciones planteadas para poder definir cuáles son falsas y reales (si existen).
Verificar	Validar con el cliente su mayor preocupación que impide llevar a cabo la propuesta que vamos a presentarle.
Manejar	Transmitir al cliente cómo vamos a dar solución a la objeción presentada para poder aceptar nuestra idea.
FORMATO DE VENTA PERSUASIVA	Estandarizar la presentación de propuestas (planes, promociones) para tener cierres más efectivos con nuestros clientes.
Resumir la situación	Dar contexto de la oportunidad presente en el cliente y generar interés en él.
Expresar la idea	Contar en términos generales, cómo vamos a solucionar esta oportunidad.
¿Cómo funciona?	Explicamos con más detalle, el funcionamiento de nuestra idea.
Enfatizar los beneficios	Definimos los beneficios claves por los cuales el cliente debe aceptar nuestro plan.
Cierre	Logramos ponernos de acuerdo con el cliente para desarrollar el plan que le presentamos buscando un gana - gana.
PROCEDIMIENTO BÁSICO DE LA VISITA	Estructura de pasos definidos a llevar a cabo en las visitas con nuestros clientes para asegurarnos de tener cada negocio en control.
Planeación	Defino las actividades que voy a cumplir en las visitas del día siguiente. Utilizo el formato de planeación y la tarjeta rutero pedido.
Revisión de planes	Antes de entrar a cada cliente recuerdo mis objetivos de la visita en los que me voy a enfocar.
Preacercamiento	Saludo al cliente y pido permiso para hacer el chequeo del punto de venta.
Verificación, chequeo, ajuste	Verifico los inventarios en bodega (si es tienda, hago un inventario visual); chequeo el punto de venta y las actividades que tengo en el mismo; y ajusto los sugeridos que tengo preparados para el cliente según las oportunidades encontradas en el punto de venta.
Presentación	Mostrar al cliente los sugeridos de la visita para suplir las necesidades del punto de venta.
Cierre	Lograr que el cliente acepte nuestros sugeridos.
Cobro	Además de hacer cobro de las facturas pendientes, se deben recordar las políticas de crédito de la compañía.
Actividades de reventa	Se revisa que las actividades que tenga en el punto de venta estén de acuerdo a lo requerido. Si tengo planes de fidelización, revisamos el estado de cumplimiento con el cliente.
Anotaciones y registros	Si quedan pendientes con el cliente o punto de venta, o encontramos oportunidades relevantes para mejorar antes de la próxima visita (puede incluir al mercaderista), tomo nota para solucionar.
Análisis de la visita	Al salir de cada cliente se revisa que funcionó, qué no y si se cumplió el objetivo.

Anexo No.2

Liquidación Plan Familia Mayorista

Cifras expresadas en pesos colombianos Bimestre Abril- Mayo de 2015

					TOTAL PORTAFOLIO				
Zona	Nit	Nombre Cliente	Formato	Cuota Portafolio Total	Compras Marzo	Compras Abril	Total Compras	% Cumplimiento	Falta
CAG005	6237936	Gomez Luis Alberto- Cigarrería Santa Fe	MAYORISTA	70.820.000	34.525.799	38.903.808	73.429.607	103,7%	- 2.609.607
CAG005	16603731	Lopez Vargas Jorge Alberto	MAYORISTA	35.500.000	17.908.400	21.230.801	39.139.200	110,3%	- 3.639.200
CAG005	9005649689	LICORES GARCES DAO S.A.S.	MAYORISTA	5.560.000	2.855.545	1.739.869	4.595.414	82,7%	964.586
CAG005	19056904	Ospina Arias Alonso	MAYORISTA	5.260.000	2.957.203	562.557	3.519.761	66,9%	1.740.239
CAG005	2480033	Garces Arango Jaime De Jesus	MAYORISTA	33.960.000	21.371.007	20.114.625	41.485.632	122,2%	- 7.525.632
CAG005	6238834	Llano Gomez Rogelio (Deposito)	MAYORISTA	7.680.000	3.877.933	7.684.463	11.562.396	150,6%	- 3.882.396
CAG005	6238833	Llano Gomez Reinaldo-Granero San Jose	MAYORISTA	2.040.000	2.992.812	1.376.483	1.616.328	79,2%	423.672
CAG005	94382071	Ricardo Vargas	MAYORISTA	14.320.000	6.665.909	4.331.161	10.997.070	76,8%	3.322.930
POC083	16347386	Alvarez Pereira Nestor Fabio	MAYORISTA	34.000.000	2.877.616	5.097.317	7.974.933	23,5%	26.025.067
POC083	16346008	Deposito La Ganga-Garcia Jorge	MAYORISTA	28.800.000	17.661.918	11.618.678	29.280.596	101,7%	- 480.596
POC083	16352551	Garcia Monsalve Jose Dubian	MAYORISTA	19.800.000	9.561.095	11.241.108	20.802.204	105,1%	- 1.002.204
POC083	9004790707	Distrigranos AV.S.A.S	MAYORISTA	23.500.000	14.976.856	11.297.315	26.274.171	111,8%	- 2.774.171
POC083	16360912	Londoño Carlos Arturo	MAYORISTA	23.520.000	9.422.222	15.930.387	25.352.609	107,8%	- 1.832.609
POC083	16358633	Coy Buitrago Carlos Humberto-Gro , El Tr	MAYORISTA	6.040.000	-	1.147.146	1.147.146	19,0%	4.892.854
POC083	71411409	Sossa Chavarria Yorley Adrian	MAYORISTA	13.560.000	1.441.972	22.995	1.418.977	10,5%	12.141.023
POC083	16356910	Coy Buitrago Luis Antonio	MAYORISTA	2.500.000	-	2.527.357	2.527.357	101,1%	- 27.357
POC083	16351917	LUIS ABEL CASTILLO ROJAS	MAYORISTA	10.220.000	-	-	-	0,0%	10.220.000
POC083	29899427	FRANCIA ELENA GOMEZ OSORIO	MAYORISTA	6.000.000	722.954	4.202.380	4.925.334	82,1%	1.074.666
POC083	66718717	LUZ ELENA GUTIERREZ LOPEZ	MAYORISTA	2.800.000	-	3.388.630	3.388.630	121,0%	- 588.630
POC083	9004778617	Distrib Dulces y Licores La Economia SAS	MAYORISTA	4.500.000	2.220.219	2.657.518	4.877.738	108,4%	- 377.738
POC086	31642365	Mendoza Maria Del Pilar	CACHARRERO	15.080.000	7.685.285	-	7.685.285	51,0%	7.394.715
POC086	8001893317	Supermercado Libertad y Cia Ltda	MAYORISTA	40.860.000	4.972.023	19.642.774	24.614.798	60,2%	16.245.202
POC086	16503574	Wilson Gallego	MAYORISTA	5.080.000	2.202.731	2.487.147	4.689.878	92,3%	390.122
POC086	16500520	Garcia Bedoya Jairo De Jesus	MAYORISTA	12.260.000	8.831.259	2.848.068	11.679.327	95,3%	580.673
POC086	164961621	Sanchez Albornoz Julio Cesar	MAYORISTA	10.520.000	4.216.242	1.017.469	5.233.710	49,8%	5.286.290
POC086	70902689	Castaño Giraldo Aldemar De Jesus	MAYORISTA	16.000.000	8.853.294	-	8.853.294	55,3%	7.146.706
POC086	9002907771	Distribuidora y Comercializadora ML Ltda	MAYORISTA	6.460.000	-	-	-	0,0%	6.460.000
POC086	9005092119	La Colina S.A.S	MAYORISTA	6.860.000	2.624.430	6.173.468	8.797.898	128,2%	- 1.937.898
POC086	70694567	Aristizabal Ramirez Oswaldo De Jesus/Mis	MAYORISTA	2.000.000	-	677.164	677.164	33,9%	1.322.836
POY031	34547436	Guevara Villamarin Sandra Mercedes	MAYORISTA	#####	64.104.631	62.384.284	#####	111,2%	-12.728.915
POY031	94510352	Nuñez Trochez Julian Ricardo	MAYORISTA	38.240.000	13.802.521	43.687	13.758.834	36,0%	24.481.166
POY031	34534960	Eumelia Ivette Paz Anaya	MAYORISTA	6.560.000	1.534.930	4.913.293	6.448.223	98,3%	111.777
POY031	2423513	Solarte Jose Moises	MAYORISTA	3.680.000	3.799.478	-	3.799.478	103,2%	- 119.478
POY031	34537512	Gloria Eugenia Guevara	MAYORISTA	9.060.000	7.587.521	3.497.101	11.084.622	122,3%	- 2.024.622
POY031	9005050422	Supertienda Cristal SAS.	MAYORISTA	6.000.000	-	-	-	0,0%	6.000.000
POY031	34559505	Mariela Muñoz Cordoba	MAYORISTA	9.200.000	2.903.633	4.727.292	7.630.925	82,9%	1.569.075
POY031	27449913	Ordóñez Lopez Blanca Elisa	MAYORISTA	1.880.000	120.713	630.444	751.157	40,0%	1.128.843
POY031	4616926	ELDER PAZ ORDOÑEZ	MAYORISTA	2.000.000	136.302	332.402	468.704	23,4%	1.531.296
POY031	83241159	NELSON ELIER GOMEZ MORENO	MAYORISTA	6.000.000	5.071.432	7.009.781	12.081.214	201,4%	- 6.081.214
POY031	26527825	MIRYAM GOMEZ MORENO	MAYORISTA	3.980.000	-	4.425.244	4.425.244	111,2%	- 445.244
POY031	9007796158	Distribuidora Universal De Popayan S.A.S	CACHARRERO	32.400.000	25.336.870	16.126.255	41.463.125	128,0%	- 9.063.125
POY032	345311129	ALBA DE JESUS CABRERA DE CABRERA	MAYORISTA	34.800.000	17.166.450	19.599.480	36.765.931	105,6%	- 1.965.931
POY032	76324697	HERNAN YESID ORDONEZ GOMEZ	MAYORISTA	6.200.000	2.139.569	1.310.804	3.450.373	55,7%	2.749.627
POY032	43643500	DORA ALBA GIRALDO NOREÑA	MAYORISTA	5.820.000	578.926	54.464	633.389	10,9%	5.186.611
POY032	70827189	RAMON HELI GIRALDO NORENA	MAYORISTA	5.020.000	873.680	789.410	1.663.091	33,1%	3.356.909
POY032	10617048175	JAIR ALBERTO DIAZ FRANCO	MAYORISTA	40.000.000	20.887.335	10.706.145	31.593.479	79,0%	8.406.521

Anexo No.3

Liquidación Plan Aliado Diamante - Noviembre de 2015

Zona	Nit	Cliente	Mes	Descripcion Item y/o Actividad	Valor Item Antes Iva	Cantidad Rotada	Descuento POS	Valor Dcto POS	Total
Poc034	94426783	JUAN CARLOS COBO	Noviembre	Rindex 2000	8131	37	15%	1219,65	45.127
Poc034	16252139	PEDRO PABLO HENAO JARAMILLO	Noviembre	Rindex 2000	8131	75	15%	1219,65	91.474
Poc034	16252139	PEDRO PABLO HENAO JARAMILLO	Noviembre	Ariel x2000	11660	83	15%	1749	145.167
Poc036	8150024592	Mercapava S. A.	Noviembre	Ariel 2000	10411	338	15%	1561,65	527.838
Poc036	8150024592	Mercapava S. A.	Noviembre	H&S 400	11192	312	15%	1678,8	523.786
Poc036	8000950751	Julio Cesar Restrepo Y Cia SA.	Noviembre	Ariel 2000	11660	242	15%	1749	423.258
Poc036	8000950751	Julio Cesar Restrepo Y Cia SA.	Noviembre	H&S 400	11192	132	15%	1678,8	221.602
Poc036	9000819614	PAGA S.A.	Noviembre	Ariel 2000	9522	202	15%	1428,3	288.517
Poc037	8050204331	La Casa de los Tenderos Ltda	Noviembre	Ariel x 2000	11660	238	15%	1.749	416.262
Poc037	8050204331	La Casa de los Tenderos Ltda	Noviembre	Rindex 2000	8131	315	15%	1.220	384.190
Poc037	8050279026	Autoservicio Merca Union S.A	Noviembre	Rindex 2000	8131	328	15%	1.220	400.045
Poc053	9001323962	Inversiones La Esperanza H.R & Cia S.A	Noviembre	Evento: Vinculación Bingo	N/A				180.000
Poc053	708295771	HENRY ANCIZAR HOYOS LOPEZ	Noviembre	Ariel 2000	11660	34	15%	1749	59.466
Poc053	708295771	HENRY ANCIZAR HOYOS LOPEZ	Noviembre	Rindex x 2000	8131	44	15%	1219,65	53.665
Poc053	15903476	FERNANDO SALAZAR SALDARRIAGA	Noviembre	Rindex x 2000	8131	32	15%	1219,65	39.029
Poc053	15903476	FERNANDO SALAZAR SALDARRIAGA	Noviembre	Ariel x2000	11660	23	15%	1749	40.227
Poc053	9003640970	MERCALIDER	Noviembre	Ariel x2000	11660	21	15%	1749	36.729
Poc053	9003640970	MERCALIDER	Noviembre	Rindex 2000	8131	19	15%	1219,65	23.173
poc083	71411112	HUGO AREIZA	Noviembre	Carta/ Evento Aniversario					150.000
Poy031	9003237641	Cooperativa Multiactiva Provitec	Noviembre	Ariel 2000	11660	137	10%	1166	159.742
Poy031	9003237641	Cooperativa Multiactiva Provitec	Noviembre	H&S 400	11192	171	10%	1119,2	191.383
		Liquidacion Inversion 1% Aliado Diamante Noviembre							4.400.678
		Presupuesto Aprobado							4.600.000
		Sobrante							199.322

13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Artículo 145 del Estatuto Tributario
2. Cartilla Didáctica. Normas Internacionales de Información Financiera Módulos I y II. Capacitación Aplicada. Politécnico Colombiano, Abril 2012.
3. Control Interno. Estructura Conceptual Integrada. Herramientas de Evaluación. Primera Edición. Committee Of Sponsoring Organizations "COSO". ECOE EDICIONES. 1997.
4. Diagnostico Empresarial: Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Valdez Rivera, Salvador / Amaro Martinez, F. Ofelia. México: Trillas, 1998.
5. Impacto de los minimercados en Colombia. Proyecto de Grado / Juan Sebastian Zuluaga-Lina Maria Lopez Polanco: Universidad ICESI Cali 2010.
6. Ley 1314 de Julio 13 de 2009, decretos 1851 de Agosto 29 de 2013 y 0302 de Febrero 20 de 2015
7. Manual para el Representante de Ventas en Corbeta S.A.
8. Mediateca Regional Pacifico, Universidad del Valle, Implementación de un sistema de control interno para las áreas de Inventario y cartera del establecimiento de comercio "Distribuidora Mayorista de Buenaventura Signatura 3841 G166d código 0554274.
9. Metodología de la investigación. Roberto Hernández Sampieri. Hernandez 001.42. H557 5 Edición
10. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Carlos E. Méndez A. Mc Graw Hill. 2003
11. Mullins, John W. Walker, Orville C. Jr. Boyd, Harper W. Marketing. Mc Graw Hill. 2011.
12. Periódico Portafolio, Casa Editorial El Tiempo "Los canales de Distribución que crecen en Colombia" Agosto 20 de 2010.



VICERRECTORIA ACADÉMICA
División de Bibliotecas
Área de Servicios al Público
Servicios Especiales

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DIGITAL DE
OBRAS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE
ACUERDO A LA POLÍTICA DE PROPIEDAD
INTELLECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

PARTE 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Actuando en nombre propio los AUTORES o TITULARES del derecho de autor confieren a la UNIVERSIDAD DEL VALLE una Licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integra en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha en que se incluye en el Repositorio, por un plazo de cinco (5) años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del AUTOR o AUTORES. El AUTOR o AUTORES podrán dar por terminada la licencia solicitando por escrito a la UNIVERSIDAD DEL VALLE con una antelación de dos (2) meses antes de la correspondiente prórroga.

b) El AUTOR o AUTORES autorizan a la UNIVERSIDAD DEL VALLE para que en los términos establecidos en el Acuerdo 023 de 2003 emanado del Consejo Superior de la Universidad del Valle, la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993 y demás normas generales sobre la materia, publique la obra en el formato que el Repositorio lo requiera (impreso, digital, electrónico, óptico, usos en red o cualquier otro conocido o por conocer) y conocen que dado que se publica en Internet por este hecho circula con un alcance mundial.

c) El AUTOR o AUTORES aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto renuncian a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente Licencia y de la **Licencia Creative Commons** con que se publica.

d) El AUTOR o AUTORES manifiestan que se trata de una obra original y la realizó o realizaron sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, obra sobre la que tiene (n) los derechos que autoriza (n) y que es él o ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante la UNIVERSIDAD DEL VALLE y ante terceros. En todo caso la UNIVERSIDAD DEL VALLE se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del AUTOR o AUTORES y la fecha de publicación. Para todos los efectos la UNIVERSIDAD DEL VALLE actúa como un tercero de buena fé.

e) El AUTOR o AUTORES autorizan a la UNIVERSIDAD DEL VALLE para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión. El AUTOR o AUTORES aceptan que la UNIVERSIDAD DEL VALLE pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

**SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO
PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA
ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE,**

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

F-01-04-05
V-02-2012

Elaborado por Grupo de Trabajo Sistema Documental
División de Bibliotecas



VICERRECTORIA ACADÉMICA
División de Bibliotecas
Área de Servicios al Público
Servicios Especiales

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DIGITAL DE
OBRAS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE
ACUERDO A LA POLÍTICA DE PROPIEDAD
INTELLECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**LOS AUTORES GARANTIZAN QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS
DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO
CONTRATO O ACUERDO.**

**PARTE 2. Autorización para publicar y permitir la consulta y uso de obras
en el Repositorio Institucional.**

Con base en este documento, Usted autoriza la publicación electrónica,
consulta y uso de su obra por la UNIVERSIDAD DEL VALLE y sus usuarios de
la siguiente manera;

a. Usted otorga una (1) **licencia especial para publicación de obras en el
repositorio institucional de la UNIVERSIDAD DEL VALLE** (Parte 1) que
forma parte integral del presente documento y de la que ha recibido una (1)
copia.

Si autorizo ☒ No autorizo ☐

b. Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público en los
términos autorizados por Usted en los literales a), y b), con la **Licencia
Creative Commons Reconocimiento - No comercial - Sin obras derivadas
2.5 Colombia** cuyo texto completo se puede consultar en
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/> y que admite conocer.

Si autorizo ☒ No autorizo ☐

Si Usted no autoriza para que la obra sea licenciada en los términos del literal
b) y opta por una opción legal diferente descríbalas¹:

En constancia de lo anterior,

Título de la obra:

IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA EL MANEJO DE LA CARTERA DE
LOS REPRESENTANTES DE VENTA EN COLBETA S.A.

Autores:

Nombre:

Santiago Vélez Liberos

Firma:

C.C.

6292611

Nombre:

Firma:

C.C.

Fecha:

Febrero - 29/16.

¹ Los detalles serán expuestos de ser necesario en documento adjunto

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o
"Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

ⁱ Reglamentada por el decreto nacional 1826 de 1994 y la ley 1753 de 2015

ⁱⁱ Pronunciamiento de Sabas Pretelt de la Vega, presidente de Fenalco en Abril 17 de 2013, Cali.