

## **HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE VENTAS**

### **TOOL FOR THE EVALUATION OF SALES MANAGEMENT**

**Autor:** José Manuel Ramírez Amaro

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

**Correo electrónico:** [amaro@unica.cu](mailto:amaro@unica.cu)

#### **RESUMEN**

La Auditoría de Gestión como máxima aliada para el logro y cumplimiento de los objetivos empresariales, es esencial en aras de incrementar los niveles de economía, eficiencia y eficacia sobre la base de un desarrollo sostenible. Evalúa la gestión que se realiza en la planificación, control y uso de los recursos, comprobando las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades. Con el objetivo de complementar lo antes expuesto se propone un grupo de indicadores económicos y de razones financieras que le propician al auditor un número mayor de resultados y elementos que los tradicionalmente obtenidos como patrones de evaluación de la Economía, Eficiencia y Eficacia en esta actividad, de medular repercusión para cualquier base productiva. Al conjugar estos nuevos indicadores, unido al Cuestionario de control interno de las ventas brinda rigor a las evaluaciones y/o conclusiones, pues arroja elementos cuantitativos que sustentan el análisis a profundidad de las ventas y su conjugación con otros subsistemas contables. Es por ello que este trabajo tiene como objetivo: Diseñar un sistema integrado de evaluación y control de la gestión de ventas, utilizando métodos y técnicas de auditoría y del análisis financiero, que permita la toma de decisiones más acertadas.

**Palabras clave:** Auditoría de gestión, Economía, Eficiencia, Eficacia, Gestión.

#### **ABSTRACT**

This article bases the design of an analysis tool for the evaluation of the Sales Management Audit. The Audit of Management, as the maximum allied for the achievement and fulfillment of the business objectives, is essential in order to increase the levels of economy, efficiency and effectiveness based on a sustainable development.

Evaluates the management carried out in the planning, control and use of resources, checking the relevant provisions to verify their rational use and contribute to improving the activities. In order to complete the foregoing, we propose a group of economic indicators and financial ratios that provide the auditor with a greater number of results and elements than those traditionally obtained as standards of evaluation of the Economy, Efficiency and Efficiency in this activity, of core repercussion for any productive base. By combining these new indicators, together with the Internal Sales Control Questionnaire, it gives rigor to evaluations and / or conclusions, since it provides quantitative elements that support the in-depth analysis of sales and their conjugation with other accounting subsystems.

**Keywords:** Audit of Management, Economy, Efficiency, Effectiveness, Management of sales.

## INTRODUCCIÓN

En Cuba, a partir del año 1990 se consideró oportuno dirigirse hacia la Auditoría de Gestión, como resultado del desarrollo social y el avance tecnológico. Su práctica permite determinar el grado de efectividad en el uso de los recursos financieros y de esta forma fortalecer el control económico y administrativo en las entidades, logrando la máxima transparencia y calidad en su información económico-financiera.

Las Auditorías de Gestión que se ejecutan actualmente en el país son aún insuficientes. Los directivos de las empresas no reconocen en esta una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir. Los auditores son vistos como los buscadores de fraudes y errores. Es evidente que existe un desajuste en el tiempo entre los cambios económicos y sociales que se promueven y su desarrollo. Es por ello que uno de los puntos fundamentales es el perfeccionamiento de la actividad económica, financiera y administrativa, para elevar la gestión de nuestras entidades, es decir, elevar el grado de economía eficiencia y eficacia en el control y uso de los recursos materiales, financieros y humanos, como base fundamental para un desarrollo sostenible.

Lo anterior demuestra que ha sido necesario incluir dentro de la política económica, líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control, aplicando diferentes acciones de comprobación que permitan evaluar el comportamiento de los indicadores de gestión en las actividades que se realizan en las diferentes empresas, para de esta manera poder mejorar sistemáticamente los procesos de toma de decisiones. La auditoría de gestión como parte de las actividades de control, va de la mano con la administración como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia.

«La auditoría de gestión, en la actualidad, avanza en estadías dispares como el aumento de normas y procedimientos, variantes en las normas de ética profesional y desarrollo de nuevos tipos de auditoría. Estas circunstancias han hecho que la profesión de la auditoría sea cada vez más competitiva y, como consecuencia de ello, se haya visto forzada a recurrir a nuevas técnicas que conduzcan a la toma de decisiones de una forma rápida y aumenten la eficacia, eficiencia y nivel de calidad». (Maldonado, 2001:12)

Como cualquier actividad económica, las ventas necesitan ser controladas porque el grado de control que alcanza se refleja necesariamente en el funcionamiento de los demás departamentos.

El estudio de la auditoría de gestión en ventas «Tiene como función principal el logro de la meta de la organización, donde todos los subsistemas juegan un papel clave en la obtención de sus objetivos siempre y cuando exista coordinación y suficiente comunicación entre el personal que integra cada uno de ellos en el momento de la planificación y la toma de decisiones» (Ramírez, 2005:2)

Es evidente que las propias transformaciones que registra la economía cubana en la búsqueda de un modelo de eficiencia, en el sistema empresarial, obligan necesariamente a los directivos de las empresas a buscar nuevas formas de dirección como herramienta de control y análisis en la toma de decisiones.

Hasta la fecha no existen normas profesionales oficialmente aprobadas para regir la Auditoría de Gestión, por lo que se vienen utilizando las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en la práctica internacional con la adaptación

correspondiente, que comprende normas generales, de ejecución, de preparación y presentación de informes.

Las razones financieras constituyen una técnica de comprobación sustantiva de la información financiera que es aplicada con carácter obligatorio en la evaluación de la gestión. Tienen una significativa importancia para cualquier empresa por la interpretación de los resultados que permiten conocer el desempeño, posición y el desenvolvimiento del negocio en una tendencia favorable o desfavorable.

Es por ello que este trabajo tiene como objetivo: Diseñar un sistema integrado de evaluación y control de la gestión de ventas, utilizando métodos y técnicas de auditoría y del análisis financiero, que permita la toma de decisiones más acertadas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para ejecutar la investigación se emplearon como métodos y técnicas de investigación las siguientes:

Métodos teóricos:

- **Histórico-Lógico:** Se utilizó en identificar las particularidades de la gestión de ventas dentro de una empresa y en el estudio histórico de las características de la auditoría de gestión, teniendo en cuenta que el método histórico estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en el curso de su historia y el lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos.
- **Análisis-Síntesis:** Permitió estudiar de forma separada lo individual y lo grupal, después integrarlo de forma interrelacionada, es decir analizando el campo y el objeto de manera independiente e ir viendo como uno se relaciona con el otro.
- **Inducción-deducción:** Propició el tránsito de lo general a lo particular y viceversa, para el establecimiento de nexos entre la situación problemática real planteada y la deseada, constituyendo una vía de gran importancia para arribar a las particularidades y generalizaciones del objeto de la investigación.

- Métodos del nivel empírico:
- Análisis documental: La revisión bibliográfica de los textos y artículos relacionados con el tema, posibilitaron definir los contenidos a considerar en cada uno de los elementos que conforman la herramienta.
- Observación: Posibilitó obtener una panorámica general de la actividad de ventas.
- Precisamente las técnicas y los métodos son los procedimientos utilizados para obtener evidencias. Las técnicas de las Auditorías Financieras no difieren mucho de las que se practican en las Auditorías de Gestión. Estas constituyen los pasos que se incluyen en el Programa de Auditoría. En el caso de esta última, servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realizan en la entidad.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para la evaluación de la gestión de ventas se ha utilizado como herramienta: un Cuestionario de Auditoría de Gestión, que permite evaluar el control interno administrativo existente en dicha entidad, así como el cálculo de indicadores financieros que miden la economía, la eficiencia y la eficacia en dicha operación. Este cuestionario se encuentra formulado de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. (Anexo 1) El cuestionario destaca la habilidad para cumplir cuotas de ventas que no solo produzcan ganancias, sino que también incrementen la satisfacción de los clientes y mantengan a los mismos lo suficientemente motivados para alcanzar nuevas metas.

Se confirma la veracidad de la información a través de las técnicas de observación, revisión, inspecciones documentales y comparaciones de diferentes períodos para obtener evidencias, que permitan llegar en el caso que se requiera al análisis de tendencias.

Para otorgar la calificación que ha obtenido el control interno administrativo con la aplicación del cuestionario, se utiliza la siguiente escala de evaluación.

Escala	Clasificación
91-100%	Satisfactorio
80-90%	Aceptable
Menos de 80%	Deficiente

Tabla 1: Escala de evaluación obtenida por el control interno.

Razones e indicadores financieros que miden economía, eficiencia y eficacia. Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría y deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Las razones financieras constituyen una técnica de comprobación sustantiva de la información financiera que es aplicada con carácter obligatorio en la evaluación de la gestión. Tienen una significativa importancia para cualquier empresa por la interpretación de los resultados que permiten conocer el desempeño, posición y el desenvolvimiento del negocio en una tendencia favorable o desfavorable. Para evaluar el grado de economía el autor tuvo en cuenta la razón de liquidez general o circulante, la razón de liquidez inmediata o prueba ácida, la razón de liquidez instantánea o de tesorería y el análisis Cuentas por cobrar; criterios tradicionales existentes e incluyó además la Rentabilidad sobre las Ventas, Rentabilidad sobre el Activo Total y la Rotación de los Activos fijos. Para medir la eficiencia se basó en las ventas por trabajadores y en el Costo por Peso de Producción, utilizados en otras investigaciones para este fin. Mientras que para medir la eficacia tuvo en cuenta el Análisis de las Ventas y del Costo de ventas y la comparación con otras Empresas de actividades similares. Economía: Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna. Es decir: los recursos idóneos; en la cantidad y calidad correctas; en el momento previsto; en el lugar indicado; y al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo, no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

### Razones de Economía:

- **Liquidez General o Razón Circulante:** Se aplica generalmente para determinar la capacidad a corto plazo de la empresa para cubrir sus obligaciones a partir de sus activos corrientes, en un momento determinado. Esta razón debe alcanzar valores mayores que 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte con un valor de 2 o casi 2. y se expresa como sigue:  
$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}.$$
- **Liquidez Inmediata o Prueba Ácida:** Mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, o sea las deudas a corto plazo, a partir de los activos circulantes sin la inclusión de las partidas menos líquidas. Se acepta la razón como favorable de 1 peso de activo circulante por cada peso de deuda y se calcula como sigue:  $\text{Razón Severa} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Circulante}$
- **Liquidez Instantánea o Razón de Tesorería:** Relaciona las cuentas financieras con el pasivo circulante total. Muestra la disponibilidad inmediata para hacer frente con el nivel de efectivo o casi efectivo, a las obligaciones a corto plazo de la empresa. Su valor total debe oscilar entre \$ 0.12 y 0.20 y se calcula como sigue:  $\text{Razón de Tesorería} = \text{Efectivo} / \text{Pasivo Circulante}$
- **Rotación de las Cuentas por Cobrar:** Se utiliza para estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos. Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos y la velocidad de rotación de las Cuentas por Cobrar. Se expresa en veces y mientras más veces rote es mejor para la empresa y se calcula como sigue:  $\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar}.$
- **Período o ciclo promedio de cobro. (C.P.C):** Es una cifra más significativa para aplicar en la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa. Se encuentra por la simple transformación de la rotación de las Cuentas por Cobrar de la empresa. Se calcula como sigue:  $\text{Período o ciclo promedio de cobranza. (C.P.C).} = 360 / \text{Rotación de las Cuentas por Cobrar}.$
- **Rentabilidad sobre ventas netas:** Su cálculo puede efectuarse a partir de cualquier nivel de resultados, pero es más recomendable hacerlo con la utilidad ante intereses e impuestos, por reflejar ella, la utilidad del negocio, o

sea, la utilidad que la empresa ha sido capaz de extraer a la gestión de sus activos. Este índice nos permite conocer el comportamiento de las utilidades generadas por el negocio con relación a las ventas netas. Puede expresarse en tanto por uno, o en tanto por ciento, si se multiplica el cociente obtenido por 100. Su cálculo se presenta de la manera siguiente: Rentabilidad sobre ventas = Utilidad ante intereses e impuestos / Ventas netas \* 100.

- Rentabilidad sobre el activo total: Expresa el porcentaje que representa la utilidad neta del valor de los activos totales de la empresa. Su cálculo se presenta de la manera siguiente: Rentabilidad sobre el activo total = (Utilidad Neta / Activos totales) \* 100.
- Rotación de los Activos Fijos: Expresa cuántos pesos se generaron de Ventas netas por cada peso de activo fijo invertido. Demuestra el grado de participación de las capacidades instaladas en la formación de un peso de ventas. Se puede expresar en \$ o % y se calcula: RAF = Ventas Netas / Activos Fijos promedio.

Eficiencia: «Se entiende por eficiencia el examen de los costos, costos mínimos, con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad» (Álvarez, 2003:3)

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros, debe lograr: que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas, que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; que las normas de trabajo sean correctas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos – productivos en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad. Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de



producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

#### Razones de Eficiencia:

- Ventas por trabajadores: Expresa las ventas por trabajadores en el período analizado, esta mientras mayor sea el número de estas en pesos, es más favorable para la entidad y se calcula como sigue  $\text{Ventas por trabajadores} = \text{Ventas Netas} / \# \text{ de trabajadores}$ .
- Costo por peso Venta: Expresa el costo de la venta en un período determinado, mientras menor sea este su comportamiento es favorable para la entidad y se calcula como sigue:  $\text{Costo por peso de Venta} = \text{Costo de Venta} / \text{Ventas}$ .

Eficacia: «La eficacia es el grado de cumplimiento de las metas expresado en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo» (Álvarez, 2003:5)

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

#### Razones e indicadores de Eficacia:

- Análisis por edades de las cuentas por cobrar al cierre del año actual y del año anterior: Una correcta gestión de ventas debe contemplar el ciclo final de la misma, es decir, la correcta política de cobro de manera que se garantice la entrada rápida y segura de efectivo a una entidad producto de sus ventas. Por ello se debe tener bien focalizados cuales son los términos de los cobros e identificar los clientes con los que se tienen los mayores montos y los saldos más envejecidos.
- Variación promedio de los Precios de Ventas: Este análisis se hace necesario para demostrar si las variaciones de las ventas estuvieron potenciadas por

cambios en la política de precios de los productos. Para la entidad objeto de estudio se analizará el precio por cada producto o servicio.

- Variación de las Ventas y del Costo de Ventas: Esta herramienta se utiliza para conocer el comportamiento de las Ventas y el Costo de Venta con relación a períodos anteriores, o con relación a sus planes. Cuanto mayor sea esta razón, mejor para el caso de las ventas, no siendo así para el caso del Costo de Venta. Expresa en qué por ciento se incrementaron las Ventas del Año con relación a las Ventas del Año Anterior y con relación a sus planes.
- Comparación con otras empresas de actividades similares (Producción de carbón): Esta herramienta se torna indispensable para el análisis de la gestión de ventas ya que posibilita establecer una comparación en el territorio con entidades que comercializan productos iguales. No es menos cierto que en nuestro país las empresas provinciales tienen bien definido su objeto social, lo que las hace únicas en determinada actividad. Es por ello que se precisará también por actividades con las que compite en otras entidades del territorio.

## CONCLUSIONES

La herramienta propuesta para la auditoría de gestión de ventas puede ser aplicada a cualquier entidad empresarial. Permite conjugar varias herramientas de análisis financiero que sustentan el rigor de la evaluación de la gestión de ventas de manera que se puedan adoptar decisiones que contribuyan a la conceptualización del Modelo Económico Cubano de Desarrollo Socialista. Este tipo de auditoría, aplicada a la actividad de ventas en una organización económica, es capaz de apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas en conjunto con el resto de los sistemas de gestión existentes. Su práctica impulsa el control constructivo y el logro de una gestión de alta calidad, poniendo al descubierto las deficiencias que producen efectos negativos que van contra la gestión y el buen control.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ÁLVAREZ, M.: *Auditoría de gestión*, 2003. Disponible en [http://www.ecured.cu/index.php/Auditor%C3%ADa\\_de\\_Gesti%C3%B3n](http://www.ecured.cu/index.php/Auditor%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n). Visitado el 5 de enero de 2017.
- EHEVARRÍA HERNÁNDEZ, R.: *La Auditoría Interna*, Ministerio de Finanzas y Precios, 1994.  
*Enciclopedia de Auditoría*, Ed. Océano.
- GONZÁLEZ, R.: *Antecedentes Históricos de la Auditoría*, 2005. Disponible en [http://www.wikilearning.com/fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_auditoria\\_vinculados\\_a\\_la\\_calidad\\_antecedentes\\_historicos\\_de\\_la\\_auditoria/12675-1](http://www.wikilearning.com/fundamentos_teoricos_de_la_auditoria_vinculados_a_la_calidad_antecedentes_historicos_de_la_auditoria/12675-1)>. Visitado el 27 de enero del 2017.
- HERAS, O.: *Auditoría de Gestión*, 2012. Disponible en <http://www.ecured.cu>. Visitado el 13 de enero del 2017.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS FISCALIZADAS: *Auditoría de Gestión*, 2010. Disponible en <http://www.google.com.cu>. Visitado el 17 de enero del 2017.
- JAMES, O. Y MC. KINSEY: *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*, 1935. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>. Visitado el 7 de Febrero del 2017.
- JIMÉNEZ, L.: *EL mundo de la auditoria*, 2001. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtm>. Visitado el 15 de noviembre del 2016.
- KIESO, D.: *Contabilidad Intermedia*, Parte 5 y 6, 2000.
- LÓPEZ, F.: *Desarrollo Histórico de la Auditoría en el Mundo*, 2001. Disponible en <http://www.google.com.cu>. Visitado el 16 de enero del 2017.
- MALDONADO, M.: *Auditoría de Gestión*, 2001.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA: *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.
- PINEDA, P.: *Auditoría de la formación de gestión*, 2002.

RAMÍREZ, E.: *Toma de decisiones*, 2005. Disponible en <http://www.google.com/cu/search?hl=es&q=concepto+de+gesti%C3%B3n+d+e+ventas&meta>. Visitado el 15 de Marzo del 2017.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de control interno a la gestión de ventas.

A	Planes a largo plazo	Respuestas		
		SI	NO	N/P
1	¿Tiene la gerencia de ventas la suficiente capacidad para cumplir los objetivos de ventas a largo plazo?			
2	¿Las ventas a largo plazo son adecuadas para satisfacer los objetivos de la organización?			
3	¿Mantiene la organización la parte alcanzada del mercado total?			
4	¿Tiene la organización una estrategia para mantener su parte futura del mercado total?			
5	¿Incluyen los planes a largo plazo la nivelación de los períodos altos y bajos de ventas?			
6	¿Las técnicas de proyección de ventas se usan?			
7	¿Las técnicas de proyección de ventas son adecuadas?			
8	Calcula la organización los datos a largo plazo para los productos: a. ¿Por volúmenes de las ventas? b. ¿Por factores de contribución? c. ¿Por puntos de equilibrio?			
9	Se establecen cuotas de ventas a largo plazo, para: a. ¿Servicios? b. ¿Servicios a áreas geográficas? c. ¿Vendedores?			
10	¿Están diversificados los servicios o líneas de servicios de la organización?			
11	¿Tiene la organización una política para la elaboración de nuevos servicios?			
12	¿Es adecuada esta política para promover el crecimiento futuro?			
13	¿Hay un programa adecuado a largo plazo para fomentar la fuerza de venta en el futuro?			
14	¿Son adecuados para la época los servicios de la organización?			

15	¿Tiene la organización ventajas a largo plazo sobre la competencia?			
16	¿Hay incentivos suficientes para mantener las ventas al nivel deseado?			
<b>B</b>	<b>Planes a corto o mediano plazo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/P</b>
17	Ponen de manifiesto los planes a corto o mediano plazo las ventajas sobre la competencia en: a. ¿Innovación de productos? b. ¿Capacidad de comercialización?			X
18	¿Las proyecciones de ventas a corto o mediano plazo se usan?			
	¿Las proyecciones de ventas a corto o mediano plazo son adecuadas?			
19	¿Existen cuotas de ventas a corto o mediano alcance?			
20	Están dirigidos los planes a corto o mediano plazo hacia una combinación de ventas que maximice la satisfacción de las necesidades de los clientes.			
21	¿Está dirigido el programa de ventas a corto o mediano plazo, cuando menos a que la empresa mantenga su parte del mercado?			
22	¿Incluyen los planes de ventas a corto o mediano plazo un programa para mantener o mejorar sus relaciones con los clientes?			
23	¿Se establecen los precios de ventas sobre bases financieras sólidas?			
24	¿Hay una supervisión adecuada de ventas para cumplir con las metas a corto o mediano plazo?			
25	¿Hay proveedores capaces para alcanzar las metas de ventas a corto o mediano plazo?			
26	¿Incluyen los planes de ventas a corto o mediano plazo un programa efectivo de entrenamiento?			
<b>C</b>	<b>Estructura Organizativa</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/P</b>
27	Se establecen cuotas de ventas para cada: a. ¿Área de venta? b. ¿Servicios o línea de servicios? c. ¿Vendedor?			
28	¿Están estructuradas las políticas de ventas y servicios para un crecimiento que vaya del corto plazo al largo plazo?			
29	¿Son suficientemente flexibles las políticas de ventas y servicios para hacer frente a un crecimiento que vaya del corto plazo al largo plazo?			
30	¿Son suficientemente flexibles las políticas de ventas y servicios para hacer frente a las condiciones cambiantes de los negocios?			
31	¿Existen gerentes de ventas por cada línea de servicios?			
32	¿Hay personal de ventas adecuado en el campo?			
33	Está estructurado el plan de compensación de ventas de la organización de manera tal que aliente:			

	a. ¿Ventas inmediatas? b. ¿Ventas a mediano plazo? c. ¿Ventas a largo plazo?			
<b>D</b>	<b>Dirección</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/P</b>
34	¿Pasa gran tiempo la gerencia de ventas en el campo para proporcionar asesoría y apoyo al personal de ventas?			
35	¿Inculca la gerencia de ventas a sus vendedores un sentido de superación continua?			
36	¿Están suficientemente motivados los vendedores por la gerencia para alcanzar sus cuotas de ventas?			
37	¿Solicita la gerencia de ventas ideas y opiniones a sus proveedores sobre nuevos productos y las aplica en forma constructiva?			
38	¿Se sienten completamente libres los proveedores para discutir sus problemas con la gerencia de ventas?			
39	¿Existe una interacción amistosa con un alto grado de confianza entre la gerencia de ventas y los proveedores?			
40	¿Intervienen los proveedores en decisiones importantes que afecten sus esfuerzos de ventas?			
41	¿Están adecuadamente entrenados los proveedores para hacer frente al reto que se les presenta?			
<b>E</b>	<b>Comunicación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/P</b>
42	¿Se usan efectivamente los canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo a manera de mantener a los vendedores al tanto de las actividades globales de la organización si estas tienen efecto sobre sus esfuerzos de ventas?			
43	¿Se les comunica las cuotas de ventas a todos los proveedores?			
44	¿Se le comunica a la gerencia de ventas los informes quincenales de campo?			
45	¿Se les comunica a los vendedores las políticas de venta y de servicio?			
46	¿Constituyen los boletines, a los vendedores publicados periódicamente, un medio efectivo de comunicación, es decir son leídos y se actúa adecuadamente cuando se requiere?			
47	¿Se les comunica a los proveedores los nuevos métodos y técnicas de ventas?			
48	¿Se mantiene a los proveedores al tanto de los inventarios de las mercancías perecederas que necesitan ser vendidas antes que se echen a perder, se deterioren o pierdan su valor?			
49	¿Se mantiene al tanto a los proveedores el exceso de mercancías perecederas en inventarios que necesitan ser vendidas?			
<b>F</b>	<b>Control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/P</b>
50	Ejerce la gerencia de ventas un control efectivo sobre: a. ¿Ventas personales? b. ¿Promociones?			

51	Ejerce la gerencia de venta un estrecho control sobre: a. ¿Metas de venta? b. ¿Precios de ventas? c. ¿Recuperaciones de ventas?			
52	¿Cómo se controla la actuación de ventas? a. ¿Por servicios o líneas de servicios? b. ¿Por ventas o áreas geográficas? c. ¿Por vendedores?			
53	Los informes, métodos y técnicas de control de ventas: a. ¿Se usan? b. ¿Son adecuadas?			
54	¿Si hay desviaciones entre las metas de ventas y las ventas reales, toma la gerencia de venta una acción correctiva cuando lo juzga necesario?			
55	¿Hay una adecuada supervisión de ventas para controlar en marcha las actividades?			
56	¿Hay un control efectivo de la gerencia de venta sobre los precios de ventas?			
57	¿Ejerce la gerencia de ventas control suficiente para mantener al menos la parte del mercado de la organización?			
58	¿Ejerce la gerencia de venta control adecuado para mantener o mejorar las relaciones con los clientes?			
59	¿Existen controles para el seguimiento de la cantidad y el valor de pedidos de los clientes que están retrasados en su entrega?			
<b>G</b>	<b>Calidad</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/P</b>
60	Cuenta la gerencia con tecnología que permita la satisfacción del cliente.			
61	El servicio que se presta cuenta con los parámetros establecidos en las normas internacionales de calidad.			