

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES

Ediciones Holguín es una empresa editorial fruto de un largo caminar que se inició en el año 1992, cuando el Dr. Rubén Holguín Arias, actual Presidente Ejecutivo de Ediciones Holguín, empezó a escribir libros de estudios sociales para ciclo básico, llevado por su experiencia de maestro, su gran amor a la juventud de la patria y ante la necesidad de poner a disposición de maestros y alumnos un texto que maneje las destrezas que la reforma curricular exigía.

Ante la aceptación de estos primeros libros, aparecen en el año de 1997 los textos de estudios sociales para el ciclo diversificado y Cívica en el año 2000, tres años mas tarde el Dr. Holguín Arias había asentado su nombre en la educación del país, logrando que sus obras estén entre las mas vendidas. Esto nos impulsó para continuar nuestra tarea de servir a la educación, el 1 de junio del 2003 nos convertimos en compañía bajo la razón social de Ediciones Holguín S.A. y en la actualidad contamos con la colaboración de maestros 100% ecuatorianos, conocedores de la realidad del país y especialistas en cada área del conocimiento.

Actualmente editamos y distribuimos libros de educación básica y bachillerato a nivel nacional con una amplia red de distribuidores. Hoy nuestros libros se han convertido en verdaderos instrumentos para alcanzar la calidad educativa ecuatoriana.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

1.1 MACROENTORNO DEL SECTOR

La educación entendida como formación y capacitación en distintos niveles y ciclos, es fundamental para fortalecer y diversificar las capacidades y potencialidades individuales y sociales, y promover una ciudadanía participativa y crítica. Es uno de los medios mas apropiados para facilitar la consolidación de regímenes democráticos que contribuyan la erradicación de las desigualdades políticas, sociales, económicas y culturales. La educación contribuye a la construcción, transformación y replanteamiento del sistema de creencias y valores sociales y a la revalorización de las culturas del país, a partir del reconocimiento de la importancia de las prácticas sociales y de la memoria colectiva para el logro de los desafíos comunes de una nación.

(desarrollo, 2009)

La educación escolar en el Ecuador esta comprendida por Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato. Desde 2011 en el régimen escolar sierra se comenzó a trabajar en todas las instituciones educativas el Bachillerato General Unificado.

EDUCACIÓN INICIAL

La Educación Inicial es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, y tiene como objetivo potenciar su aprendizaje y promover su bienestar mediante experiencias significativas y oportunas que se dan en ambientes estimulantes, saludables y seguros.

Los niños y las niñas de esta edad, de manera natural, buscan explorar, experimentar, jugar y crear, actividades que llevan a cabo por medio de la interacción con los otros, con la naturaleza y con su cultura. Los padres y las madres, los familiares y otras personas de su entorno son muy importantes y deben darles cuidado, protección y afecto para garantizar la formación de niños felices y saludables, capaces de aprender y desarrollarse.

El Ministerio de Educación, mediante el **Proyecto Educación Inicial de Calidad con Calidez**, trabaja en pro del desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, atiende su aprendizaje, apoya su salud y nutrición, y promueve la inclusión, la interculturalidad, el respeto y cuidado de la naturaleza, y las buenas prácticas de convivencia.

(Ministerio de Educación del Ecuador)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA

La **Educación General Básica** en el Ecuador abarca diez niveles de estudio, desde primero de básica hasta completar el décimo año. Los jóvenes están preparados, entonces, para continuar los estudios de Bachillerato y para participar en la vida política y social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos.

Este nivel educativo permite que el estudiantado desarrolle capacidades para comunicarse, para interpretar y resolver problemas, y para comprender la vida natural y social.

(Ministerio de Educación del Ecuador)

BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO (BGU)

El BGU es el nuevo programa de estudios creado por el Ministerio de Educación (MinEduc) con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo para todos los jóvenes que hayan aprobado la Educación General Básica (EGB).

El BGU tiene como triple objetivo preparar a los estudiantes: (a) para la vida y la participación en una sociedad democrática, (b) para el mundo laboral o del emprendimiento, y (c) para continuar con sus estudios universitarios.

En el BGU, todos los estudiantes deben estudiar un grupo de asignaturas centrales denominado *tronco común*, que les permite adquirir ciertos aprendizajes básicos esenciales correspondientes a su formación general. Además del tronco común, los estudiantes pueden escoger entre dos opciones en función de sus intereses: el Bachillerato en Ciencias o el Bachillerato Técnico.

Aquellos que opten por el Bachillerato en Ciencias, además de adquirir los aprendizajes básicos comunes del BGU, podrán acceder a asignaturas optativas que les permitirán profundizar en ciertas áreas académicas de su interés.

Los que opten por el Bachillerato Técnico también adquirirán los aprendizajes básicos comunes del BGU, y además desarrollarán las competencias específicas de la figura profesional que hayan elegido.

(Ministerio de Educación del Ecuador)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

En el mercado de los textos educativos para las escuelas y los colegios existen muchos competidores que nacen año a año, unos apegándose a las nuevas actualizaciones curriculares y otros lejos de la realidad. Todos los escritores nuevos o con experiencia en el mercado utilizan el mismo método de promoción y venta.

El Ministerio de Educación es quién norma y regulariza el contenido de los textos educativos dando su aprobación por medio de un documento que certifique cada texto para que cada empresa privada o persona natural que sea editora de un texto sea este de la más alta calidad tanto como en pedagogía como en el material de manufactura.

Actualmente la Ilustre Municipalidad de Guayaquil y el Gobierno Nacional, entregan textos totalmente gratuitos a los estudiantes de los colegios Fiscales. El municipio de Guayaquil entrega al primero de bachillerato los libros de sociales, lengua y literatura, matemáticas y el Gobierno Nacional entrega los libros de las cuatro áreas básicas como son Sociales, lenguaje, matemáticas y literatura a todos los estudiantes del básico tanto de primaria como el básico de secundaria es decir desde primero de hasta decimo año y desde Septiembre del 2011 empezó en la región sierra y oriente a entregar textos para el primero de bachillerato, continuando la entrega en la región costa desde Mayo del 2012, este es un proyecto que se va a extender año a año hasta llegar a cubrir al tercer año del bachillerato. Esto es un plan del Gobierno Nacional para lograr un fortalecimiento e igualdad por los nuevos lineamientos curriculares que se están implantando en todo el país.

El Gobierno Nacional y la Ilustre Municipalidad del Guayas no solo ayudan con textos gratis a las instituciones educativas fiscales sino que también existen colegios particulares en la cual su población es de escasos recursos o instituciones que pertenecen a fundaciones que haciendo una solicitud también son beneficiadas con libros gratis para sus alumnos.

Es importante recalcar que evidentemente esta donación resta una porción importante del mercado que evita que las empresas privadas editoras de libros realicen la venta en los colegios fiscales que realmente es donde se encuentra la mayor población de estudiantes del país. Es por eso que Ediciones Holguín tuvo que hacer una exhausta investigación de mercado para poder encontrar textos complementarios de otras materias para poder cubrir un presupuesto de ventas anual y que estos textos complementarios representen materias importantes en el aprendizaje y así de esta manera el maestro pueda solicitarlos.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

A pesar de que en nuestro país se vive una declinación constante de la economía ecuatoriana, las familias encuentran la posibilidad de comprar el texto o los textos que son de mayor importancia para el aprendizaje de sus hijos. Ediciones Holguín pensando en la economía de las familias ecuatorianas mantiene sus precios accesibles sin dejar de tener una calidad óptima en su pedagogía y en los materiales que están elaborados los textos.

1.2 MISIÓN

Satisfacer la necesidad de nuestro país de tener un aprendizaje ágil y motivador a través de nuevas corrientes pedagógicas para todos los estudiantes de educación inicial, primaria y secundaria mediante una distribución planificada y organizada que nos permita cubrir todo el territorio ecuatoriano. Convertir a Ediciones Holguín en ícono de la educación y enseñanza apegándonos siempre a nuestros valores nos permitirá un crecimiento en el mercado con una mayor rentabilidad aportando a la sociedad con textos de alta calidad.

(Econ. Ruben Holguin, 2011)

1.3 VISIÓN

Consolidarnos en el año 2017 como la editorial líder en el campo de la educación y distribuidores de textos educativos con cobertura nacional. Ediciones Holguín será reconocida por su innovación permanente y textos con las últimas actualizaciones curriculares brindando al servicio de la comunidad su experiencia en la educación.

(Econ. Ruben Holguin, 2011)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

1.4 VALORES

Calidad Permanente. Tener la seguridad de que una educación de calidad es posible, ofrecemos textos de calidad que se constituyen en verdaderas herramientas para enseñar, formar, educar y orientar a los estudiantes en todas las etapas del aprendizaje.

Honestidad. Trabajar siempre con honestidad y tener el orgullo de servir a la educación de nuestra amada patria.

Recursos Humanos. Valorar nuestro recurso humano, haciéndolos sentir importantes de pertenecer a una empresa 100% nacional pero con índices de calidad internacional.

Innovación. Estar siempre a la expectativa de las nuevas tendencias del mercado y mantener nuestros textos con las últimas actualizaciones curriculares.

Trabajo en Equipo. Todos los colaboradores de la compañía se comprometan sinérgicamente y con pasión al servicio de nuestros clientes.

(Holguin, 2012)

1.5 CULTURA EMPRESARIAL

Atender de manera inmediata las necesidades de las instituciones educativas y de los maestros, ya que son la parte esencial de nuestro editorial. Capacitamos a cada uno de nuestros colaboradores para que pueda brindar información veraz y un servicio de primera ya sea telefónicamente o de campo.

Tener interacción con el mercado para poder tener una retroalimentación constante de las tendencias innovadoras y las reformas curriculares que el ministerio de educación promueva en cada temporada escolar.

Participar en eventos de las instituciones educativas para poder mantener el posicionamiento de nuestra empresa en el mercado ecuatoriano y que nuestra calidad empresarial sea motivo de orgullo ecuatoriano.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Estudiar, investigar y elaborar nuevos métodos de enseñanza para proponerlos al mercado ecuatoriano y hacer que el aprendizaje sea mucho más efectivo y eficaz.

1.6 OBJETIVOS GENERALES

Convertirse en la editora de textos educativos líder en el mercado, con posicionamiento en el mercado, que Ediciones Holguín sea contratada por el gobierno nacional para ser la editorial proveedora de los textos que se entregan en forma gratuita. Ampliar nuestra editorial a niveles internacionales y convertirnos en una multinacional.

Con la ejecución de este proyecto nuestro objetivo general es lograr maximizar las utilidades, tener mayor control del departamento de ventas y controlar nuestra promoción.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mantener por siempre nuestros textos actualizados de acuerdo a las nuevas reformas curriculares.

Tener colaboradores debidamente capacitados para que su desempeño sea óptimo.

Convertir nuestros textos en el pilar de la enseñanza y que sean motivadores de un aprendizaje más ágil.

Poder cumplir con las exigencias del mercado en cuanto a la calidad de producto y de servicio.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Controlar el destino de las muestras para que estas sean entregadas a las personas indicadas en cada institución educativa.

Maximizar las utilidades por ventas porque se tiene que tener un control absoluto en el momento de dar un porcentaje de descuento.

Con la ejecución de este proyecto lograremos que en el momento de la promoción en cada temporada escolar sea impulsada a captar nuevos clientes y a los clientes ya existente procurar tener un crecimiento horizontal es decir que trabajen con mas textos. Podremos realizar una auditoria de clientes y saber con exactitud que clientes son verdaderos y cuales son falseados por los ejecutivos de ventas.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

1.8 ANÁLISIS FODA

Cuadro No 1

Fortalezas	Debilidades
Textos práctico y con evaluaciones	Falta de rapidez en despachos de pedidos
Fáciles para la práctica del maestro	falta de transportes propios
Agresividad en las ventas	Falta de controles internos
Fuerte promoción	Falta de un plan de marketing y publicidad
Contratación de profesionales élite	Incumplimiento de regalías
Capacitación a clientes	Logística y comunicación
Facilidad de material de apoyo	descuido de mercado
Reconocimiento de empresa y marca	falta de capacitación personal de ventas
Personal motivado	Falta capital para nuevos proyectos
Oportunidades	Amenazas
Dominio de mercado nacional	Ingresos de nuevas editoras al país
Alcanzar mercados internacionales	Prohibición de venta de textos escolares
Posicionamiento de mercado	Plagios
Proveedor para el Gobierno Nacional	falta de línea de negocios
Tener imprenta propia	Productos sustitutos
Ampliar líneas de productos	Bachillerato internacional
Aumentar participación en el mercado	Autores independientes
textos con actualización curricular	

1.8.1 **FORTALEZAS**

Textos con Ejercicios práctico y con evaluaciones.- Ediciones Holguín tiene como fortaleza que cada uno de sus textos son hechos por maestros ecuatorianos, son textos muy prácticos, cada ejercicio que se desarrolla son con la realidad de nuestro país. En cada texto, después de cada bloque se encuentra una evaluación que permite que el maestro pueda calificar el nivel de aprendizaje de cada estudiante y poder ir corrigiendo errores o despejar dudas que sus alumnos aún conserven.

Fáciles en la práctica para maestro.- Los textos de la Editorial Holguín al ser escritos por maestros ecuatorianos los cuales son profesionales 100%, los mismos cuando son utilizados por otros maestros en sus cátedras les resulta muy sencillo seguir la secuencia del texto y a los alumnos se les facilita la comprensión de la materia, los libros se acogen 100% a las exigencias del ministerio de educación del Ecuador, los mismos que tienen el certificado respectivo.

Agresividad en las ventas.- Ediciones Holguín tiene la fortaleza de su fuerza de ventas, que siempre trata de llegar hasta a los colegios más pequeños y en todos los sectores en el Ecuador, brindando la mejor atención al cliente posible y conquistando a cada maestro.

Fuerte promoción.- Ediciones Holguín tiene como fortaleza que para conquistar a los maestros e instituciones educativas entrega obsequios, porcentaje de descuento hasta comisiones económicas a maestros que nos den su apoyo.

Contratación de profesionales élite.- Ediciones Holguín cuenta con un grupo de excelentes profesionales “Doctores en Ciencias de la Educación” que aportan con una parte esencial en el momento de editar los textos como es la revisión de la ortografía, composición del texto en general y búsqueda de los mejores maestros en el momento de editar un nuevo libro lógicamente un maestro especialista según cada asignatura.

Capacitación a clientes.- Ediciones Holguín también brinda seminarios gratuitos a los maestros de las instituciones educativas. La editorial arma un menú con diferentes temas de seminarios y los ofrece a los colegios con la finalidad de dar una capacitación de 4 horas totalmente gratis.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Facilita material de apoyo.- Ediciones Holguín a los maestros que adopten los textos; es decir, que trabajen con los libros y hagan que los alumnos comprendan, se les obsequia a los maestros un cd con la planificación anual de la asignatura.

Reconocimiento de empresa y marca.- Tener un fuerte posicionamiento de marca y nombre de la editorial y conocimiento del mercado ecuatoriano.

Desde los comienzos de la editorial siempre la fortaleza ha sido el bachillerato sobre todo el de ciencias sociales y estudios sociales, he ahí que en la actualidad ediciones Holguín sigue teniendo su fortaleza en el bachillerato.

Personal motivado.- La fuerza laboral de Editorial Holguín tiene motivación en su trabajo por que palpan que es una empresa que siempre tiene un norte en el cual dueños y accionistas unen sus esfuerzos para poder crecer cada vez mas en el mercado

1.8.2 OPORTUNIDADES

Dominio de mercado Nacional.- Ediciones Holguín con sus textos altamente educativos tiene la oportunidad de dominar el mercado nacional, ya que al competir fuertemente con multinacionales a sabido ubicarse dentro de las 3 editoriales con mayor participación en el mercado ecuatoriano, siendo las otras dos editoriales, Editorial Norma y Editorial Santillana.

Alcanzar mercados Internacionales.- Proyecto que esta en vigencia por los administradores de Ediciones Holguín. Esta es una oportunidad que se esta estudiando en la actualidad y que se pretende alcanzar en un futuro a mediano plazo.

Posicionamiento del mercado.- Ser reconocido como una editorial con libros altamente actualizados y educativos, y así de esta manera editar textos para toda la educación primaria y por su posicionamiento tener gran acogida en el mercado.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Ser proveedor para los libros del gobierno.- Así de esta manera la empresa fuera más cotizada.

Tener propia imprenta.- Hacer su propia producción, proyecto que abarataría los costos y poder dar servicio de impresión a otras editoriales.

Ampliar línea de productos.- Es decir tener un fondo de libros completos para aumentar la oferta.

Aumentar la participación.- A mediano plazo.

Tener textos con las últimas actualizaciones curriculares.- Cuando existan nuevas actualizaciones curriculares Ediciones Holguín va a estar siempre con un paso delante de la competencia

1.8.3 DEBILIDADES

Falta de rapidez en despachos de pedidos.- Una debilidad que ha venido atormentando a Ediciones Holguín es la falta de contar con una imprenta que entregue la producción de los textos a tiempo, esto hace que en ciertas ocasiones se pierdan negociaciones importantes y se ponga en tela de duda el servicio de la compañía. Además se incrementa esta falta de rapidez por no contar con personal en bodega, esto hace que el personal recién contratado no este familiarizado con los textos y se comenten muchos errores en los despachos.

Falta de transportes propios.- Debilidad de no tener un carro o carros propios que sirvan para hacer la distribución de la mercadería a los diferentes puntos del Guayas o de otras provincias que se encuentran en las cercanías.

Falta de controles internos.- Debilidad de no contar con un sistema de control verdaderamente estricto en el departamento de ventas.

Plan de Marketing y Publicidad.- Debilidad de no tener un plan de marketing en el cual se defina un porcentaje de las ventas para hacer publicidad en diferentes medios específicos.

Regalías no cumplidas.- Debilidad al no cumplir con el 100% de las comisiones a los maestros u obsequios a las instituciones.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Logística y Comunicación.- Mala organización en los procesos logísticos y mala comunicación interna.

Descuido de mercado.- Durante años la editorial su especialización fue el bachillerato esto a provocado que en la educación básica se provocare un descuido del mercado.

Falta de capacitación al personal de ventas.- Ediciones Holguín no hace una debida capacitación a su grupo de ventas cuando produce un nuevo texto.

Falta de capital para nuevos proyectos.- Las nuevas políticas gubernamentales, la falta de control interno han provocado que Ediciones Holguín no cuente con capital suficiente para nuevos proyectos.

1.8.4 AMENAZAS

Ingreso de nuevas editoriales al país.- Ingresan con nuevas políticas de descuentos y precios que desestabilizan el mercado.

Prohibición de venta de textos escolares.- El Gobierno Nacional y el Municipio de Guayaquil y Quito hacen entregas gratis de libros a los estudiantes, esto hace que por orden gubernamental se prohíba la ventas de textos en colegios fiscales.

Plagios.- Amenaza que los libros sean clonados, plagiados o simplemente le saquen fotocopia.

Falta de línea de negocios.- No tener un fondo completo de educación básica primaria. Actualmente el Gobierno Nacional exige que las unidades educativas sean desde primer año de básica hasta decimo año de básica; las editoriales que tienen este fondo completo logran amarrar todo el fondo completo.

Productos Sustitutos.- Fuerte ingreso de productos sustitutos, por ejemplo los colegios hacen sus propios textos o folletos, con las nuevas tecnologías existen muchos colegios que las están adoptando.

Bachillerato Internacional.- Esta nuevo tipo de bachillerato exige que los estudiantes aprendan materias en el idioma inglés. Ediciones Holguín tiene todos los textos en idioma español solo para bachillerato nacional.

Autores Independientes.- Nuevos autores pequeños independientes que se tornan cada vez más fuertes y crean confusión de confianza de los libros.

(de Diego, Adrián, Navasquillo, Melero, & de Miguel, 1998)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 2

Cuadro de Matriz MEFI			
	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Textos Prácticos, contienen evaluaciones	0,04	3	0,12
Textos se acogen a necesidades de maestros	0,06	4	0,24
Grupo de ventas agresivo	0,15	4	0,6
Fuerte promoción y marketing	0,05	4	0,2
Contratación de personal calificado	0,08	4	0,32
Capacitación a instituciones educativas	0,04	2	0,08
Entrega de material de apoyo a inst. educ.	0,04	2	0,08
Posicionamiento en el mercado	0,05	4	0,2
Personal motivado	0,07	4	0,28
	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Debilidades			
No tener imprenta propia	0,04	2	0,08
No tener medio de transporte propios	0,04	3	0,12
No contar con un control interno estricto	0,06	4	0,24
No tener plan de mercadeo	0,06	3	0,18
No cumplir 100% con regalías a maestros	0,06	4	0,24
Mala organización logística	0,05	2	0,1
Descuido en el mercado	0,08	4	0,32
Falta de capacitación personal de ventas	0,06	2	0,12
Falta capital de inversión	0,04	4	0,16
Total	1,00		3,68

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el
Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 3

Cuadro de Matriz MEFE			
	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Dominar mercado nacional	0,09	2	0,18
Alcanzar mercados internacionales	0,05	1	0,05
Reconocimiento a nivel nacional	0,08	2	0,16
Proveer al gobierno Nacional	0,09	2	0,18
Ampliar línea de negocios	0,06	1	0,06
Aumentar participación en el mercado a corto plazo	0,07	2	0,14
Contar con textos actualizados en el mercado	0,09	3	0,27
	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Amenazas			
Ingreso de nuevos competidores	0,05	2	0,1
Prohibición gubernamental de venta de libros	0,10	4	0,4
Productos sustitutos	0,07	2	0,14
Dificultad de penetración mercado primaria	0,07	3	0,21
Plagio	0,04	1	0,04
Autores independientes con textos económicos	0,08	2	0,16
No contar con un fondo completo	0,06	2	0,12
Total	1,00		2,21

Análisis.- El total del peso ponderado de MEFI es 3,68 y el total del peso ponderado de MEFE es 2,21; lo cual indica que los factores internos de la compañía son favorables ante los factores externos, lo cual permitirá que un mejor desarrollo de la empresa en el mercado.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 4

MATRIZ DOFA	Fortalezas	Debilidades
	1.-Textos prácticos y con evaluaciones 2.-Reconocimiento de empresa y marca 3.-Contratación de profesionales elite 4.-Capacitación a clientes 5.-Facilidad de material de apoyo 6.- Fuerte promoción 7.- Agresividad en las ventas	1.-Falta de un plan de marketing y publicidad 2.-Falta de capital para nuevos proyectos 3.-Falta de transporte propio 4.-Falta de controles internos 5.-Incumplimiento de regalías 6.-descuido de mercado 7.-Falta de capacitación al personal de ventas 8.-Logística y comicación
Oportunidades	FO	DO
1.-Proveedor para el Gobierno Nacional	Textos competitivos de alto nivel permitirán cumplir exigencias del Gobierno Nacional (F1,O1)	Ser proveedores del Gobierno permitirá tener marketing y publicidad a bajo costo (D1,O1)
2.-Alcanzar mercados extranjeros	Reconocimiento de marca facilitará el ingreso a mercados extranjeros (F2,O2)	Ser proveedores del Gobierno ayudará a capitalizar la compañía para nuevos proyectos (D2, O1, O6)
3.-Ampliar líneas de productos	Contratación de profesionales elite permitirá ampliar línea de negocios, incrementando textos que la competencia no tiene en su fondo editorial (F3,O3) La capacitación a clientes y la entrega de material de apoyo a los maestros permitirá aumentar la participación en el mercado (F4,F5,O4)	Adquisición de al menos un camion permitirá cubrir despachos por aumento de mercado y nuevas líneas de productos (D3, O3, O4)
4.-Aumentar participación en el mercado		Aplicación del Sistema de Control Interno para el Dpto de Ventas para evitar futuras pérdidas por aumento de mercado (D4, O4, D8, D5)
5.- Textos con actualización curricular		Mantener textos actualizados e innovación de producto se recuperará el mercado deascurado (D6, O5)
6.- Tener imprenta propia		
Amenazas	FA	DA
1.-Productos Sustitutos	El reconocimiento nacional da una ventaja competitiva ante nuevos competidores (F2,A3,A4)	Mejor capacitación al grupo de ventas para afrontar productos sustitutos (D7, D8, A1)
2.-prohibición en la venta de textos escolares	La fuerte promoción de precios, regalías y ventas impide la expansión de autores independientes en el mercado (F6, A3)	Mejoramiento de la logística y comunicación se podrá encontrar puntos debiles en la prohibición de la venta de libros (D8,A2)
3.- Autores independientes	La agresividad del grupo de ventas y las regalías ayudaran a que los maestros consideran omitir ordenes gubernamentales (F7, F6,A2)	
4. Ingreso de nuevas editoriales al país	Con profesionales de primer orden Ed. Holguin podrá realizar textos en idioma inglés para captar clientes con bachillerato internacional (F3,F6,F7,A5)	
5.- Bachillerato Internacional		

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No.5 FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		MATRIZ CUANTITATIVA																	
		1. Textos competitivos cumplen exigencias		3. Marca reconocida a nivel país		3. Texto que no tiene la competencia		4. Publicidad a bajo costo		5. proveer al Gobierno recapitaliza		6. Ventaja sobre nuevos competidores		7. Fuerte promoción impide expansión		8. Capacitación a grupo de ventas		9. Mejor comunicación	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES																			
1. Proveedor para el Gobierno nacional.	5	25	2	10	3	15	4	20	3	15	2	10	2	10	4	20	3	15	
2. Alcanzar mercado extranjeros	3	6	3	9	3	9	3	9	3	9	4	12	2	6	4	12	3	9	
3. Ampliar líneas de productos	5	20	2	10	2	10	3	15	2	10	2	10	2	10	2	10	2	10	
4. Aumentar participación	5	25	2	10	3	15	2	10	3	15	2	10	2	10	3	15	2	10	
5. Textos con actualización curricular	4	20	1	4	1	4	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2	8	
AMENAZAS																			
1. Productos sustitutos	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
2. Prohibición de ventas de textos escolares	3	9	2	6	2	6	3	9	3	9	3	9	1	3	3	9	2	6	
3. Autores independientes	2	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	2	4	2	4	2	4	
4. Ingreso de nuevas editoriales al país	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
5. Bachillerato Intermedial	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
FORTALEZAS																			
1. Textos prácticos y con evaluaciones	4	20	3	12	3	12	3	12	3	12	2	8	2	8	2	8	2	8	
2. Reconocimiento de empresa y marca	3	12	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9	2	6	4	12	2	6	
3. Contratación de profesionales de élite	5	25	3	15	3	15	3	15	3	15	3	15	2	10	4	20	2	10	
4. Capacitación a clientes	3	9	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12	3	9	3	9	3	9	
5. Facilidad de material de apoyo	3	9	2	6	3	9	3	9	3	9	4	12	2	6	3	9	2	6	
DEBILIDADES																			
1. Falta de un plan de mktg y publicidad	2	2	3	6	2	4	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	2	4	
2. Falta de capital para nuevos proyectos	4	20	2	8	2	8	2	8	2	8	3	12	1	4	1	4	1	4	
3. Falta de transporte propio	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	
4. Falta de controles internos	5	25	2	10	1	5	2	10	1	5	2	10	1	5	1	5	1	5	
5. Incumplimiento de regalías	4	16	2	8	2	8	3	12	1	4	2	8	1	4	2	8	1	4	
TOTAL		254		148		155		177		152		165		110		163		124	

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro no. 6 RESOLUCIÓN DE LA MATRIZ CUANTITATIVA

Estrategias Principales:	Puntaje
Textos competitivos cumplen exigencias	254
Publicidad a bajo costo	177
Ventaja sobre nuevos competidores	165
Capacitación a grupo de ventas	163
Texto que no tiene la competencia	155
Proveer al Gobierno recapitaliza	152
Estrategias Secundarias	
Marca reconocida a nivel país	148
Mejor comunicación	124
Fuerte promoción impide expansión	110

1.9 FACTORES CLAVES DEL EXITO

Ediciones Holguín para poder mantenerse durante el tiempo y pese a que es un empresa nacional compite con multinacionales quitándoles una parte muy significativa en el mercado, para lograr el éxito durante tantos años de trayectoria a manejado un formato en cada uno de sus textos que ninguna editorial lo hace y son los talleres que en los libros que ayudan a los maestros en el trabajo en clases y para enviar tarea a casa. Otra clave importante de éxito es la evaluación que tiene al final de cada bloque, que también ayuda al maestro a evaluar a los alumnos y descifrar que estudiante tiene falencias en lo estudiado.

Para poder mantenerse con éxito Ediciones Holguín con sus colaboradores no ha descuidado el servicio al cliente, no solo al momento de acudir al llamado de una institución educativa o un maestro sino que el servicio es clave en el momento de cumplir con un obsequio o una comisión a un maestro o institución educativa.

Sin embargo la verdadera clave es el formato general del texto, ya que son elaborados de tal manera que el maestro tiene una secuencia al dictar su materia, pues estudios a los libros de la competencia reflejan que los textos no tienen secuencia, esto expresado por maestros que indican que para dictar clases con otros textos deben de saltar de un bloque a otro para poder dictar su clases tal cual como el ministerio de educación lo desea.

Para poder tener éxito en este proyecto se debe de ser muy meticuloso al desarrollar cada paso, ya que el mercado de los textos educativos es muy sensible y se puede quebrantar el control al mínimo paso en falso.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

1.10 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Los textos educativos no solamente encierran el material educativo que exige el Ministerio de Educación sino que es un nexo muy importante de enseñanza y aprendizaje entre el alumno y el maestro; y del lado industrial es un producto elaborado con información cultural, con un proceso complejo de diagramación cumpliendo normas y lineamientos gubernamentales.

La industria de la producción de textos escolares es muy compleja ya que para desarrollar un libro se requiere de experiencia en el aula o como maestro, se debe de conocer el mercado.

Ediciones Holguín para poder desarrollar un texto educativo, estos es según la asignatura al cual va a estar destinado se realiza la contratación de los maestros para que según los parámetros e indicaciones del Ministerio de Educación sean elaborados los mismos, esta parte es la base y la más importante de todo el proceso ya que cada libro que se realiza debe de tener el aval del Ministerio de Educación.

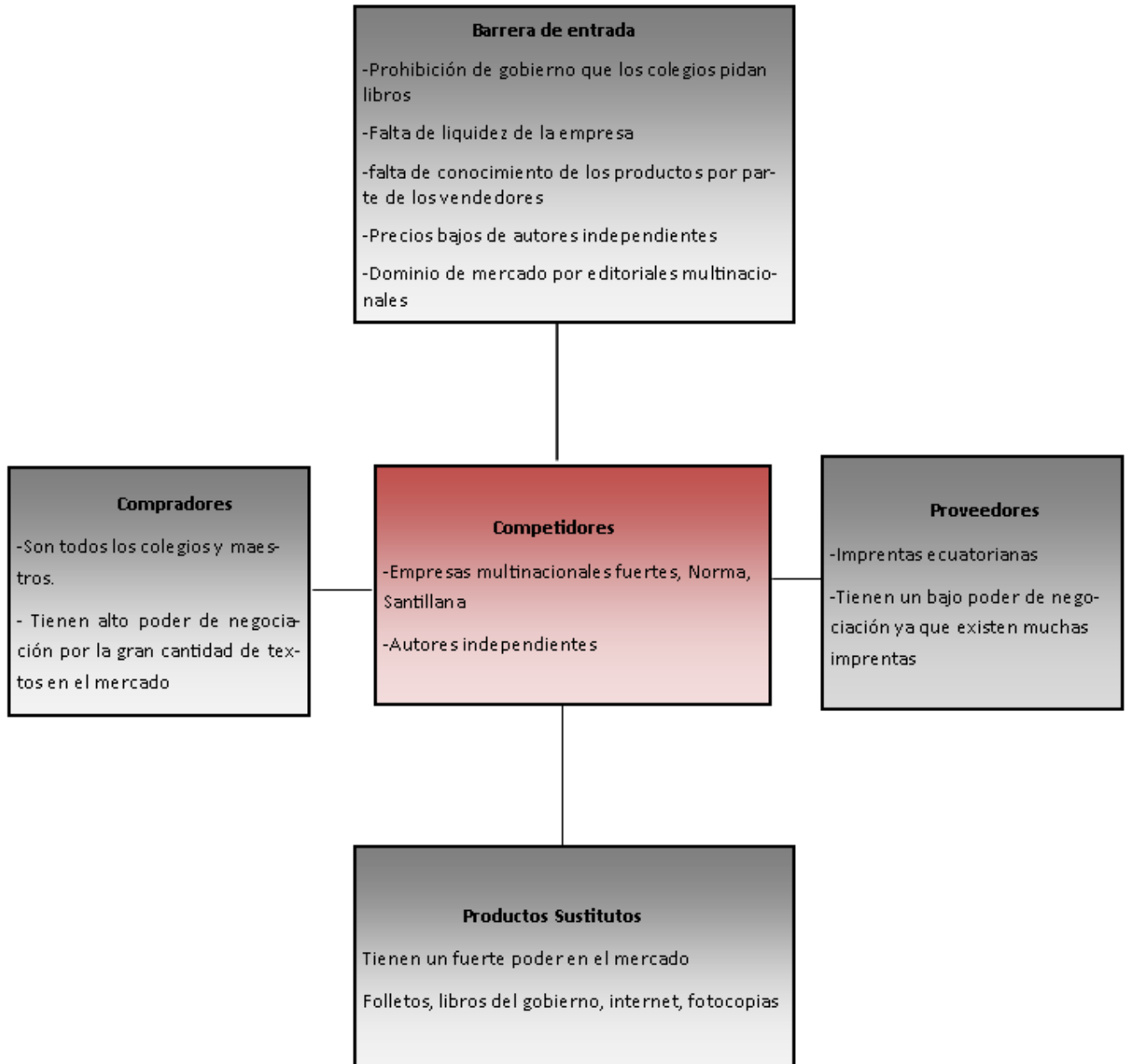
Ediciones Holguín como editorial tiene su valor agregado en cada producto, el cual los maestros autores de libros deben de tener bien claro. Esta parte es la base y la más importante de todo el proceso ya que cada libro que se realiza debe de tener el aval del Ministerio de Educación.

Como proveedor también tenemos a la imprenta pues como Ediciones Holguín no es propietario de imprenta tiene que hacer contrataciones con imprentas ecuatorianas, el cual este proceso lo hace mediante cotizaciones por cada uno de los textos que va a imprimir.

De aquí que la industria de los textos educativos es muy grande y compleja ya que encierra un gran movimiento de personas y materias primas.

1.11 FUERZAS DE PORTER

Cuadro No. 7



Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

1.11.1.-PROVEEDORES.

Los proveedores de Ediciones Holguín son todas las imprentas con una capacidad instalada capaz de poder cumplir con la producción que se requiere y que tenga una calidad óptima de producto y servicio.

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación ya que existen muchas imprentas en el mercado con los requisitos deseados y los precios están sujetos de acuerdo a la oferta de cada imprenta.

De igual manera los créditos otorgados por las imprentas son analizados según la conveniencia de la editorial.

Sin embargo existe una posibilidad que las imprentas se organicen y se agremien e impongan sus políticas a nivel general en cuanto a crédito, precios y cantidades mínimas de pedido.

Cuando Ediciones Holguín decide cambiar de proveedor esto significa un riesgo ya que existe la incertidumbre con la calidad y servicio.

1.11.2.- COMPETIDORES

En la actualidad se están generando nuevos cambios en la malla curricular lo que permite el nacimiento de nuevos autores que se convierten en competidores.

Existen empresas extranjeras que estudian el mercado ecuatoriano de los textos educativos para poder ingresar con sus productos.

Existen 2 grandes competidores multinacionales de Editorial Holguín que son Editorial Norma y Grupo Editorial Santillana que tienen un fuerte posicionamiento en el mercado. Estas dos multinacionales tienen dos tipos de calidad de libro que son la calidad superior y la calidad económica que son dirigidas según el sector socioeconómico.

Debido a la competencia que existe se puede encontrar en el mercado una gran variedad de textos de la misma asignatura.

Los competidores utilizan una mayor fuerza publicitaria y tienen mucho más tiempo en el mercado.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Los competidores tienen puntos de ventas propios, lo cual les permite tener una mejor y más controlada recaudación de dinero.

Al existir muchos competidores reduce la rentabilidad, ya que los clientes exigen más descuentos, precios bajos y se torna lento el crecimiento del mercado.

Muchos productos similares en el mercado provocan guerra de precios, los cuales están cerca del costo. Con los últimos cambios que exige el Gobierno Nacional que es de mantener un formato general en la edición de textos. Esto permite que el cliente pueda tomar la decisión rápida de cambiarse de proveedor.

1.11.3.- CLIENTES

Los clientes son todos los alumnos de las instituciones educativas privadas y fiscales a nivel nacional.

Los clientes tienen un fuerte poder de negociación debido a la variedad de textos que se encuentran en el mercado. Por esta variedad se ofertan diferentes precios y descuentos.

Los clientes exigen mejor calidad de libros, mejor servicio, precios bajos, mayor descuento.

Las exigencia de los clientes hacen que los competidores se enfrenten y una guerra que a veces sobrepasa la ética.

Los clientes encuentran productos similares por nuevas disposiciones del Gobierno Nacional.

Los clientes perciben que cambiar de proveedor les significa un costo bajo.

Los clientes se dan cuenta que muchas veces es mejor hacer sus propios folletos o textos educativos y ellos obtener la utilidad.

1.11.4.- PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existen productos sustitutos como la internet, que en la actualidad se hace mucho más cómodo investigar desde cualquier computador que tenga conexión a internet.

El Gobierno Nacional entrega libros gratis a todos los estudiantes de los colegios nacionales.

Existen instituciones educativas que realizan sus propios folletos y son vendidos a los alumnos.

En ciertas instituciones educativas los dirigen permiten que los alumnos fotocopien libros completos.

1.11.5.- BARRERAS DE ENTRADA Y SÀLIDA

El Gobierno Nacional prohíbe la venta de los textos escolares en las instituciones educativas, esta medida la adoptan con mayor fuerza los colegios nacionales porque reciben textos gratuitos.

Inversión es media alta por que al ingresar al mercado se debe de anticipar con comisiones a maestros para la adopción de los textos nuevos en el mercado.

Las imprentas exigen un mínimo de producción, esto significa que se debe de contar con un plan estratégico bien realizado para no tener una venta errónea.

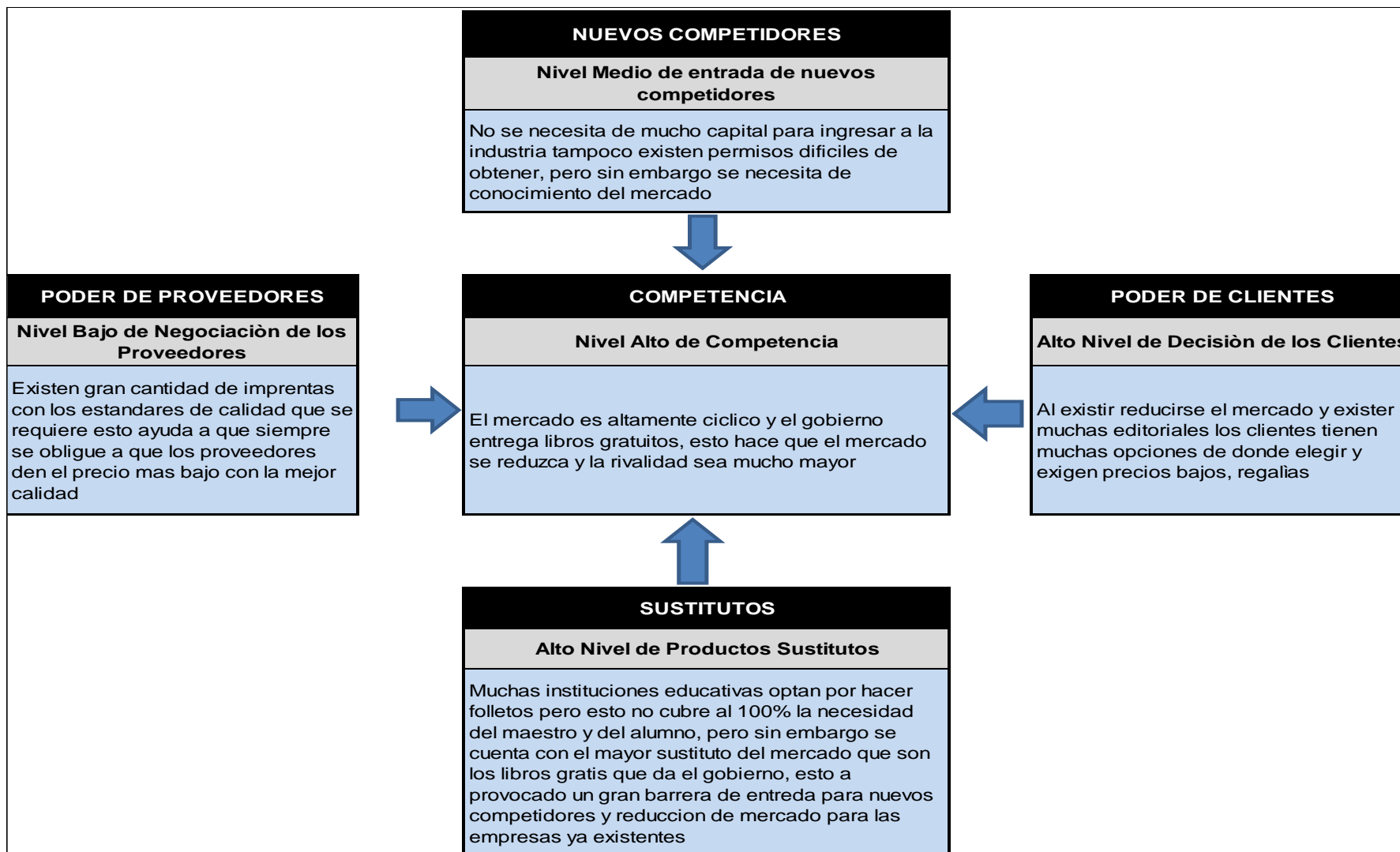
Los educadores prefieren seguir confiando en editoriales reconocidas

Gran dominio del mercado por empresas multinacionales.

(Porter, 2008)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

1.12 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. Cuadro No. 8



CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Ediciones Holguín y todas las editoriales que se desempeñan en la industria de los textos escolares hacen la elaboración de cada uno de sus libros de acuerdo a los estudios que realizan por las necesidades del mercado de las instituciones educativas este es un proceso que se realiza con anticipación para poder tener una garantía al momento de realizar las ventas. Un segundo paso que brinda un porcentaje de seguridad para poder tener éxito en las ventas, los libros deben de tener el aval del Ministerio de Educación confirmando que el contenido es oficial.

El mercado de los textos educativos es una venta estacionaria (Sabater, 1999); es decir, se realiza por temporada, temporada Costa y temporada sierra, cada una tiene su tiempo de promoción, venta y recaudación. Por este motivo de la estacionalidad de su consumo se debe de tener una infraestructura sólida y una gestión de distribución bien organizada para poder hacer las entregas en el menor tiempo posible y justo a tiempo para no entorpecer la venta y no permitir que el cliente escoja a la competencia.

Un tercer paso que asegura la venta pero que no deja de ser importante es que al momento de que se adoptan los textos por una institución educativa particular o fiscal se hace la negociación inmediata por un porcentaje de descuento, una regalía o una comisión por cada texto adoptado, ya sea el caso se puede dar una de ellas o las tres.

La temporada costa empieza en el mes de Octubre, mes que empieza la promoción, aquí es cuando los promotores-vendedores comienzan a visitar las instituciones educativas particulares recopilando información para poder entregar las muestras correctas y no muestras innecesarias que causan perdida a la compañía. Durante este proceso que dura hasta el mes de Marzo se hacen las negociaciones con respecto a regalías y comisiones a ciertos maestros. En el mes de Marzo también se empieza a visitar los colegios Fiscales, pero aquí es una negociación diferente ya que el Ministerio de educación a dictaminado la prohibición de la venta de textos escolares o que los maestros envíen a comprar a los alumnos, sin embargo dentro de este reglamento existe una clausula que

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

permite al maestro justificar el pedido de un libro siempre y cuando este no sea de los que el Gobierno Nacional entrega gratuitamente, acogiéndose a esta cláusula los maestros piden textos y por esta adopción se le entrega una comisión a los maestros por cada texto.

El mismo proceso se realiza en la Sierra que comienza la promoción de colegios particulares en el mes de Junio hasta Agosto; y Agosto – Septiembre los colegios fiscales.

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Las instituciones educativas particulares realizan las ventas de los textos en sus propios establecimientos, ya que la mayoría de ellas cuentan con un almacén en la cual venden artículos escolares como lápices, cuadernos, uniformes y los textos.

En cuanto a las instituciones educativas fiscales por orden del Gobierno Nacional no pueden vender absolutamente nada de estos artículos dentro de las instalaciones del colegio, es por eso que se busca puntos de ventas, es decir el promotor – vendedor selecciona ya sea un bazar, una tienda para que venda los libros y los maestros puedan direccionar a los alumnos, claro está que al punto de venta se le entrega una comisión.

El descuento que se entrega a las instituciones educativas particulares depende del sector donde estén ubicadas y de las condiciones socio-económicas, porque existen colegios o escuelas que están ubicadas en barrios exclusivos pero su población es de escasos recursos o en ciertas ocasiones pertenecen a fundaciones.

Para poder llegar a nuestro mercado objetivo dependemos de la decisión de los maestros que adopten nuestros libros para poder lograr nuestro objetivo que es vender debemos de proponer una comisión por libro al maestro y en caso de instituciones educativas obsequios o regalías e incluso un descuento en el PVP del libro.

En el Ecuador las instituciones educativas tienen la siguiente división:

- Instituciones Educativas Particulares Régimen Escolar Costa y Sierra

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- Instituciones Educativas Fiscales, Municipales y Fiscomisionales con régimen escolar Costa y Sierra

También se dividen según el nivel de educación:

- Educación Inicial, que comprende niños de 2,3 y 4 años de edad.
- Educación General Básica que comprende desde primero de básica (niños de 5 años) hasta el decimo de básica (14 años)
- Educación Bachillerato, que actualmente existe la nueva reforma del bachillerato que se denomina Bachillerato General Unificado que comprende primero de bachillerato (estudiantes de 15 años) hasta el tercero de bachillerato (estudiantes de 17 años).

(Vareles, 2012)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 9

El siguiente cuadro representa la cantidad de instituciones educativas por régimen escolar según su escolaridad.

Cuadro Representativo de Instituciones Educativas por Régimen Escolar					
Instituciones Particulares	Régimen Escolar		Total Inst. Part.	Porcentaje	
	Costa	Sierra		Costa	Sierra
Educación Inicial	208	309	517	40%	60%
Educación General Básica	2448	528	2976	82%	18%
Bachillerato General Unificado	574	379	953	60%	40%
Instituciones Fiscales, Municipales, Fiscomisionales	Régimen Escolar		Total. Inst. Fisc.	Porcentaje	
	Costa	Sierra		Costa	Sierra
Educación Inicial	237	355	592	40%	60%
Educación General Básica	9050	6092	15142	60%	40%
Bachillerato General Unificado	907	802	1709	53%	47%
Total Instituciones Educativas en el País			21889		

(Educación, 2009)

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Los Autores

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.3 MERCADO OBJETIVO

Son todos los estudiantes pertenecientes a instituciones educativas tanto particulares y fiscales del país. Son estos estudiantes los que van a utilizar los libros motivados por los maestros para que la enseñanza sea mucho más práctica y directa. Los estudiantes al no tener el poder adquisitivo acuden a sus padres quienes son los proveedores del dinero.

En nuestro país existen un aproximado de 3'967.960 estudiantes que están divididos en la siguiente manera:

Cuadro No. 10

Cantidad de Alumnos Matriculados	
Educación Inicial	866.713
Educación General Básica	1.752.250
Bachillerato General unificado	1.348.997
Total Alumnos en País	3.967.960

(INEC, 2010)

Fuente: INEC
Elaborado por: Los Autores

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 11

El siguiente cuadro muestra como están divididos los alumnos por régimen escolar y por sostenimiento

Cuadro Representativo de Alumnos Matriculados por Régimen Escolar y Sostenimiento					
Instituciones Particulares	Régimen Escolar		Total Alumnos Matriculados	Porcentaje	
	Costa	Sierra		Costa	Sierra
Educación Inicial	133.817	122.992	256.809	52%	48%
Educación General Básica	151.853	107.088	258.941	59%	41%
Bachillerato General Unificado	160.735	158.993	319.728	50%	50%
Instituciones Fiscales, Municipales, Fiscomisionales	Régimen Escolar		Total Alumnos Matriculados	Porcentaje	
	Costa	Sierra		Costa	Sierra
Educación Inicial	303.347	306.557	609.904	50%	50%
Educación General Básica	861.863	631.446	1.493.309	57%	43%
Bachillerato General Unificado	524.401	504.868	1.029.269	51%	49%
Total Alumnos Matriculados en el País			3.967.960		

(INEC, Alumnos Matriculados en Instituciones Educativas por Régimen Escolar y Sostenimiento, 2010)

Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.4 PLAN DE MUESTREO

Para poder demostrar el tipo de servicio que esta brindando Ediciones Holguín a sus clientes debemos de hacer una encuesta de satisfacción: Al proponer el Sistema de Control Interno involucra también la satisfacción que tiene el cliente con Ediciones Holguín.

2.4.1 POBLACIÓN META.

Para poder obtener el resultado de esta encuesta de satisfacción debemos de encuestar a nuestros clientes, los cuales son rectores de instituciones educativas y maestros.

Cuadro No. 12

Población de maestros

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE MAESTROS					
Maestros a Nivel Nacional		Maestros a Nivel Guayas		Maestros de Guayaquil	
Inicial	2501	Inicial	844	Inicial	537
EGB	88144	EGB	18685	EGB	11857
BGU	76591	BGU	14565	BGU	10229
Total	167236	Total	34094	Total	22623

(Educación, Proyección de Población de Maestros, 2010)

Fuente: Ministerio de Educación
Elaborado por: Los Autores

Cuadro representativo de los maestros existentes en el Ecuador. Para efectos de la encuesta de satisfacción deberemos tomar a los maestros existentes en la ciudad de Guayaquil.

Ediciones Holguín tiene en su base de datos un promedio de 3500 maestros a nivel de la ciudad de Guayaquil.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = (z^2 * N * p * q) / (e^2 * (N-1) + z^2 * p * q)$$

Siendo:

n= tamaño de la muestra

z= Valor z para coeficiente de confianza (0.95) (Z = 1.96)

N= Tamaño poblacional (3500)

P= Probabilidad de éxito (p = 0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (q = 0.50)

E= Error máximo permitido (e = 0.05)

Resultado de la operación:

n=346,17



n= 346 maestros

El método de muestreo que se utiliza es “Selección Intencionada o Muestra de Conveniencia”.

2.4.2 ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Encuestados: 346 personas

Estado Civil: Indistinto

Edades: 25 a 50 años

Profesión: Licenciados en Educación

Género: Indistinto

ENCUESTA

1.- Como calificaría su satisfacción con el servicio que le brinda Ediciones Holguín

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente



Gráfico No. 1: Satisfacción del servicio de ediciones Holguín
Elaborado por: Los Autores

Este gráfico nos demuestra el nivel de satisfacción de los clientes de Ediciones Holguín que es un 85% muy bueno.

2.- Que sugeriría usted que Ediciones Holguín mejore

Producto Comunicación Servicio Atención al cliente



Gráfico No. 2: Sugerencia de Mejora
Elaborado por: Los Autores

En este cuadro se representa la sugerencia de los clientes que es mejorar la comunicación.

3.- Usted consideraría que el ejecutivo de ventas de Ediciones Holguín que la atiende es confiable

Si Casi siempre Pocas Veces Nunca

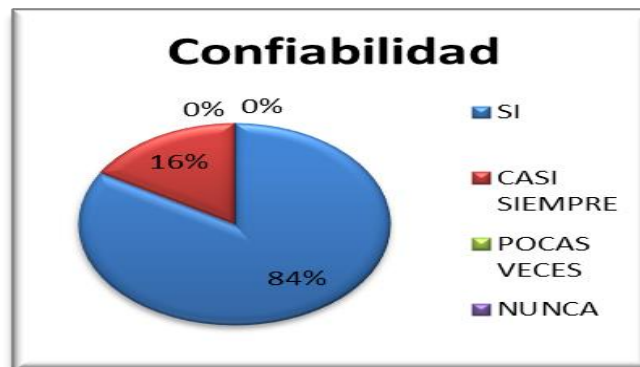


Gráfico No. 3: Confiabilidad
Elaborado por: Los Autores

Este cuadro es muy simbólico porque el cliente demuestra que tiene plena confianza con el vendedor que le atiende, es una ventaja competitiva para ediciones Holguín porque demuestra que el cliente va a pensar 2 veces antes de querer cambiar de editorial.

4.- Que calificación diera usted a la comunicación entre cliente – empresa

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

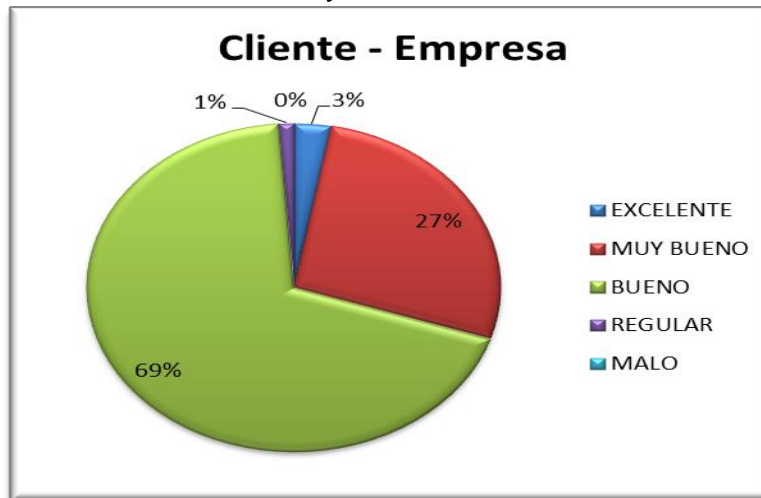


Gráfico No. 4: Comunicación Cliente-Empresa
Elaborado por: Los Autores

A pesar de que en el cuadro anterior el cliente sugirió que debe de mejorarse la comunicación, en este cuadro el cliente nos indica que la comunicación es buena; es decir, que se corrobora que Ediciones Holguín debe de trabajar con mucha mas atención en la comunicación.

5.- En su opinión cuan didácticos son los libros de Ediciones Holguín

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

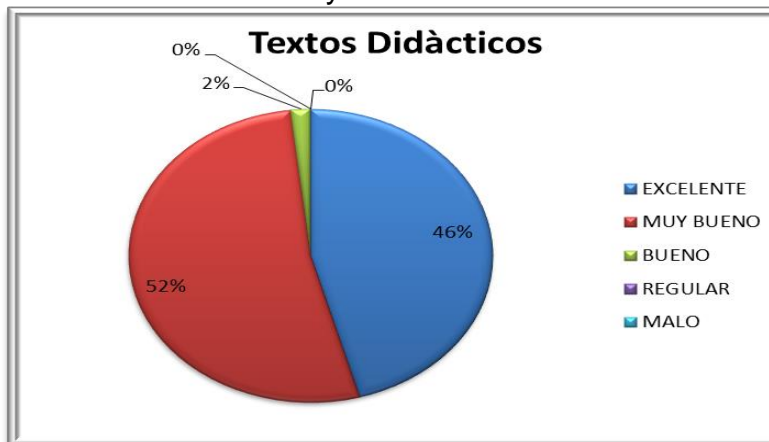


Gráfico No. 5: Textos Didácticos
Elaborado por: Los Autores

Respuesta muy significativa ya que indican el 46% excelente y 52% muy buenos.

6.-Considera usted que los textos son fáciles de trabajar en clases para el maestro

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

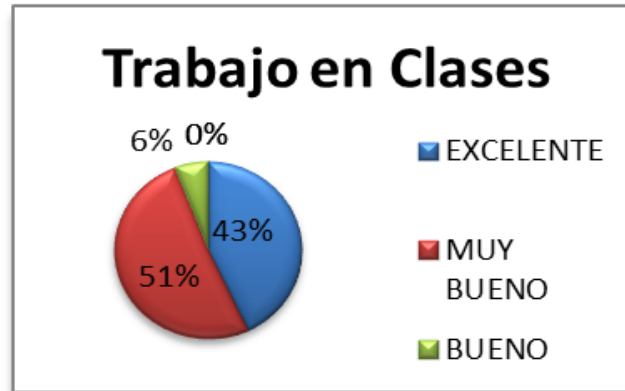


Gráfico No. 6: Trabajo en Clases
Elaborado por: Los Autores

En esta pregunta se obtuvo una contestación importante por parte de los docentes ya que ellos son parte importante en la cadena de venta.

7.- Que calificación le daría al ejecutivo de ventas que la atiende.

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

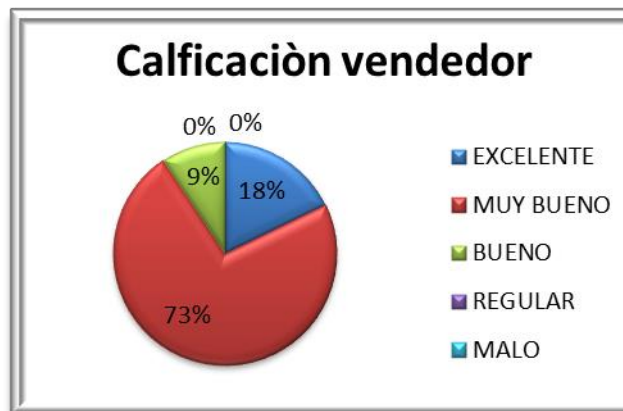


Gráfico No. 7: Calificación vendedor
Elaborado por: Los Autores

Los maestros respondieron que es muy buena la atención de parte del vendedor que los atiende, esto indica que se requiere más atención al cliente para poder llegar al nivel de excelencia.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

8.- Recomendaría nuestros productos y servicios

Si Casi siempre Pocas Veces Nunca



Gráfico No. 7: Recomendación Empresa
Elaborado por: Los Autores

En este cuadro nos indica que los clientes si recomendarían a Ediciones Holguín, esta es la mejor publicidad que se puede tener.

ANALISIS DE FOCUS GROUP.

Se logró reunir a entidades de Ediciones Holguín, proveedores y maestros para que nos indicaran su opinión acerca de los objetivos de este proyecto el cual el resultado fue el siguiente:

Dando una puntuación de 5 como máximo y 1 como mínimo.

CALIFICACIÓN DEL FOCUS GROUP						
Participantes	Falta de Control Interno	Falta de comunicación	Mal servicio	Fuga de Mercadería	Venta de muestras	Total
Gerente Ediciones Holguin	3	2	1	3	4	13
Presidente Ediciones Holguin	2	1	1	2	2	8
Jefe de Bodega Ediciones Holguin	2	3	3	4	4	16
Gerente Impresos Andinos(proveedor)	3	3	1	2	2	11
Gerente Codgraf (proveedor)	2	2	1	1	1	7
Lic. Carola Salas (Rectora y maestra)	4	3	3	5	5	20
Ing Carlos Caiza (maestro)	4	2	3	5	5	19

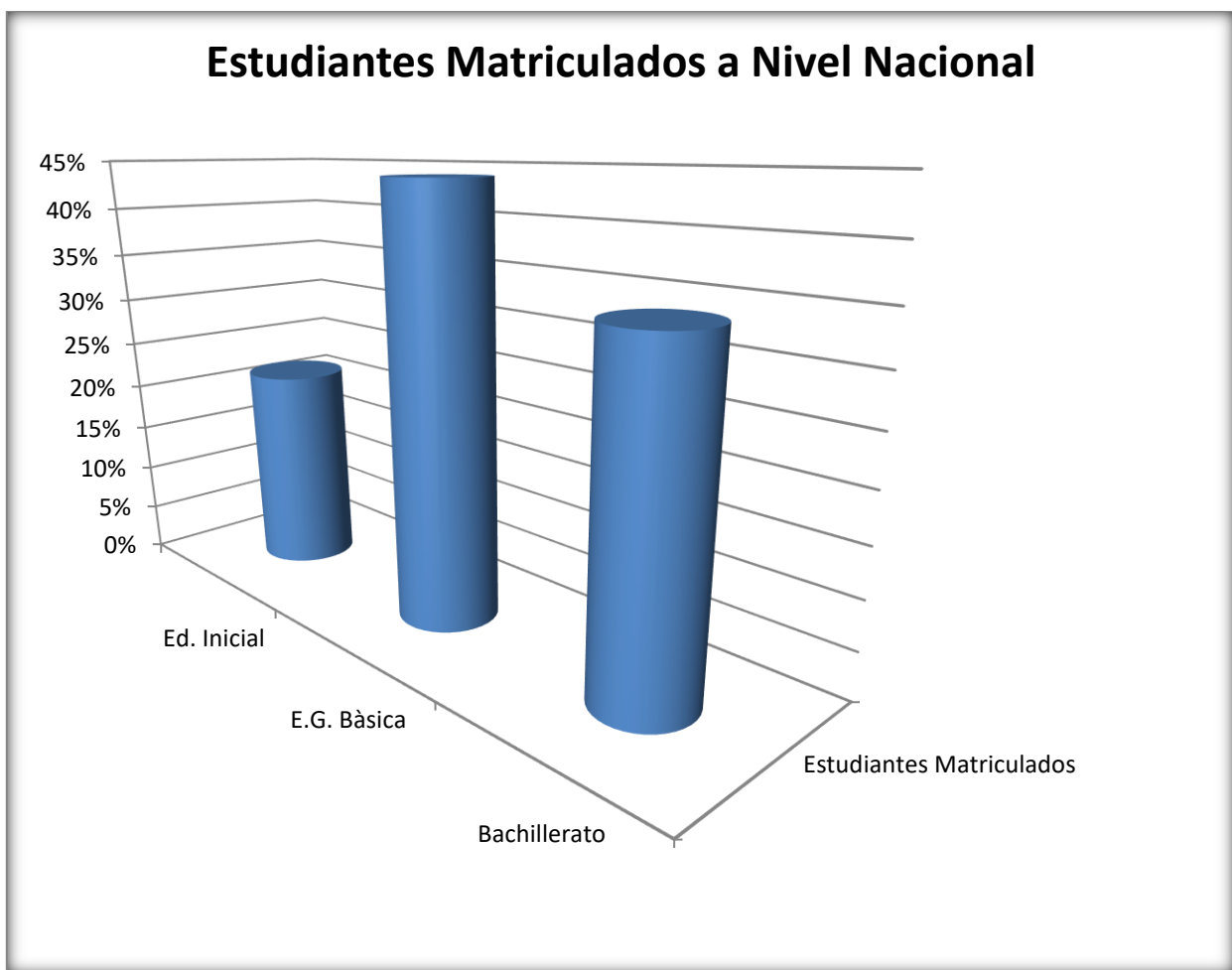
Resultado: las puntuaciones mas altas se notan en los maestros porque ellos son los que perciben el movimiento del mercado directamente, a los proveedores no les afecta mucho la falta de control de Ed. Holguin porque ellos solo hacen la impresión que se les solicita, los dos directivos de la editorial no palpan directamente el mercado aunque tienen conocimiento de la fuga de libros y las ventas de las muestras, el jefe de bodega conoce directamente los problemas

2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Los libros de Ediciones Holguín son reconocidos a nivel nacional y a los maestros les agrada tenerlos como guía cuando dan su cátedra; ya que son muy didácticos y pedagógicos. La principal porción del mercado es la Educación General Básica y que aquí se concentra la mayor parte de cursos (1 – 10mo año).

Cuadro No. 13

El siguiente cuadro representa la cantidad de alumnos que son la demanda del mercado de los textos escolares



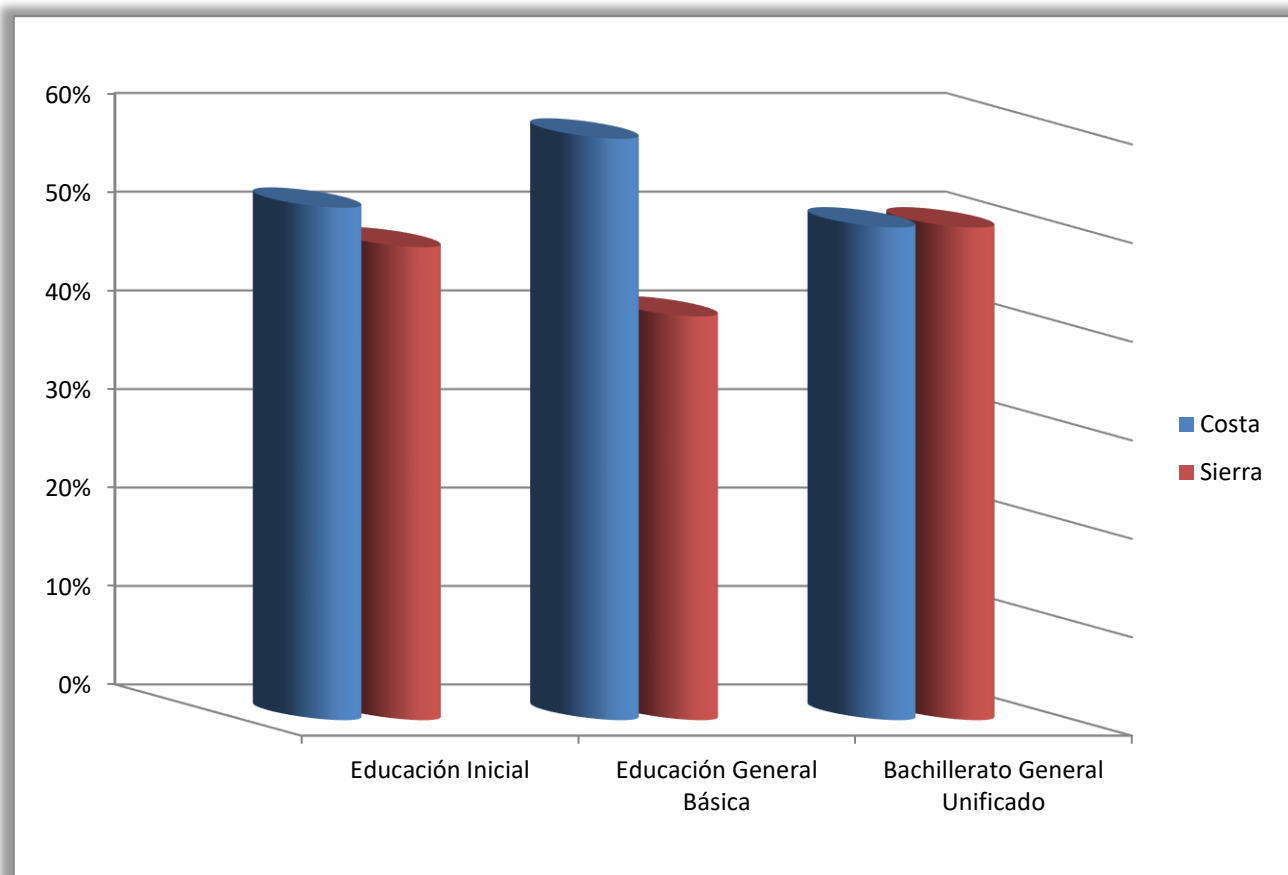
(INEC, Alumnos Matriculados en Instituciones Ecuatorianas, 2010)

Fuente: INEC
Elaborado por: Los Autores

Cuadro No. 14

El siguiente cuadro demuestra la cantidad de alumnos matriculados por régimen escolar en instituciones particulares.

Alumnos Matriculados en Instituciones Particulares a Nivel Nacional



(INEC, Alumnos Matriculados en Instituciones Particulares, 2010)

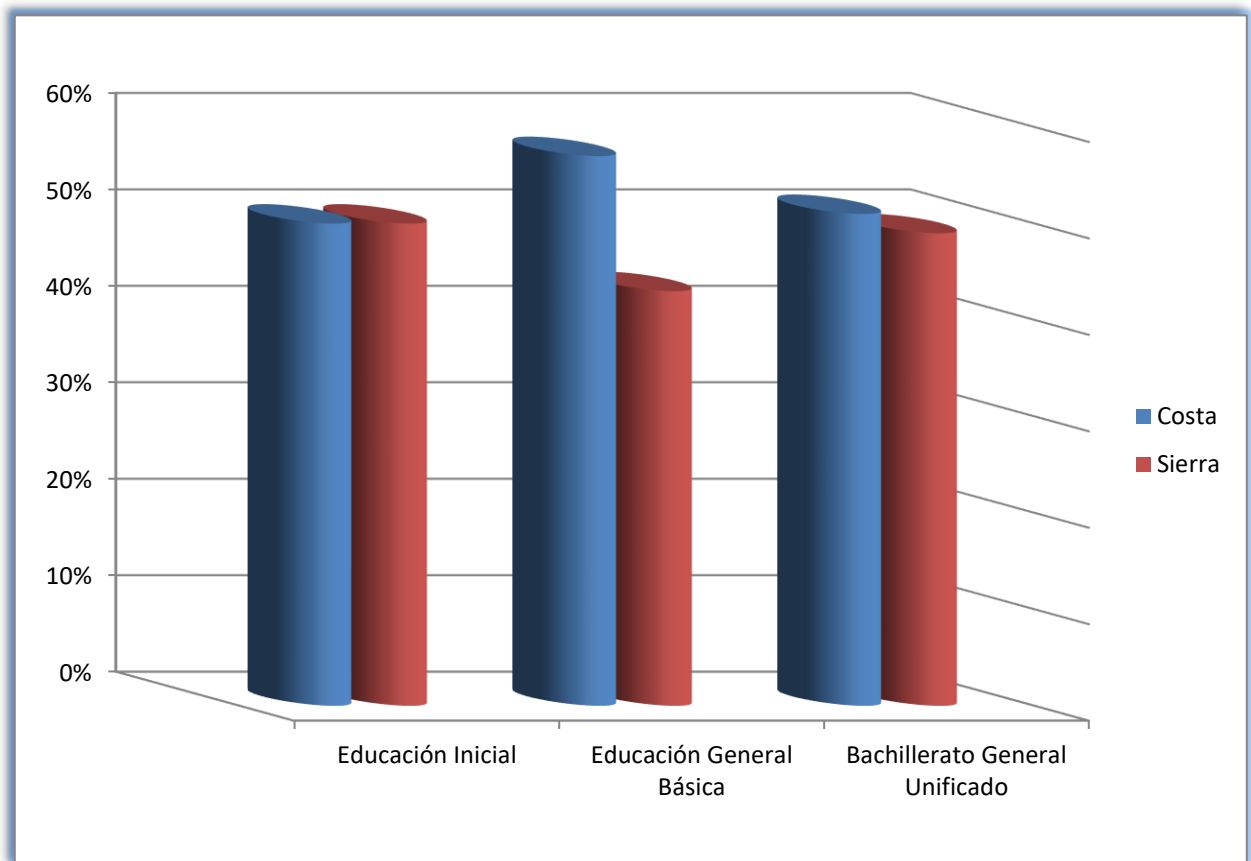
Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

Cuadro No.15

El siguiente cuadro representa el porcentaje de alumnos matriculados por régimen escolar y en instituciones fiscales.

Alumnos Matriculados en Instituciones Fiscales



(INEC, Alumnos Matriculados en Instituciones Fiscales, 2010)

Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Los textos escolares son comercializados en todas las regiones del Ecuador a pesar de que el Gobierno nacional hace entrega gratuita. En la actualidad existen muchas empresas nacionales e internacionales que se dedican a esta actividad comercial y un grupo de autores independientes que ocupan una pequeña parte del mercado pero que no dejan de ser competidores.

Actualmente las editoriales líderes en el mercado buscan asignaturas que eleven su participación en el mercado y sus ventas, ya que la entrega gratuita de libros ha hecho que el rubro de ventas descienda considerablemente sus utilidades.

Cada año nace un nuevo autor, algunos de ellos con textos mejorados y acertando a las necesidades del maestro y otros son solo copias de los libros que ya están en el mercado.

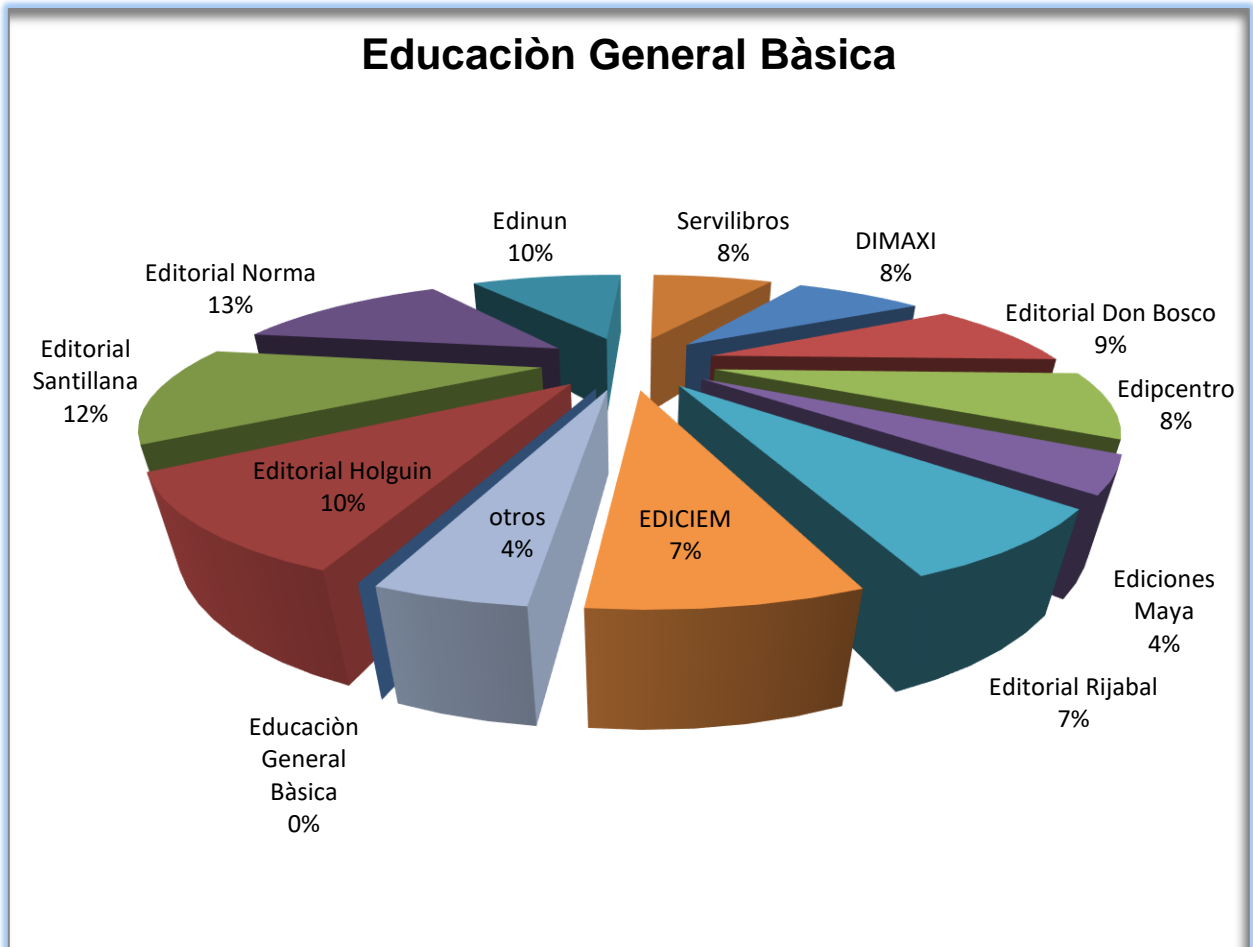
Cada editorial contiene un fondo de textos según su análisis del mercado y por su rentabilidad. Ediciones Holguín mantiene en su fondo editorial una amplia gama de textos sobre todo en básico secundario y bachillerato, siendo bachillerato la fuerza principal que otorga rentabilidad y participación en el mercado.

Los competidores inclinaron su balanza hacia la educación general básica de las instituciones particulares creando un posicionamiento a través de los años sin descuidar el bachillerato aunque no es su fortaleza. En la actualidad Ediciones Holguín se encuentra haciendo estrategias para poder abarcar el mercado de las instituciones particulares.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 16

El siguiente cuadro representa el porcentaje de participación de las editoriales en la educación general básica.



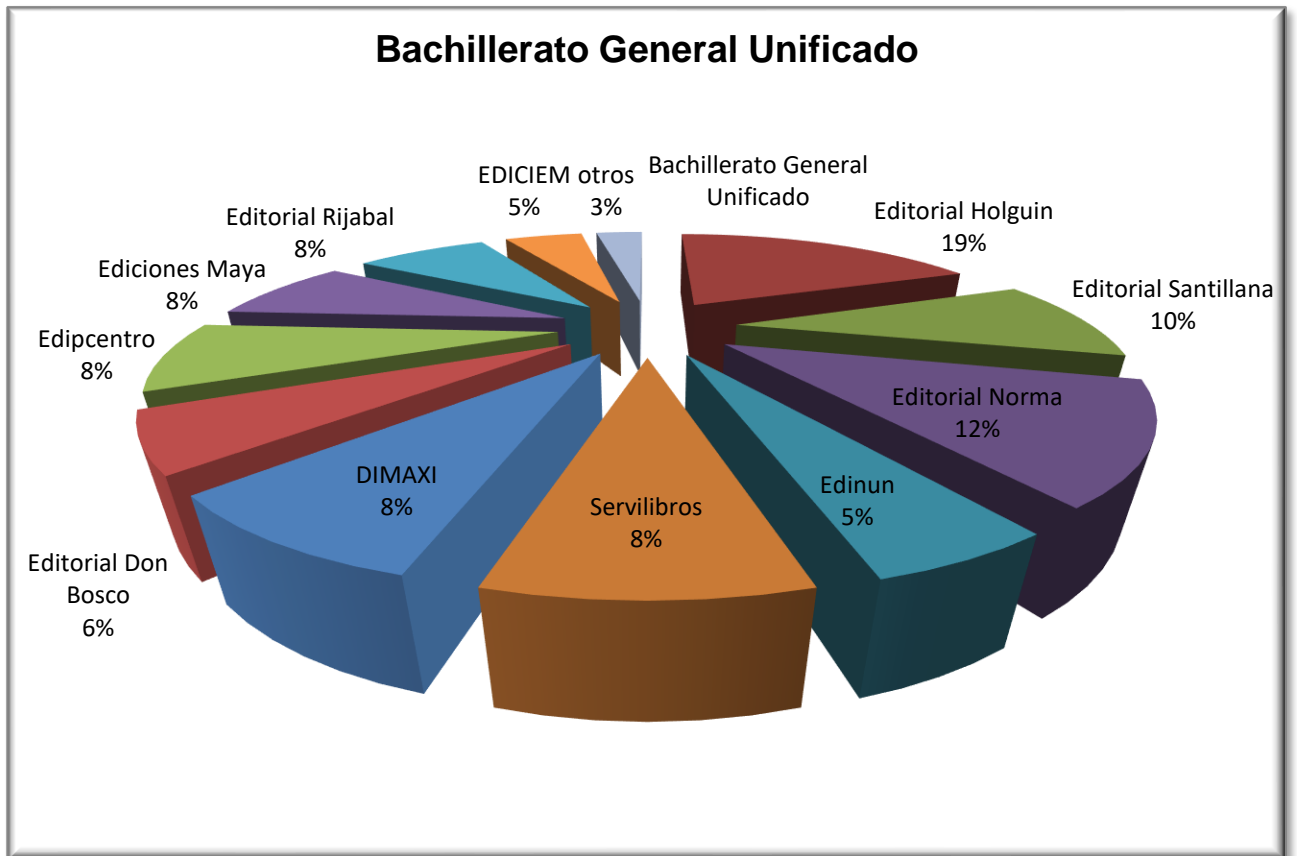
(Libro, Participación de Editoriales Educativas, 2011)

Fuentes: Cámara del Libro
Elaborado por: Los Autores

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 17

El siguiente cuadro representa la participación de las editoriales en el bachillerato general unificado.



(Libro, Participación de Editoriales en Ecuador, 2011)

Fuente: Cámara del Libro
Elaborado por: Los Autores

2.7 ESTRATEGIAS DE MARKETING: PRECIO, PRODUCTO, PROMOCIÓN Y PLAZA.

2.6.1 PRECIO.-

Los textos se mantienen a un precio que prácticamente lo establece el mercado, pero para poder ser más accesible se aplica un descuento dependiendo del sector socioeconómico de la institución educativa con la que se está negociando.

Los descuentos van desde un 15% hasta el más alto otorgado que es de 60%. Siempre pensando en las instituciones de escasos recursos se estudia mejores precios sin afectar el punto de equilibrio de la compañía.

Los precios se los otorga según la institución educativa, es decir, si es un colegio o escuela fiscal o particular de una población de escasos recursos se le otorga un descuento que el precio se económico y siempre conservando la comisión para el maestro.

En cuanto a los colegios de media alta y alto poder adquisitivo se les otorga un descuento mínimo. En este tipo de clientes en muy poca proporción se le da comisión a un maestro, sin embargo las regalías son altas, ya que exigen computadores, laptop, laboratorios de física, química y esto hace que el porcentaje de descuento aumente.

El vendedor tiene el empoderamiento de manejar un descuento máximo de hasta el 52%, superado este descuento necesita autorización del Supervisor de ventas o Gerencia Comercial.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 18

Lista de precios

EDICIONES HOLGUIN S.A		
FONDO EDITORIAL HOLGUIN		
TEMPORADA ESCOLAR 2012-2013		
	LÍNEAS ITEM	PVP DOLARES
EDUCACION PRE - ESCOLAR		
EDUCACION BÁSICA		
2	Historias Chiquitas (5 años)	7.00
3	Aventura Digital 1 ero al 7 mo de E.G.B (Computación)	9.00
4	Aventura Digital 8, 9, 10 de E.G.B (Computación)	14.00
5	Expresión Caligráfica 2do al 10mo de E.G.B	5.50
6	Expresión Ortográfica 8, 9, 10 de E.G.B	10.00
7	Mi vida con Valores 8, 9, 10 de E.G.B	10.00
8	Destrezas Comunicativas 8, 9, 10 de E.G.B	18.00
9	Dominio 8, 9, 10 de E.G.B	18.00
10	Ecozona 8, 9, 10 de E.G.B	18.00
11	Identidad 8, 9, 10 de E.G.B	18.00
EDUCACION BACHILLERATO		
1	Lengua y Literatura NBE 1	18.00
2	Educación Artística 1	14.00
3	Expresión Literaria 2-3	15.00
4	Historia y Ciencias Sociales 1 NBE	18.00
5	Memorias 2-3	13.00
6	Recursos de Economía 2-3	12.00
7	Gestión y Administración de los RRHH	15.00
8	Gestión de Administ.de Compra y Venta	15.00
9	Gestión de Productos y Serv. Financ.	15.00
10	Gestión de Comercialización de PYME	15.00
11	Educación Cívica	14.00
12	Formación y Organizac. Laboral	15.00
13	Geografía Economía 2do.	15.00
14	Bitacora 2-3	15.00
15	Huellas Literaria 2-3	15.00
16	Física Esencial 1 NBE	18.00
17	Física Esencial 2	15.00
18	Matemáticas NBE 1	18.00
19	Química NBE 1	18.00
20	Química Integral 2-3	15.00
21	Desarrollo del Pensamiento Filosófico	18.00
22	Biología 2-3	15.00

(Holguin E. , 2011)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.6.2 PRODUCTO.-

Siempre se cuida que la portada de cada texto sea acorde con el título del libro, que represente una parte de nuestra patria porque es la imagen a primera vista del producto y despierte el interés del consumidor final.

El nombre de los textos se hace de una manera analítica porque se escoge el nombre según la asignatura tratando que sea fácil de recordar, sea atractivo al escuchar.

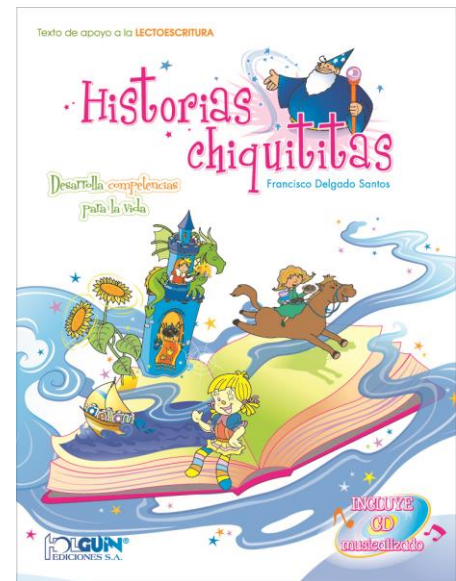
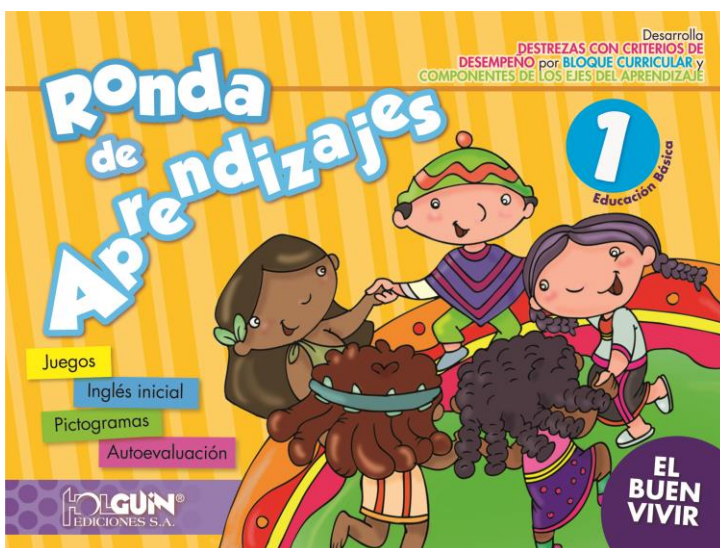
La pasta del libro es brillante, full color y de cartulina gruesa de 90 gramos para permitir que el libro no se dañe con facilidad. Así mismo las hojas interiores son gruesas para que el alumno cuando tenga que escribir en ellas no sobrepase lo escrito.

Cada texto en su contenido está reglamentado y certificado por el Ministerio de Educación. Esto quiere decir que el contenido es actualizado de acuerdo con las últimas actualizaciones curriculares, el texto tiene múltiples ejercicios y evaluaciones que permiten que el maestro conozca el nivel de aprendizaje de sus alumnos.

Adicional al producto se obsequia al maestro la planificación anual de la materia, esto se lo hace a manera de un plus.

Cuadro No. 19

Ejemplos de libros que se encuentran en el mercado. Ver más fotos en anexos



2.6.3 PROMOCIÓN.-

Se hace de manera directa, trasladándonos a cada institución educativa, buscando y conversando con maestros, rectores, directores de área, directores pedagógicos, según sea el caso para poder promocionar nuestros textos y entregar las muestras. Esto se hace de manera detallada ya que se necesita que la entrega de las muestras sea efectiva y no entregar las mismas a personas equivocadas y causar una pérdida a la compañía.

Cuando se trata de instituciones nuevas o maestro que puede ser cliente nuevo, entregamos catálogos que detallan en una forma resumida cada uno de los textos educativos pertenecientes a ediciones Holguín. Después de este procedimiento entregamos las muestras y los maestros proceden a realizar un análisis mas profundo.

Estos catálogos actualizados año a año con cada uno de los textos, son una gran ayuda para el departamento de ventas y permite bajar costos de promoción.

Ediciones Holguín contrata espacios publicitarios en revistas que son editadas por algunos colegios o revistas que su mercado objetivo son estudiantes de colegios.

Se brinda a las instituciones educativas un menú de seminarios de capacitación para maestros que se lo dicta en el auditorium de cada colegio, esto se hace para mantener un posicionamiento en los educadores, recibir recomendaciones y para tener una participación directa con los clientes.

Se obsequia cd`s con información adicional según la asignatura para que el maestro tenga siempre disponibles documentales e información que le ayudara a ampliar su cátedra, esto permite dar material de apoyo a clientes.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.6.4 PLAZA.-

La distribución de los textos se la tiene en todo el Ecuador. En la provincia del Guayas y Los Ríos se los maneja con un grupo de vendedores afiliados a Ediciones Holguín. En el resto de las provincias del Ecuador se hace contrato con distribuidor que presenten las garantías exigidas.

La logística de distribución de Ediciones Holguín se realiza de dos maneras que es como exige el mercado o cada institución educativa. Generalmente los colegios particulares realizan las ventas de los libros en almacenes que tienen dentro del colegio. Para los colegios fiscales la comercialización se la realiza en puntos de ventas escogidos por cada vendedor para que los maestros direccionen a los alumnos, en estos puntos de ventas se venden los textos con un 10% o 15% de descuento para que los directivos del plantel educativo encuentren un beneficio para los alumnos

Existen las librerías que de igual forma se les despacha mercadería según sus órdenes de pedido a un descuento del 15%.

De esta forma Editorial Holguín logra una mayor cobertura nacional.

La ubicación se la puede observar en el anexo No 4

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Cuadro No. 20

El siguiente cuadro demuestra las ciudades y sus capitales que son visitadas por Ediciones Holguín según su régimen escolar.

Régimen Costa		Régimen Sierra	
Provincia	Capital	Provincia	Capital
Esmeraldas	Esmeraldas	Carchi	Tulcán
Manabí	Portoviejo	Imbabura	Ibarra
Guayas	Guayaquil	Pichincha	Quito
Los Ríos	Babahoyo	Cotopaxi	Latacunga
El Oro	Machala	Tungurahua	Ambato
Santa Elena	Santa Elena	Bolívar	Guaranda
Loja	Loja	Chimborazo	Riobamba
Galápagos	Pto. Baquerizo Moreno	Cañar	Azoguez
		Azuay	Cuenca
		Sto. Domingo de los Tsachilas	Santo Domingo
		Sucumbíos	Nueva Loja
		Napo	Tena
		Pastaza	Puyo
		Orellana	Francisco de Orellana
		Morona Santiago	Macas
		Zamora Chinchipe	Zamora

(Mueckay, 2012)

**Fuente: Ediciones Holguín
Elaborado por: Los Autores**

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.8 CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.

Cuadro No. 21

Tasa de Crecimiento del Mercado			
	Ventas 2010	Ventas 2011	Participación Relativa
Editorial Norma	4.850.000,00	5.244.000,00	15,07
Editorial Santillana	7.530.000,00	8.310.000,00	23,89
Edinun	3.500.000,00	2.840.000,00	8,16
Rijabal S.A.	471.000,00	520.000,00	1,49
Editorial Maya	878.000,00	943.000,00	2,71
Edipcentro	3.910.000,00	4.252.000,00	12,22
Editorial Don Bosco	5.716.000,00	6.011.000,00	17,28
Servilibros	2.543.000,00	2.592.000,00	7,45
Ediciones Holguin	2.177.000,00	2.344.000,00	6,74
Otros	1.648.000,00	1.732.000,00	4,98
Totales	33.223.000,00	34.788.000,00	100,00
Crecimiento del Mercado:			
$\frac{\text{Vtas año 2} - \text{Vtas año 1}}{\text{Vtas año 1}}$	4,71%		
Participación Relativa:			
28,21%		Fuente: Superintendencia de Compañías Elaborado por: Los Autores	

(Superintendencia de Compañías, 2012)

En el cuadro se puede observar un crecimiento del mercado de 4,71%. Las empresas aumentan sus ventas de año a año debido a las nuevas actualizaciones curriculares que dispone el Ministerio de Educación, esto permite que las editoriales elaboren nuevos textos atractivos para los educadores dejando y no prestando interés a los sustitutos económicos y sin valor agregado como los folletos. Ediciones Holguín que es una empresa 100% nacional compite con multinacionales pese a esto tiene un crecimiento del 28,21%. Esto se debe a que Ediciones Holguín siempre se mantiene a la vanguardia de los cambios e innovaciones en sus productos.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

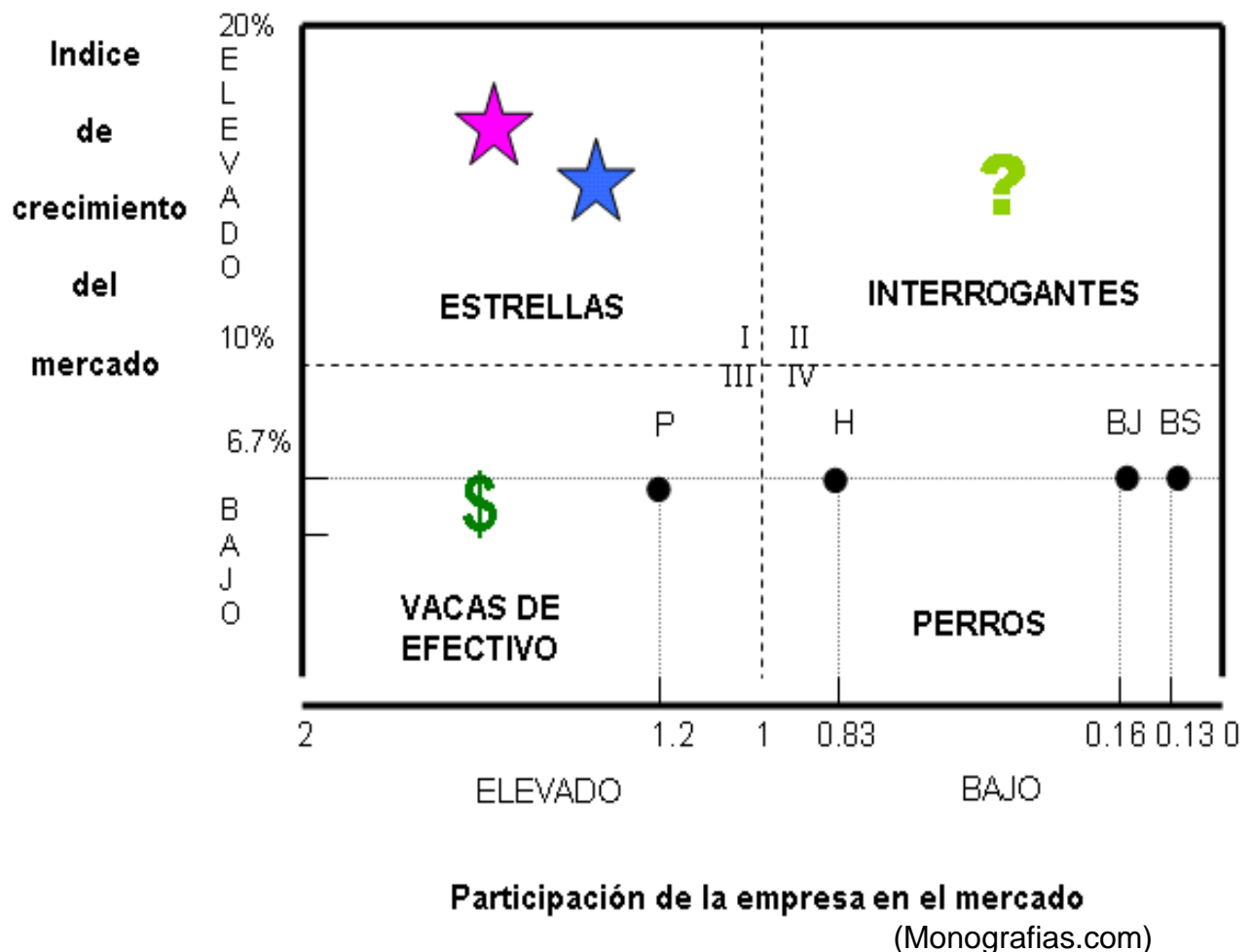
2.9 MATRIZ BCG.

Ideada por una firma de asesoría gerencial. Por medio de este modelo, una organización clasifica sus unidades estratégicas de negocios (y, en ocasiones, sus productos principales) conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan las unidades.

(Hill, 1996)

Cuadro No. 22

Matriz del Boston Consulting Group.



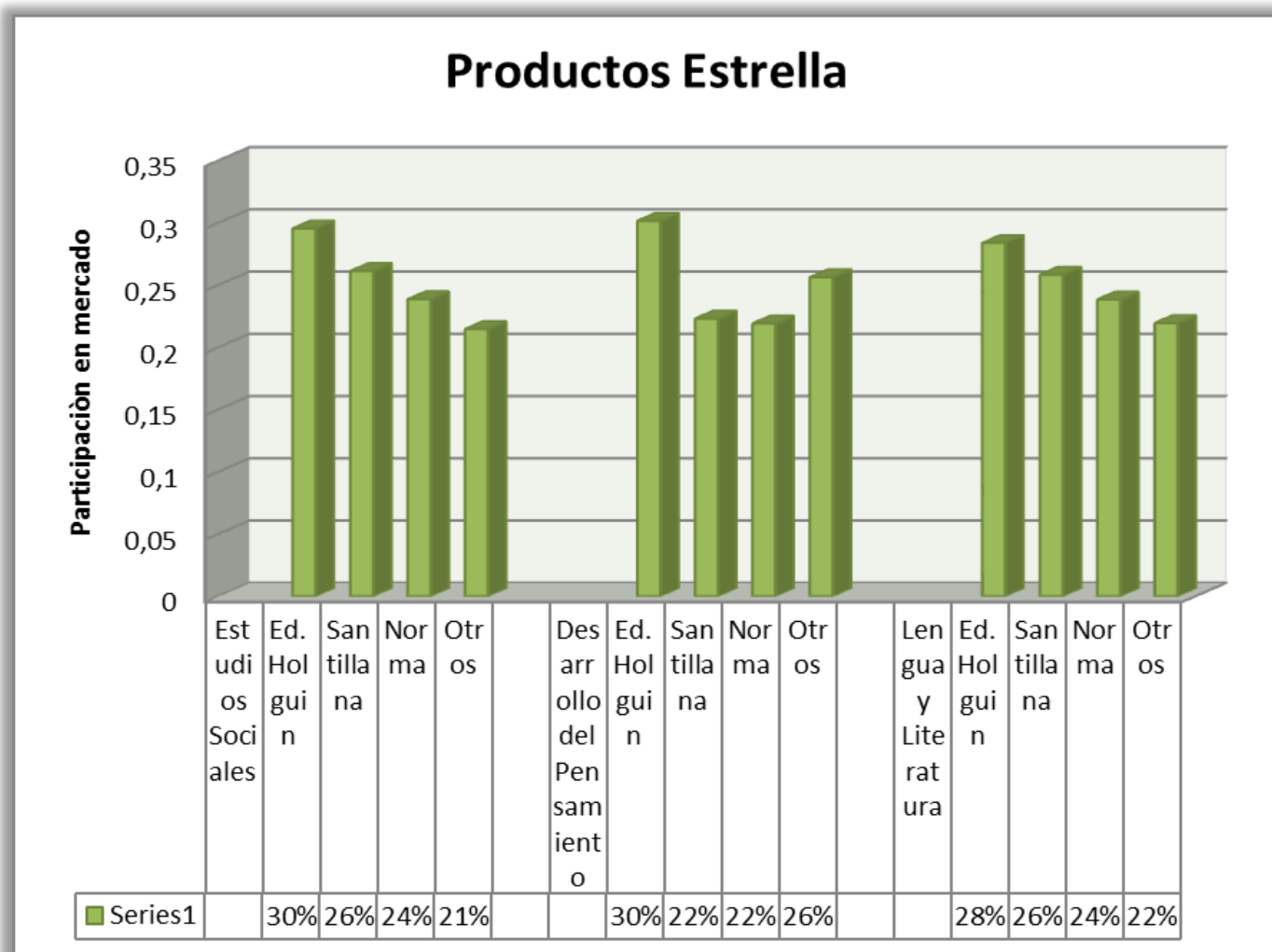
Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.9.1 PRODUCTOS ESTRELLA: Producto que tienen en el mercado una alta participación y un continuo crecimiento.

Cuadro No.23

Representación de productos estrella

Desarrollo del Pensamiento		Lengua y Literatura		Estudios Sociales	
Ed. Holguin	30%	Ed. Holguin	28%	Ed. Holguin	30%
Santillana	22%	Santillana	26%	Santillana	26%
Norma	22%	Norma	24%	Norma	24%
Otros	26%	Otros	22%	Otros	21%



(INEC, Reporte Declarado de Ventas, 2011)

Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

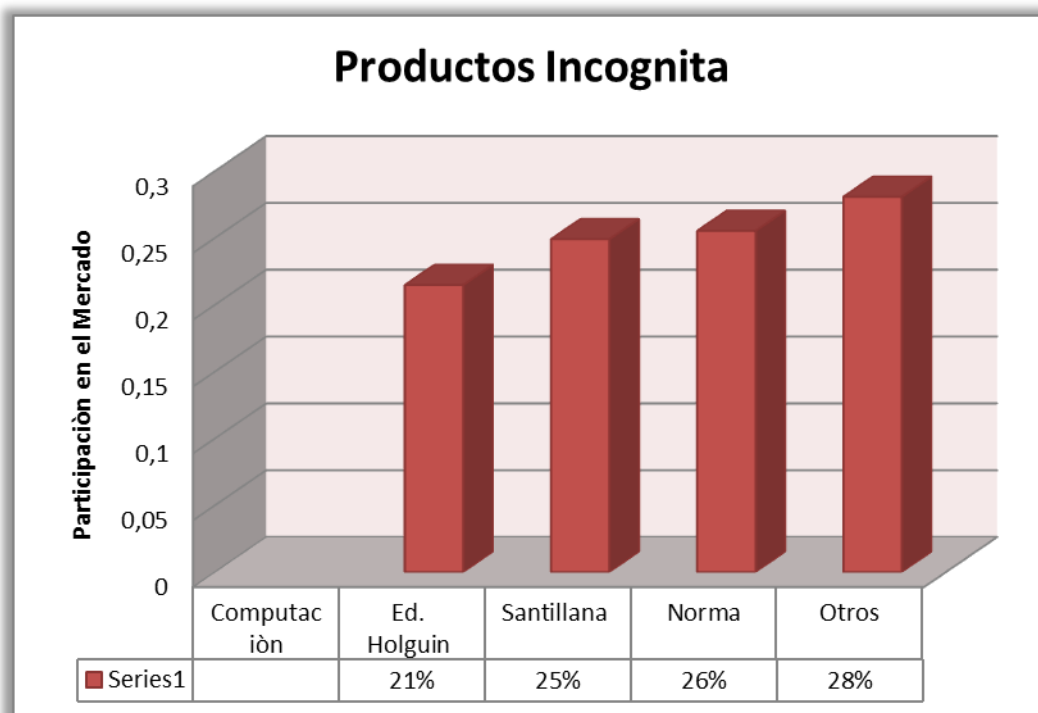
Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.9.2 PRODUCTOS INCÓGNITA: Productos que tienen en el mercado poca participación y un gran crecimiento.

Cuadro No. 24

Representación de productos incógnita.

Computación	
Ed. Holguin	21%
Santillana	25%
Norma	26%
Otros	28%



(INEC, Reporte declarado de Ventas, 2011)

Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

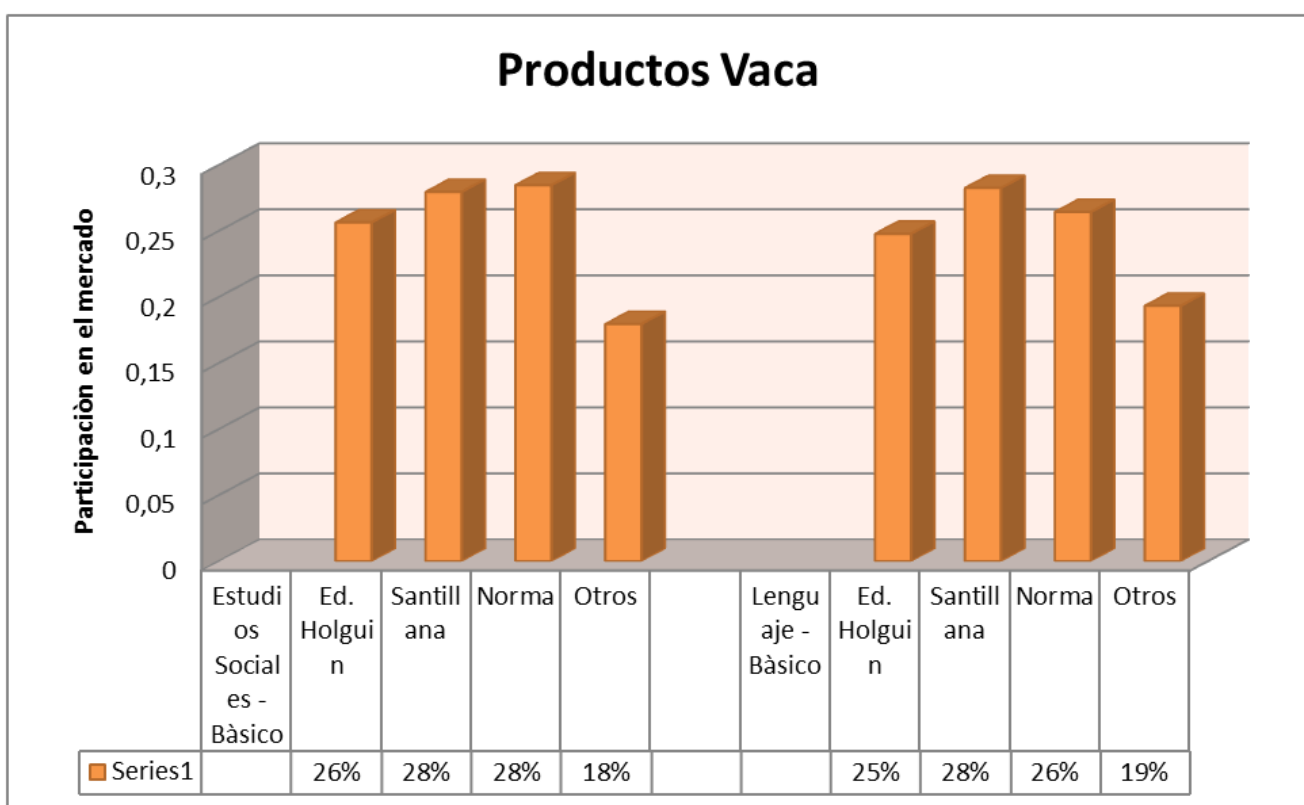
Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.9.3 PRODUCTOS VACA: Productos que tienen en el mercado alta participación y un bajo crecimiento.

Cuadro No. 25

Representación de productos vaca

Estudios Sociales - Básico		Lenguaje - Básico	
Ed. Holguin	26%	Ed. Holguin	25%
Santillana	28%	Santillana	28%
Norma	28%	Norma	26%
Otros	18%	Otros	19%



(INEC, Reporte de Ventas Declarado, 2011)

Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

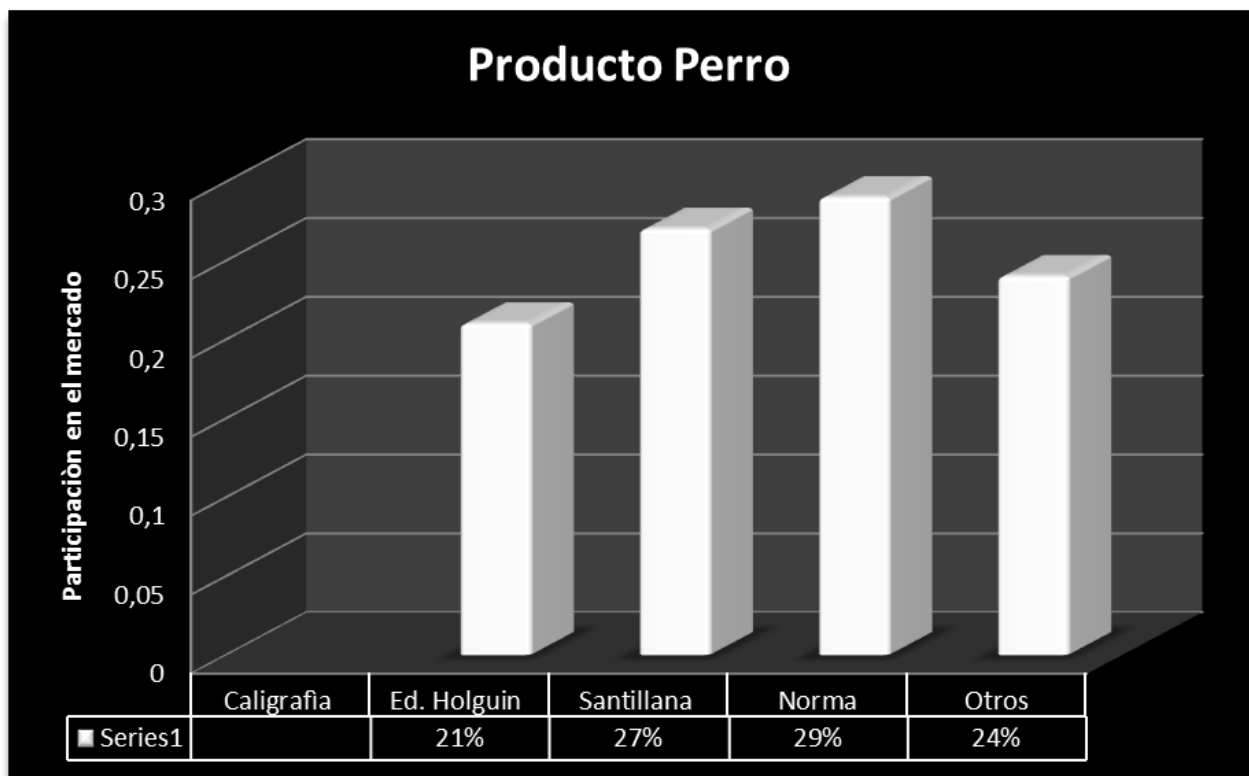
Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

2.9.4 PRODUCTOS PERRO: Productos con baja rentabilidad y negativos, tienen bajo crecimiento y baja participación en el mercado.

Cuadro No.26

Representación de productos perro.

Caligrafía	
Ed. Holguin	21%
Santillana	27%
Norma	29%
Otros	24%



(INEC, Reporte de Ventas Declarado, 2011)

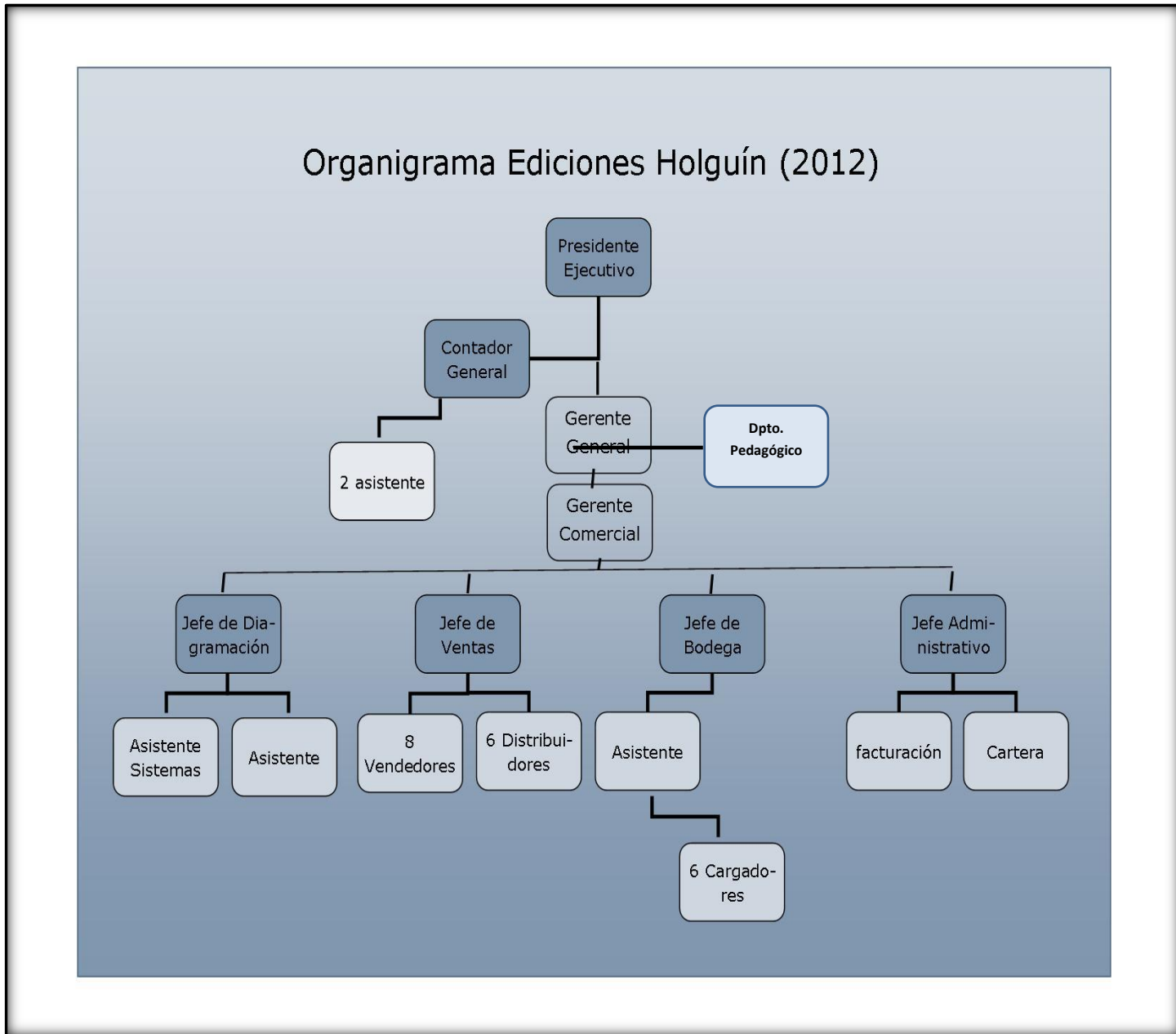
Fuente: INEC
Elaborado por: Los Autores

CAPITULO III

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.

3.1 ORGANIGRAMA.

Cuadro no. 27



(Ediciones Holguin S.A., 2011)

3.2 FUNCIONES

3.2.1 PRESIDENTE EJECUTIVO.

- ✚ Es el representante legal de Ediciones Holguín. Liderar reuniones de directorio junto con el Gerente General, Gerente Comercial y accionistas, analizan políticas operacionales, administrativas, de calidad y recursos humanos.
- ✚ Se encarga de revisar y aprobar los planes estratégicos, presupuestos de venta, informes financieros e informa a los accionistas sobre la posición de la compañía.
- ✚ El presidente ejecutivo tiene la última palabra cuando se trata de tomar decisiones en las reuniones de directorio.

3.2.2 GERENTE GENERAL.

- ✚ El Gerente General tiene a su cargo el desempeño de toda la compañía, pues en los hombros de él recae la responsabilidad de hacer negociaciones con imprentas, es decir se reúne con Gerentes de las imprentas para negociar precios convenientes para los costos de los libros.
- ✚ Es el responsable del desempeño organizacional e informa de resultados en reunión de directorio.
- ✚ Se encarga de crear un ambiente laboral agradable para que el recurso humano pueda desempeñar mejor sus funciones.
- ✚ Se encarga de crear estrategias de mercado junto con el Gerente Comercial, junto con el contador general prepara informes financieros y cuida su información crediticia.
- ✚ Es un pilar de apoyo para la compañía ya que ejerce autoridad funcional en todos los cargos y autoriza la ejecución de los proyectos.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- ✚ Es de vital importancia que el Gerente General se reúna con la Gerente Comercial y con los mandos medios para tomar decisiones departamentales y analizar casos que se presentan a diario en la empresa.
- ✚ Se encarga de las licitaciones para el Gobierno Nacional; es decir, organiza documentos, prepara información y se reúne con funcionarios del Ministerio de Educación.
- ✚ El Gerente General debe de estar atento a los cambios en la malla curricular pues es parte de los objetivos específicos de la compañía.
- ✚ Se reúne directamente con el departamento pedagógico de la compañía para revisar las actualizaciones o reformas que deben de contener los libros.
- ✚ Aprueba artes de diseño de los libros, esto lo hace con el departamento de diseño.
- ✚ Aprueba las nuevas contrataciones de maestros para el departamento pedagógico, estos ayudan a la elaboración de nuevos textos o actualizaciones de los textos ya existentes.

3.2.3 CONTADOR GENERAL.

- ✚ El Contador General tiene la misión de hacer estados financieros, flujos de caja, analizar inventarios y mantener informado al Gerente General sobre la situación financiera de la compañía para poder tomar acciones inmediatas ante cualquier situación.
- ✚ Se encarga de analizar los costos y analiza la reducción de los mismos en caso que se pueda hacer para así de esta manera optimizar el margen de utilidad.
- ✚ Realiza el presupuesto financiero anual de la compañía y prepara informes para reuniones de directorio.
- ✚ Se encarga de mantener a la compañía al día con el Instituto de Seguridad Social.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- ✚ Se encarga de hacer las declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas.
- ✚ Recibe reportes del jefe administrativo sobre la cartera vencida y la facturación para poder realizar los flujos de efectivo.
- ✚ Realiza y coordina auditorías a los diferentes departamentos de la empresa, en especial a la bodega que es donde se almacena el 90% de los recursos de la empresa.

3.2.4 ASISTENTES CONTABLES

El Contador General tiene dos asistentes que están encargadas de realizar reportes.

- ✚ Preparar reporte diario de ingreso de dinero por recaudación de ventas u otro medio.
- ✚ Reporte de cuentas por pagar y cheques post fechados.
- ✚ Reporte de cuentas por cobrar, reporte de cheques por cobrar a fecha.
- ✚ Reporte de aportaciones al IESS
- ✚ Reporte de pago de impuesto al SRI
- ✚ Reportes de caja chica

3.2.5 GERENTE COMERCIAL

- ✚ Analiza, elabora y dirige planes estratégicos de mercadeo para lanzamiento de nuevo libro o empezar una temporada promocional.
- ✚ Realiza presupuesto de ventas tanto para los promotores pertenecientes a la empresa como para los distribuidores.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- ✚ Establece metas y objetivos a cada miembro del departamento de ventas tomando en cuenta todos los recursos económicos, tecnológicos y humanos.
- ✚ Realiza evaluaciones a los promotores y al supervisor de ventas.
- ✚ Realiza entrevistas a nuevos promotores de ser el caso.
- ✚ Se reúne con distribuidores autorizados atendiendo reclamos, sugerencias y revisa nuevos contratos.
- ✚ Analiza zonas de ventas para promotores y distribuidores para poder hacer presupuesto de venta.
- ✚ Analiza precios de competencia y analiza el mercado.
- ✚ Promueve la motivación a la fuerza de ventas para su efectividad en sus labores y mantener un ambiente agradable de trabajo y entre compañeros. Para esto debe de realizar planes de compensación y otros de castigo.
- ✚ Es parte fundamental del Gerente Comercial saber valorar las actitudes y aptitudes de cada miembro del equipo de ventas.
- ✚ Realiza controles para coordinar los tiempos exactos de ingreso de mercadería a bodega y los despachos de bodega a clientes. Para esto debe de estar en constante comunicación con las imprentas y controlando junto con el jefe de bodega la llegada de la mercadería para poder cumplir con un excelente servicio al momento de despachar a los clientes o instituciones educativas.

3.2.6 JEFE DE DIAGRAMACIÓN.

- ✚ Se encarga de configurar la estructura de los libros, recibe el borrador digitalizado en Microsoft Word y lo convierte en Adobe Illustrator para poder agregarle figuras, fotos, etc.
- ✚ Se encarga de realizar las pruebas de color con la imprenta o las imprentas.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- Realiza volantes, dípticos, trípticos y folletos según sea la necesidad de la compañía.
- Realiza actualiza actualizaciones de los textos.
- Junto con la persona encargada de sistemas actualiza la página web.
- Es la persona encargada de custodiar la información digital de cada uno de los productos de Ediciones Holguín.

3.2.7 ASISTENTE SISTEMAS.

- Realiza cambios y actualizaciones en la página web.
- Da soporte al sistema contable de la compañía.
- Soluciona inconvenientes en las oficinas con respecto a computadoras, impresoras y red de sistemas.
- Realiza cotizaciones y compras de equipos nuevos ya sean estos para uso de la empresa o para regalías de las diferentes instituciones educativas.
- Mantiene informada a la Gerencia General acerca de nuevas tecnologías en el campo de la educación.

3.2.8 Asistente de Diagramación.

- Ayuda al Jefe de Diagramación en diseños de libros que son actualizados o libros nuevos.

3.2.9 JEFE O SUPERVISOR DE VENTAS.

- ✚ Controla directamente a cada promotor desde el campo, verificando que hagan una correcta promoción en cada institución educativa buscando que la mayor parte de maestros adopten los textos de la editorial.
- ✚ Controla la entrada y salida de los promotores.
- ✚ Verifica las comisiones a maestros, regalías a colegios que sean entregadas a maestros de dicha institución educativa.
- ✚ Organiza la base de datos propia de Ediciones Holguín de colegios y maestros.
- ✚ Organiza y coordina seminarios ofrecidos a colegios.
- ✚ Aprueba y Controla descuentos, regalías y comisiones a maestros que estén dentro del porcentaje autorizado.
- ✚ Realiza informes acerca del estado de la promoción
- ✚ Brinda apoyo en cobranzas y ventas a promotores.
- ✚ Realiza auditorías a zonas y clientes de promotores y distribuidores.
- ✚ Hace seguimiento de las muestras entregadas.
- ✚ Capacita y muestra zonas de venta a nuevos promotores contratados.
- ✚ Capta nuevos clientes y analiza nuevos mercados.
- ✚ Negociaciones especiales con grupos de instituciones educativas, como por ejemplo los colegios que pertenecen a la Arquidiócesis de Guayaquil, el supervisor negocia con el Gerente General los descuentos y las regalías.
- ✚ Coordina seminarios al grupo de venta y distribuidores acerca de las últimas actualizaciones curriculares o de nuevas estrategias de venta de la compañía.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- ✚ Realiza mediciones de gestión de venta de los promotores

3.2.10 VENEDORES O PROMOTORES.

- ✚ Es el grupo humano que se encuentra en el rol de empleados de Ediciones Holguín. Ellos son los principales encargados de realizar la pre-venta, la venta, post-venta y las cobranzas.
- ✚ Este grupo de promotores se encargan de buscar nuevos clientes y abrir nuevos mercados.
- ✚ Atienden inmediatamente las llamadas de los clientes (colegios o maestros) para asegurar un servicio efectivo y eficaz.
- ✚ En el momento de aceptar un crédito son los únicos responsables del mismo por el contacto que mantienen con los clientes.
- ✚ Son responsables de acreditar la veracidad de la información que ingresan a la base de datos de la compañía.
- ✚ En el momento de la pre-venta son responsables de el seguimiento del posible cliente.
- ✚ Son responsables de custodiar la base de datos de la compañía y la información que de la misma que ellos conocen con respecto a nuevos proyectos o estrategias para mantenerse delante de la competencia..
- ✚ Tienen la obligación de mantenerse informados con respecto a la últimas actualizaciones curriculares y obtener información de la competencia.
- ✚ Tienen la obligación de cubrir sus zonas asignadas en un 100% e informar al supervisor cualquier novedad.
- ✚ Deben de realizar un informe diario de planificación de actividades por la mañanas antes de salir en su recorrido y por las tardes al finalizar sus labores deben de realizar un reporte de visitas, estos reportes son entregados, revisados y archivados por el supervisor.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- ✚ Son responsables de las muestras y otros objetos promocionales que la compañía pone a disposición para realizar la promoción.
- ✚ Deben de realizar con mucha asertividad cada negociación, es decir manteniendo el descuento máximo como tope para no hacer caer en pérdidas a la compañía.

3.2.11 DISTRIBUIDORES.

- ✚ Los Distribuidores es el grupo de ventas independiente de Ediciones Holguín. Ellos firman un contrato anual con la compañía especificándoles zonas asignadas y porcentajes de descuento.
- ✚ Tienen como obligación entregar una cantidad económica de acuerdo a la zona asignada a la editorial que sirve como garantía por el crédito y como blindaje de la zona.
- ✚ Son responsables de mantenerse en sus zonas asignadas y no hacer promoción en otras zonas.
- ✚ Deben de cubrir en un 100% sus zonas.
- ✚ Es obligación de los distribuidores de entregar información acerca de las instituciones educativas de sus zonas a la editorial siempre que se les solicite.
- ✚ Deben de custodiar información clasificada de la compañía. Custodiar las muestras u otros objetos que se utilizan para promoción.

3.2.12 JEFE DE BODEGA

- ✚ Se encarga de coordinar con todo su personal a cargo el despacho de todos los pedidos con el propósito de cumplir el objetivo que es de entregar a tiempo la mercadería a todos nuestros clientes y distribuidores para asegurar la calidad de servicio y aprovechar mejor los recursos de la compañía.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- ✚ Dirigir el almacenaje de una manera eficiente que permita en el momento del despacho ocupar el menor tiempo posible y al menor costo.
- ✚ Custodia de todo el fondo literario, artículos promocionales y otros objetos de valor que pertenecen a Ediciones Holguín.
- ✚ Realizar y transmitir el inventario que se realiza mes a mes. El Jefe de Bodega debe de mantener constante comunicación con el Contador General informándole de las novedades que se encuentran en el cardex.
- ✚ Controla el despacho de muestra a vendedores y distribuidores.

3.2.13 ASISTENTE DE BODEGA

- ✚ El asistente de bodega ayuda al jefe de bodega al control de los despachos de pedidos y muestras. Controla la salida de los artículos promocionales y los obsequios que se almacenan.
- ✚ Tiene como responsabilidad hacer llegar los pedidos al departamento de administración para que estos sean facturados.

3.2.14 CARGADORES

- ✚ Son los encargados de empacar los pedidos y embarcarlos en los camiones de despachos. Así mismo cuando se trata de ir a retirar devoluciones ellos son los encargados de el conteo de los textos y el ingreso a la bodega.

3.2.15 JEFE ADMINISTRATIVO.

- ✚ Canaliza la mejor manera de obtener créditos para la compañía.
- ✚ Mantiene contacto con los oficiales de cuenta de los bancos en los cuales la compañía mantiene sus cuentas.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- ✚ Reporta y analiza los informes que le son entregados por el departamento de cartera y facturación. Este análisis lo realiza con la intención que junto con el Contador General y el Gerente General puedan tomar decisiones acerca de lo facturado y la recuperación de cartera que es el flujo de efectivo que tiene la compañía.
- ✚ Toma decisiones de cuando enviar la orden de imprimir más textos.
- ✚ Controla la proveeduría de la compañía.
- ✚ Realiza las compras de obsequios a instituciones y organiza los pagos de comisiones a maestros.
- ✚ Controla los gastos con el objetivo que los costos sean los exactos y se pueda asignar un precio competitivo a los productos de la compañía y maximizar las ganancias.
- ✚ Proyecta y organiza los fondos para financiar las operaciones de la empresa.
- ✚ El Jefe Administrativo mantiene comunicación constante con los demás departamentos para saber sus necesidades y que operen de una manera más eficiente.
- ✚ Analiza con el Gerente General y Gerencia Comercial los presupuestos de ventas, descuentos máximos y mínimos, precios de los libros, comisiones de vendedores, sueldos de todos los empleados, movilización de vendedores y presupuesto para obsequios de instituciones educativas.
- ✚ Analiza precios de impresión de los libros. Se responsabiliza de analizar la calidad de las imprentas y cotizar los precios de los libros para que junto con el Gerente General y el Contador General tomen la decisión de que imprenta o imprentas seleccionar.

3.2.16 CARTERA

- ✚ Es responsable de la recuperación de todo lo vendido. Debe de analizar y controlar los abonos de los clientes y mantener el contacto constante con los promotores con el fin de coordinar con ellos llamadas a clientes difíciles.
- ✚ Prepara informes al Jefe Administrativo sobre el estado de recuperación de la cartera.

3.2.17 FACTURACIÓN

- ✚ Responsable de ingresar los pedidos realizados por el departamento de ventas o los distribuidores. Luego que los pedidos están armados se encarga de facturar.
- ✚ Prepara informes al Jefe Administrativo sobre el movimiento de facturación.
- ✚ Ingresa devoluciones de las instituciones educativas, puntos de ventas y distribuidores.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

3.3 CADENA DE VALOR Y OPERACIONES

Cuadro No. 28

Actividades de Soporte	Infraestructura de la Empresa				
	Cuenta con oficinas principales en el casco bancario de la ciudad de Guayaquil Dos bodegas completamente seguras, ubicadas en un complejo de bodegas				
	Recursos Humanos				
	Contratación de profesionales para realizar textos educativos Contratación de personal para dar seminarios de capacitación a maestros. Contratación de personal administrativo, de bodega y ventas para la compañía Roles de Pago Capacitación a grupo de vendedores por nuevos productos.				
Desarrollo de nuevas tecnologías					
Se investiga nuevas tecnologías para elaborar libros					
Compras					
Suministros de oficina					
Actividades Primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios
	Control de mercadería Ordenes de pedido	Grupo de vtas Grupo de Distrib.	Distribución de pedidos Almacenamiento de mercadería	Promoción de textos Entrega de muestras Entrega de catálogos	Atención personalizada Servicio de post-venta Capacitación a maestros
	Facturación		Contratación de imprentas	Anuncios publicitarios	
	Control de despachos			Comisiones a maestros	
	Control del dept. de ventas			Regalías a instituciones	
	Planif. entrega de pedidos.				
	Presupuesto de venta				

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

3.4 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística Interna:

- ✚ Control de mercadería almacenada en las bodegas de Ediciones Holguín.
- ✚ Ingresos de ordenes de pedido
- ✚ Facturación
- ✚ Control de despachos de mercadería
- ✚ Control del departamento de ventas
- ✚ Planificación de entrega de pedidos.
- ✚ Presupuesto de venta

Operaciones:

- ✚ Grupo de vendedores a cargo de la Provincia del Guayas
- ✚ Grupo de distribuidores que están a cargo de las demás Provincias

Logística Externa:

- ✚ Distribución de pedidos facturados dentro y fuera de la ciudad.
- ✚ Almacenamiento de mercadería en bodegas de Ediciones Holguín
- ✚ Contratación de imprentas

Marketing y Ventas:

- ✚ Promoción de textos por vendedores y distribuidores
- ✚ Entrega de muestras a instituciones educativas
- ✚ Entrega de catálogos de productos
- ✚ Anuncios publicitarios en revistas estudiantiles
- ✚ Comisiones a maestros
- ✚ Regalías a instituciones educativas

Servicios:

- ✚ Atención al cliente personalizada
- ✚ Servicio de post-venta
- ✚ Capacitación a maestros

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

3.5 ACTIVIDADES DE SOPORTE

Infraestructura de la empresa:

- ✚ Cuenta con oficinas principales en el casco bancario de la ciudad de Guayaquil
- ✚ Dos bodegas completamente seguras, ubicadas en un complejo de bodegas

Recursos Humanos:

- ✚ Contratación de profesionales para realizar textos educativos
- ✚ Contratación de personal para dar seminarios de capacitación a maestros.
- ✚ Contratación de personal administrativo, de bodega y ventas para la compañía
- ✚ Roles de Pago
- ✚ Capacitación a grupo de vendedores por nuevos productos.

Desarrollo Tecnológico:

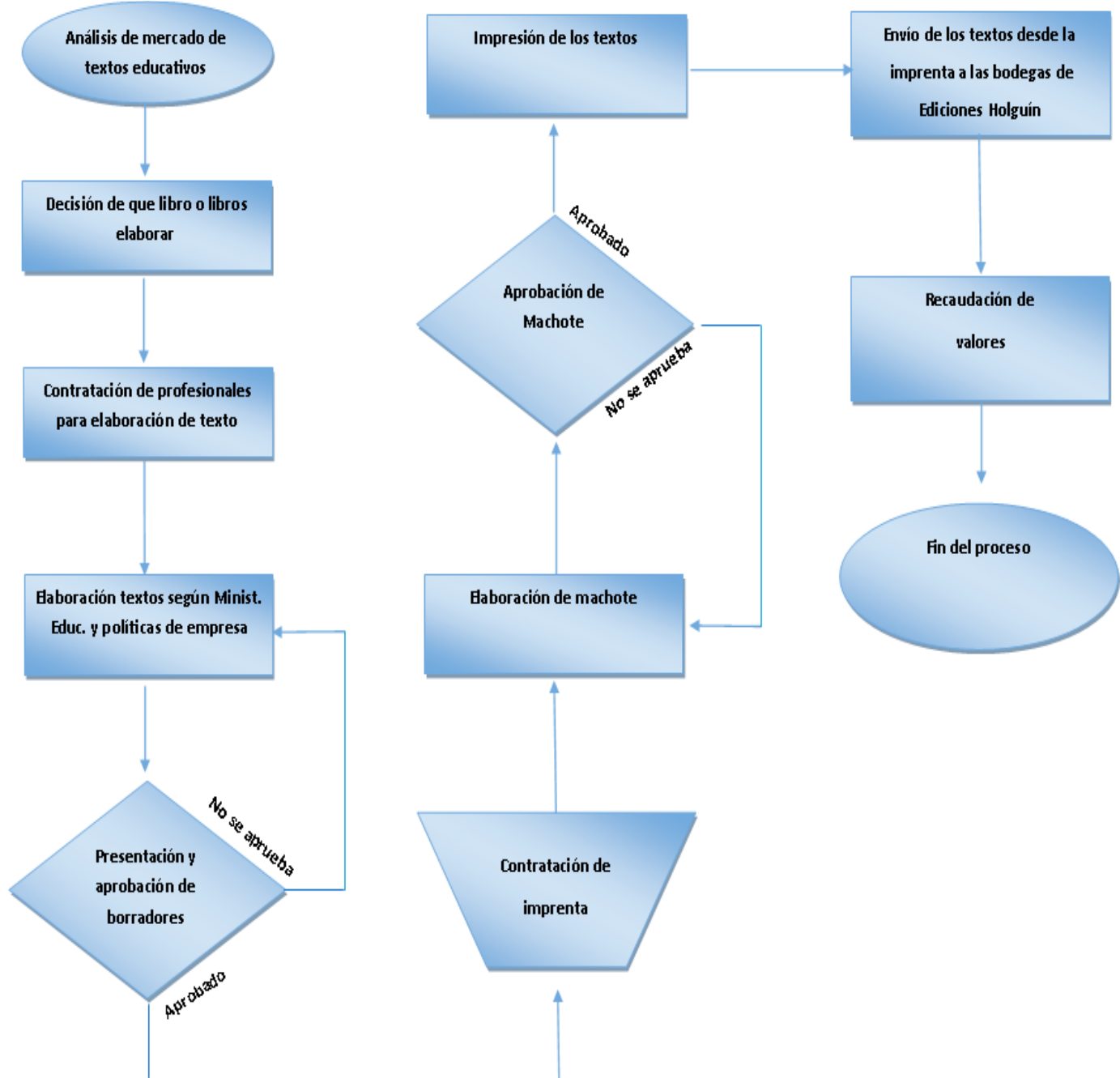
- ✚ Se investiga nuevas tecnologías para elaborar libros.

Compras

- ✚ Obtención de suministros de oficina

3.6 DIAGRAMA DE ELABORACIÓN DE LOS TEXTOS EDUCATIVOS

Cuadro No. 29

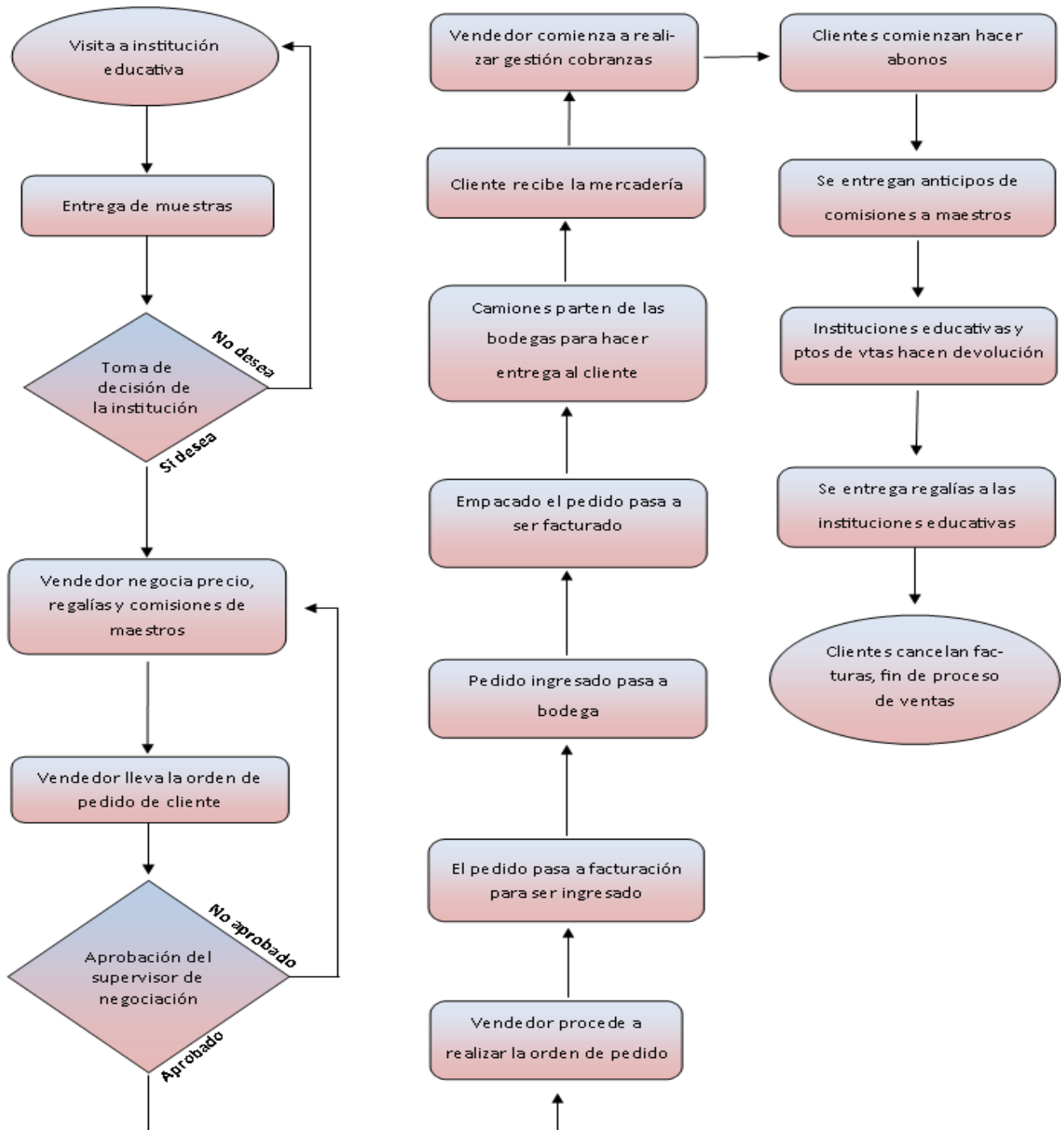


Fuente: Ediciones Holguín S.A.
Elaborado Por: Los Autores

(Mueckay, Diagrama de la Elaboración de Textos Educativos, 2012)

3.7 DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Cuadro No. 30



Fuente: Ediciones Holguín S.A.
Elaborado por: Los Autores

(Mueckay, Diagrama de Operación Departamento de Ventas, 2012)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

3.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL.

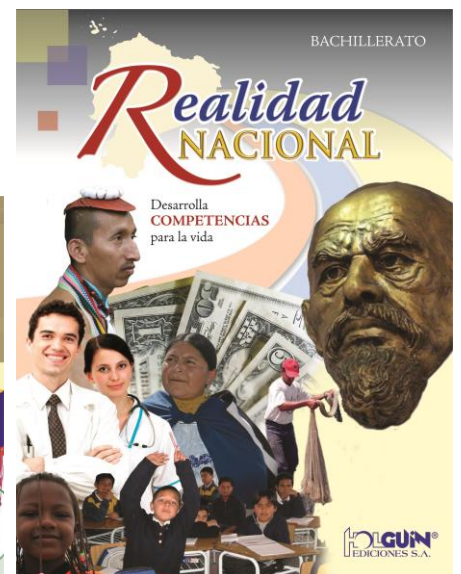
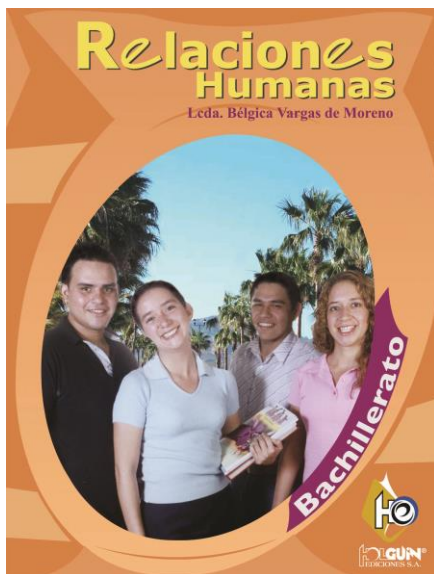
Ediciones Holguín S.A. se encuentra muy comprometido con la sociedad por eso es que en cada texto educativo que elabora se concentra en plasmar un alto capital intelectual que es compartido por profesionales del mas alto nivel.

Ediciones Holguín S.A. tiene como responsabilidad social sembrar en cada texto educativo el conocimiento a partir de las experiencias previas del aprendiz para que vaya relacionándolas entre si, de esta manera se logra que los textos educativos sean un pilar imprescindible en la educación de la sociedad y que el estudiante se sienta motivado al ser el protagonista de su aprendizaje.

(Dr. Holguin Arias, 2012)

Textos en los cuales Ediciones Holguín promueve su responsabilidad social que es la de crear estudiantes con un alto sentido de la responsabilidad, respeto hacia los semejantes y amantes a la patria

Cuadro No. 31



Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

3.9 CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

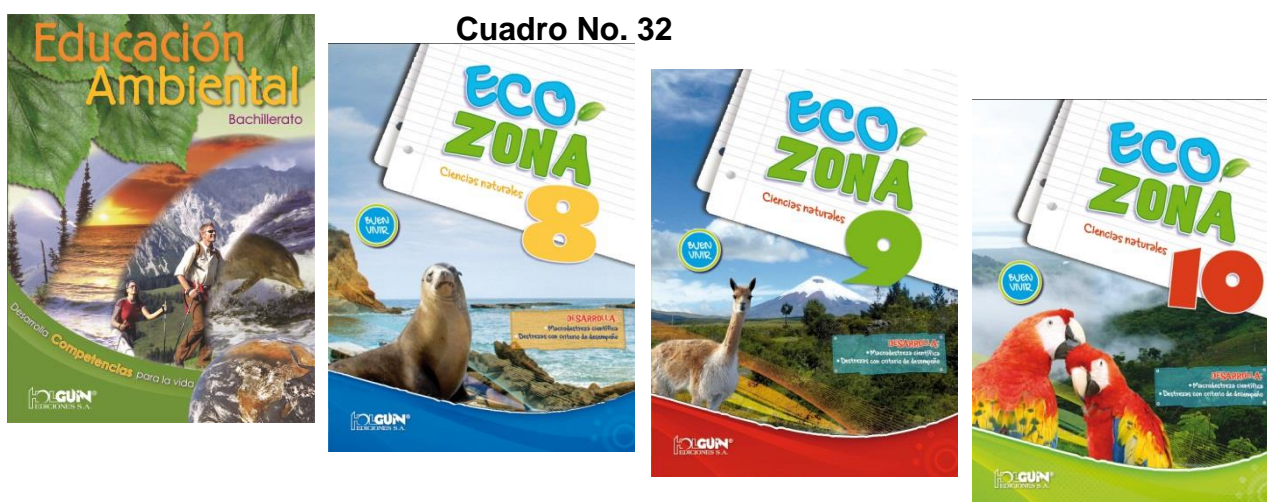
Ediciones Holguín como editora de texto tiene la mejor manera de promover el cuidado del medio ambiente y es desde la pubertad de las personas y por medio de la educación. Esta forma de hacer conciencia sobre el cuidado de nuestro planeta que es inculcado por el Ministerio de Educación que en su propuesta de la nueva Reforma Curricular cuyo objetivo es que los estudiantes tengan una visión y compromiso con el desarrollo, conservación y sostenibilidad de los recursos naturales.

Ediciones Holguín hace que sus textos educativos sean un verdadero amigo para el estudiante y una útil herramienta de enseñanza para los maestros que ayudará a potencializar y construir el pensamiento reflexivo y crítico de sus educandos frente a una gran necesidad de cuidar y sensibilizarse con su entorno para vivir y convivir como personas y ciudadanos, promoviendo la práctica de valores ecológicos y culturales.

La editorial se compromete a contribuir con sus textos para que cada uno de los estudiantes se sienta parte activa de la valorización y mejoramiento de la calidad de vida del planeta.

(Dr. Holguin Arias, 2008)

Textos en los cuales ediciones Holguín contribuye al cuidado del medio ambiente tanto para los estudiantes de la Educación Básica como para el Bachillerato.



CAPITULO IV

4 INGENIERIA DEL PROYECTO.

4.1 DETERMINACIÓN DE RECURSOS.

Para este proyecto la determinación de los recursos es la misma que se esta utilizando actualmente, es decir no se necesitaría de créditos en la banca u otras formas de financiación ya que lo que se propone con este proyecto es implementar un sistema de control para el departamento de ventas.

Este proyecto nace después de mi experiencia en el mundo de las ventas y como supervisor general de Ediciones Holguín S.A.; básicamente es evitar los fraudes por parte de los vendedores y poder incrementar las ventas y por ende el margen de ganancia de la compañía.

4.2 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

El mercado de la comercialización de los textos educativos es muy vulnerable, esto es porque existe una facilidad de desviar la mercadería, pagar comisiones a maestros imaginarios o hacer entregas de obsequios a supuestas instituciones educativas. El fin es que los vendedores entre los pedidos que llevan a la compañía es muy difícil detectar a simple vista cual es real y cual es falso.

Desde que Ediciones Holguín se constituyó como empresa, se ha contratado muchos vendedores que en su mayoría han sido despedidos por haberseles encontrado situaciones de hurto, estas han sido muy obvias.

Ediciones Holguín nunca ha presentado, ni tiene un sistema de control para el departamento de ventas, siempre los directivos han confiado plenamente en la palabra de cada uno de los promotores. Solo con la palabra de los promotores se pagan comisiones a maestros, se dan obsequios o regalías a instituciones educativas, siempre se espera que los vendedores ingresen buenamente las recaudaciones de las ventas, los promotores cuando desean trasladan la mercadería a los clientes. En la actualidad los vendedores tienen más de 5 años en sus zonas y muchas veces esto permite que la confianza excesiva que tienen con ciertos maestros les sirva de apoyo para cualquier fraude.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

4.3 PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE EDICIONES HOLGUÍN.

Declaración de Problemas

- + Clientes falsos ingresados en la base de datos de la compañía.
- + Obsequios entregados a clientes falsos.
- + Comisiones entregadas a maestros que no existen.
- + Entrega de pedidos de libros a instituciones educativas falsas
- + Venta de muestras en mercado negro
- + Falta de control de vendedores en campo de ventas
- + Ventas falsas con altos porcentajes de descuentos

En la estructura del organigrama actual no existen asistentes de ventas del departamento de ventas en la cual sirvan de gran apoyo en las funciones del Supervisor o Gerencia Comercial. El supervisor de ventas es el único responsable de recorrer todas las zonas y estar en todos los colegios informándose de todas las situación que los vendedores pueden ocultar.

Sin embargo de acuerdo con la estacionalidad del mercado de los textos educativos, el proceso de la venta se realiza en tan solo 3 meses en los cuales se tienen que hacer las cosas bien. Esto quiere decir que cuando los vendedores empiezan a ingresar las órdenes de pedido se acumulan de tal manera que para el supervisor de ventas es casi imposible poder inspeccionar todas las instituciones educativas y auditar completamente las zonas de los vendedores.

Para poder cubrir todos los clientes es necesario el ingreso de dos asistentes de ventas que desde la oficina realicen llamadas telefónica para por medio de un formato hagan preguntas a los clientes sin ofender a los mismos. Con dicha información que obtengan podrán trasmitirla al supervisor y este realizar la debida inspección.

Es necesario cambiar de zona a los vendedores es decir al vendedor del sur enviarlo al norte y viceversa. Para que de esta manera cada vendedor trate de captar clientes nuevos y no se mantenga con los mismos como ha estado sucediendo. Además con este cambio los vendedores no tendrán confianza con maestros ni con puntos de ventas y harán negociaciones limpias y bien hechas.

El supervisor de ventas tendrá que salir con mucho más frecuencia con cada vendedor y hará puntos de encuentro. Estos puntos de encuentros se refieren a que a cualquier hora del día laboral el supervisor de ventas hará una llamada a

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

cualquier vendedores preguntándole su ubicación para poder encontrarse antes del ingreso a una institución. Este sistema se aplica para verificar si el vendedor esta en su respectiva zona laborando.

Con este sistema de control se pretende evitar que los vendedores creen clientes falsos y facturen mercadería al porcentaje mas alto de descuento y estos libros sean vendidos en el mercado negro o a otros clientes a mayor precio.

De igual manera las muestras deben de venir con una marca de agua en todas sus paginas que indique que es una muestra del maestro y que esta prohibida su venta; esto se hace para evitar que los vendedores vendan estas muestras en el mercado negro.

Es importante aplicar todas estas medidas de control para poder lograr cumplir el presupuesto de ventas. Con la ejecución de este proyecto lograremos aumentar las ventas en un 15%.

(Porter H. , 1995)

4.4 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL.

1.- Comenzar con una auditoria de clientes:

Por medio de las llamadas telefónicas obtener datos completos de los clientes que se encuentran en el sistema.

2.- Control de salida de las muestras:

En el mes de Octubre comienza la promoción costa y los vendedores empiezan a solicitar juegos de muestras para visitar a los colegios particulares. Este pedido de muestras se debe de hacer por medio de un formulario el cual es autorizado por el supervisor de ventas. Cada vendedor debe de tener un presupuesto de muestras. Desde este punto debe de ser la partida para el ingreso al sistema de las muestras entregadas a los vendedores

3.- Control de instituciones visitadas:

Los vendedores al término de su día de labores elaboran un reporte de visitas detallada. Este reporte debe de ser revisado por el supervisor de ventas y hacer preguntas sobre el mismo a los vendedores. Cuando los vendedores en sus visitas entreguen muestras deben de llenar un formulario de "Entrega de Muestras a Docentes" que es completado en el mismo lugar de la entrega. Este formulario lleva la firma de recibido por el cliente junto con la firma del vendedor, se

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

entregará la original al cliente, 1 copia vendedor, 1 supervisor y 1 archivos de la empresa. Es esencial que los vendedores lleven estas copias a la empresa para que las asistentes puedan ingresar al sistema esta información

4.- Ingreso de base de datos:

Cuando los vendedores llevan a la empresa los formularios de entrega de muestras las asistentes empiezan a tomar todos los datos e ingresarlos al sistema para empezar a formar una base de datos actualizada y poder ir conociendo cuantas y que muestras se le da a una institución educativa.

5.-Verificación de muestras entregadas:

Las asistentes de ventas y el supervisor de ventas son los encargados de verificar la información de las muestras entregadas que presentan los vendedores.

6.- Verificación de instituciones visitadas:

El supervisor de ventas por medio de visitas debe de constatar que los vendedores no hayan falseado el reporte de visitas diaria.

7.- Control de pedidos ingresados:

Desde el mes de febrero empiezan los vendedores a recoger las órdenes de pedidos de los clientes. En esta etapa el supervisor de ventas debe de aprobar cada una de las negociaciones que los vendedores hicieron con el cliente y que las reflejan en los compromisos de adopción. Este control significa que el supervisor de ventas verifica que los porcentajes de descuentos, obsequios, comisiones a maestros no sobrepasen los costos.

8.- Control de pedidos entregados (bodega):

Es importante que en el momento de los despachos de los pedidos una asistente de ventas acuda a revisar los pedidos antes de ser embarcados en los camiones, ya que en ocasiones se a presentado complicidad bodegueros – vendedores.

9.- Verificación de pedidos entregados (clientes):

Esta verificación debe de estar encargado el supervisor de ventas y las asistentes de ventas. Las asistentes realizan llamadas telefónicas a los clientes comprobando si les llegó en buen estado los libros, cantidades completas y verificando descuento y valor de la factura. El supervisor con las visitas debe de verificar físicamente factura y mercadería.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

10.- Entrega de obsequios a clientes:

Este punto debe de cumplirse vendedor – supervisor, haciendo entregas formales de los obsequios.

11.- Entrega de comisiones a maestros:

Los cheques de las comisiones a maestros debe de hacerse con cheque “No a la Orden” y entregado por el supervisor de ventas.

12.- Verificación de entrega de obsequios a instituciones:

Realizada en forma de post-venta desde una llamada telefónica por las asistentes de ventas, se debe de agradecer al cliente por trabajar con los textos de Ediciones Holguín.

13.- Verificación de entrega de comisiones a maestros:

Realizada en forma de post-venta desde una llamada telefónica por las asistentes de ventas, se debe de agradecer al maestro por elegir trabajar con Ediciones Holguín: Sin embargo esta acción se debe de hacer con mucho tacto previo anuncio del supervisor.

14.- Control de Cobranzas:

Las asistentes de ventas con gestión telefónica debe de agradecer al cliente por sus pagos o abonos. Esta situación se da porque en ocasiones se a presentado que los vendedores que tienen clientes falsos ingresan dinero a la compañía de sus ventas no autorizadas. También se aplica como ayuda en el proceso de la cobranza, como presión para clientes que no hacen abonos a sus facturas.

15.- Verificación de saldos y pagos:

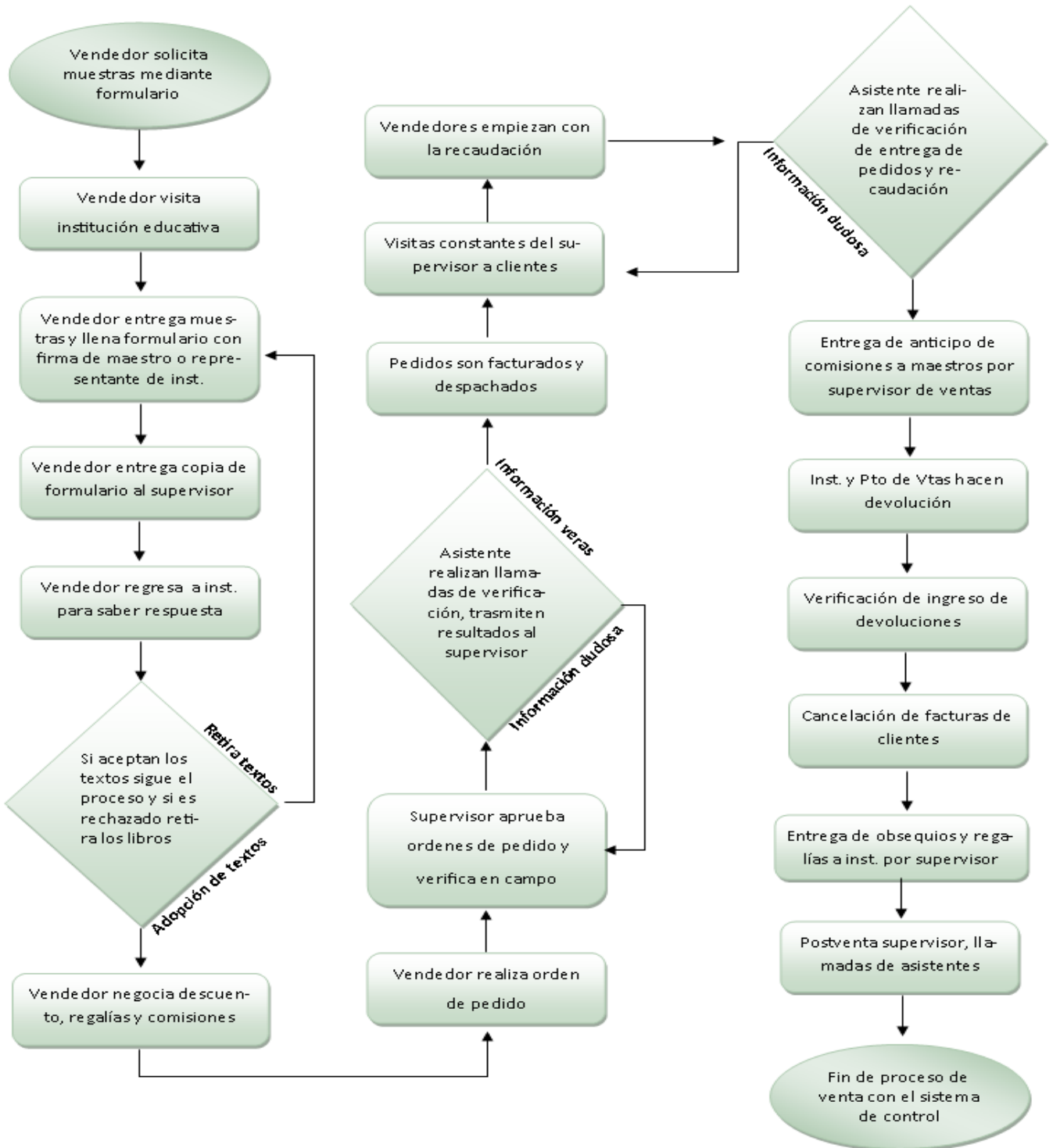
Las asistentes de ventas harán llamadas telefónicas a clientes para indicarles sus saldos pendientes y agradecer a los que ya han terminado de cancelar la totalidad de las facturas.

(Anderson, Hair Jr., & Bush, 1995)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

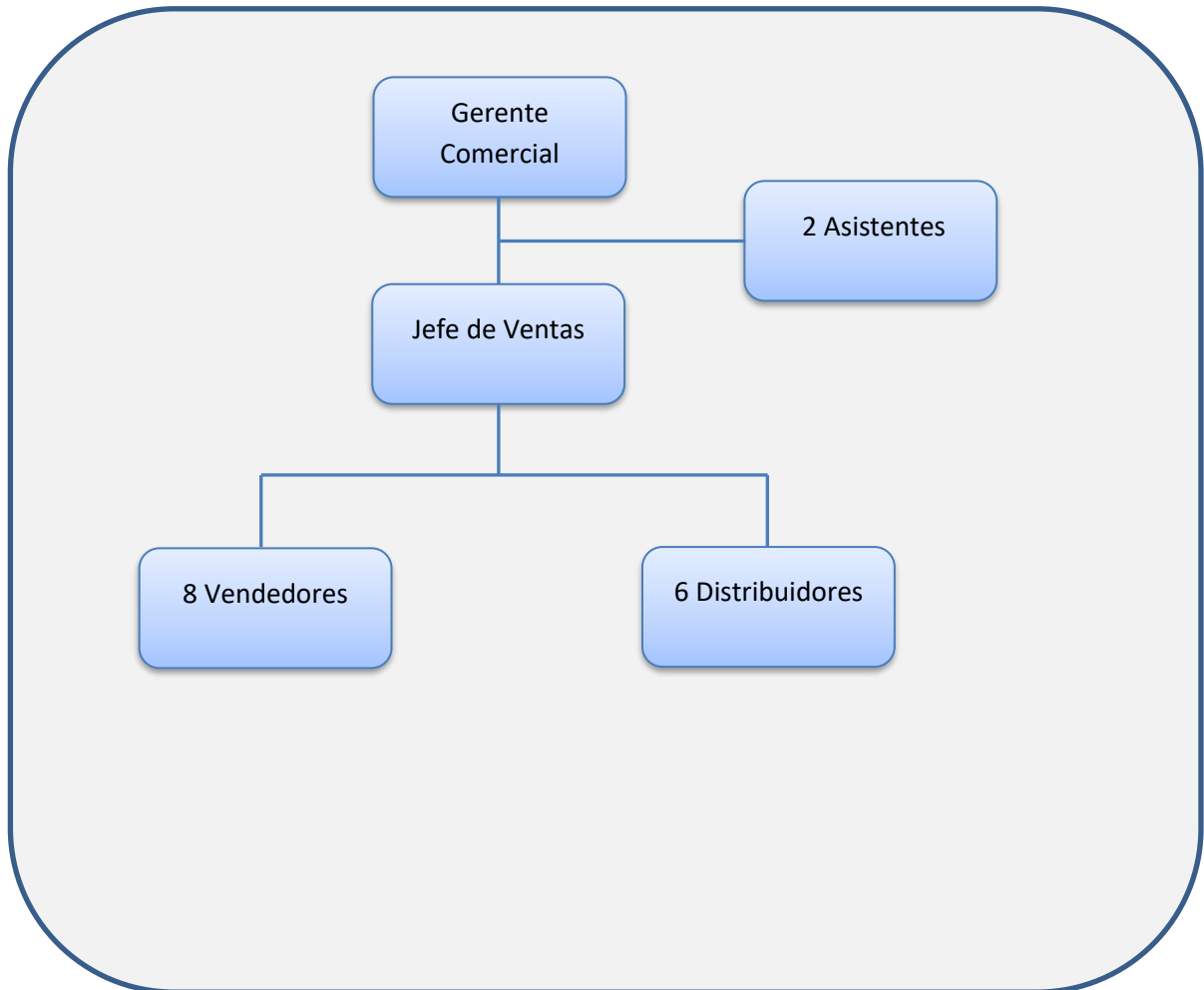
Cuadro No. 33

Diagrama de la Propuesta del Sistema de Control para el Departamento de Ventas



**4.5 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Cuadro No. 34



4.5.1 FUNCIONES.

4.5.1.1 GERENTE COMERCIAL.

Sigue con sus funciones administrativas declaradas anteriormente y al tener dos asistentes le permitirá estar más actualizado de los por menores del departamento de ventas y podrá delegar tareas a las asistentes.

4.5.1.2 JEFE DE VENTAS

El Jefe de ventas seguirá fiel a sus tareas encomendadas. Al ser el supervisor la persona que se encuentra en el campo, conoce a los clientes y tiene mayor conocimiento en las aprobaciones de pedidos dará información a las dos asistentes para que cumplan la tarea investigativa para que el supervisor obtenga una retroalimentación inmediata y pueda trasladarse donde exista alguna negociación dudosa.

El supervisor hará mucho más énfasis en las mercaderías que los vendedores llevan por su cuenta aun cuando sea de carácter urgente. Se fijará con mucha más atención en los altos descuentos y sobre todo en la entrega de cheques por comisiones a maestros que son clientes nuevos. En el caso de los cheques por comisiones se debe de tener mucha cautela al hacerlo ya que este es un tema muy delicado, porque ese tipo de comisiones se negocia entre el maestro y Ediciones Holguín sin que tengan el conocimiento las autoridades de la institución educativa.

4.5.1.3 ASISTENTES DE VENTAS

Deben de tener algún tipo de experiencia en call center o en atención al cliente telefónica. Las personas contratadas se encargaran se hacer llamadas investigativas sin alertar al cliente y sin presionar por una respuesta.

Verificaran los abonos de los clientes, agradeciendo por el mismo e informaran al cliente de su saldo actual. Así mismo harán mención en su próxima fecha de abono y preguntarán si el cliente necesita más mercadería.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Tendrán que verificar las facturas entregadas por número de documento y valor total de la misma.

Empezaran a formar una base de datos nueva desde el primer juego de muestras que se entregue, de igual manera tomar los datos de maestros que se les entrega comisión para poder nutrir la base de datos.

Tendrán que hacer informes diarios dirigidos al supervisor de ventas y a la Gerencia Comercial sobre cualquier anomalía encontrada. Y emitir un informe semanal sobre las actividades realizadas.

Mantendrán contacto con la bodega sobre las entregas de los pedidos. Se contactarán con los clientes para que estén atentos con la llegada del vehículo repartidor e informaran sobre el procedimiento al recibir los libros. Este procedimiento indica que los cargadores deben de contar uno a uno los libros frente al cliente para que la entrega sea exitosa.

Tomarán los pedidos que los vendedores dicten vía telefónica.

Verificaran con los datos del sistema cuando los vendedores emitan el documento que solicitan comisiones para maestros.

4.6 ESTACIONALIDAD O TEMPORADAS DE PROMOCIÓN Y VENTAS

En el mercado de los textos educativos se rige a la temporada escolar o régimen escolar de las diferentes regiones de nuestro país. En nuestro país encontramos dos regímenes escolares que Régimen Escolar Costa y Régimen Escolar Sierra.

En el Régimen Escolar Costa la promoción comienza en el mes de Octubre, desde este mes el grupo de ventas de Ediciones Holguín y los distribuidores que están sometidos a este régimen empiezan a recorrer las instituciones educativas particulares y comienzan a dejar muestras. En los meses posteriores; es decir, Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero y Marzo se muestrea las instituciones particulares y poco a poco de va negociando precios, descuentos y regalías después se genera el pedido.

Durante los meses de Abril, Mayo y parte de Junio se visita y muestrea a las instituciones educativas Fiscales, en estos colegios no se dan regalías salvo excepciones, sin embargo se negocia una comisión por libro vendido por cada maestro.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

En el Régimen escolar Sierra la promoción comienza en el mes de junio, en la cual los distribuidores que se mantienen en este régimen visitan las instituciones educativas particulares. En los meses posteriores, es decir, Julio y Agosto continúa el muestreo y se negocia precios, descuentos y regalías para después generar los pedidos.

Durante los meses de Septiembre y Octubre se visita y muestrea las instituciones educativas fiscales, de igual manera se negocia las comisiones para los maestros.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

4.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL

Cuadro No. 35

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS																								
EDICIONES HOLGUIN S.A. TEMPORADA 2012 - 2013																								
Descripción	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Control de Sàlida de Muestras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Control de Instituciones Visitadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Comenzar el ingreso de base de datos	X	X																		X	X			
verificacion de muestras entregadas													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
verificacion de instituciones visitadas													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Verificacion e ingreso de base de datos								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Control de pedidos ingresados																		X	X	X	X	X	X	
control de pedidos entregados (bodega)																		X	X	X	X	X	X	
verificacion de pedidos entregados(clientes)																				X	X	X	X	
Entrega de obsequios a instituciones																								
entrega de comisiones a maestros																								
verificacion de entrega obsequios inst.																								
verificacion de entrega de comisiones maest.																				X	X	X	X	
control de cobranzas																								
verificacion de saldos y pagos con clientes																								
Descripción	Abril				Mayo				junio				julio				Agosto				Septiembre			
	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Control de Sàlida de Muestras	X	X	X	X	X	X	X																	
Control de Instituciones Visitadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
Comenzar el ingreso de base de datos																								
verificacion de muestras entregadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
verificacion de instituciones visitadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X															
Verificacion e ingreso de base de datos								X	X	X	X	X												
Control de pedidos ingresados						X	X	X	X	X	X													
control de pedidos entregados (bodega)						X	X	X	X															
verificacion de pedidos entregados(clientes)								X	X	X	X	X	X											
Entrega de obsequios a instituciones								X	X	X	X	X	X	X										
entrega de comisiones a maestros								X	X	X	X	X	X	X	X									
verificacion de entrega obsequios inst.										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
verificacion de entrega de comisiones maest.										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
control de cobranzas								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
verificacion de saldos y pagos con clientes											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

4.8 INVERSIÓN

La compañía no necesita de una gran inversión para este proyecto, pero sin embargo se necesita contratar a las 2 asistentes y hacer la compra de artículos para poder ubicar a las asistentes. **Cuadro No. 36**

Inversion Inicial			
	Cantidad	Valor U.	Total
Asistentes	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Escritorios	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Sillas	2	\$ 40,00	\$ 80,00
telefonos	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Computadores	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Instalacion de Sist	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total Inversion Inicial			\$ 2.190,00

4.9 VENTAS ACTUALES 2012.

Cuadro No. 37

Reporte de Ventas - Ediciones Holguin Temporada 2011 - 2012			
	Valores		
Vendedores	Venta	Devolución	Total
Hugo A.	\$ 281.303,35	\$ 91.800,23	\$ 189.503,12
David H.	\$ 377.182,77	\$ 95.413,93	\$ 281.768,84
Jorge C.	\$ 259.895,10	\$ 64.956,47	\$ 194.938,63
María C.	\$ 348.494,19	\$ 67.724,91	\$ 280.769,28
Luis Y.	\$ 73.304,10	\$ 23.590,95	\$ 49.713,15
Rocio C.	\$ 96.371,62	\$ 33.822,84	\$ 62.548,78
Totales Generales	\$ 1.436.551,13	\$ 377.309,33	\$ 1.059.241,80
Porcentaje de Devolución		26.26%	
Porcentaje de descuento		51%	

(Ediciones Holguin S.A., 2012)

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

4.10 META DEL SISTEMA DE CONTROL PARA TEMPORADA 2012 - 2013

Con la aplicación del Sistema de Control lograremos un 15% en el aumento de las ventas, reduciremos el porcentaje de devolución al 20% y el porcentaje de descuento también será reducido entre un 35 y 40%.

Cuadro No. 38

Reporte de Ventas Proyectado Temporada 2012 - 2013			
	Valores		
Vendedores	Venta	Devolución	Total
Hugo A.	\$ 323.498,85	\$ 64.699,77	\$ 258.799,08
David H.	\$ 433.760,19	\$ 86.752,04	\$ 347.008,15
Jorge C.	\$ 298.879,40	\$ 59.775,88	\$ 239.103,52
María C.	\$ 400.768,32	\$ 80.153,66	\$ 320.614,66
Luis Y.	\$ 84.299,72	\$ 16.859,94	\$ 67.439,78
Rocio C.	\$ 110.827,36	\$ 22.165,47	\$ 88.661,89
Totales Generales	\$ 1.652.033,84	\$ 330.406,77	\$ 1.321.627,07
Porcentaje Devolución		20%	
Porcentaje Descuento		35% - 40%	

4.11 REPORTE DE VENTAS PROYECTA A 5 AÑOS

Cuadro No. 39

REPORTE DE VENTAS PROYECTADO EDICIONES HOLGUIN S.A.			
	Venta Bruta	Devolucion	Venta Neta
2013	\$ 1.652.033,84	\$ 330.406,77	\$ 1.321.627,07
2014	\$ 1.899.838,92	\$ 379.967,78	\$ 1.519.871,13
2015	\$ 2.184.814,75	\$ 436.962,95	\$ 1.747.851,80
2016	\$ 2.512.536,97	\$ 502.507,39	\$ 2.010.029,57
2017	\$ 2.889.417,51	\$ 577.883,50	\$ 2.311.534,01

Al pasar el tiempo Ediciones Holguín irá madurando la aplicación del sistema de control para el departamento de ventas y podrá tener un control al 100% de los textos educativos en el mercado, aumentará su posicionamiento en los clientes ya que con las llamadas constantes de las asistentes los clientes se sentirán seguros de sus facturas y al realizar sus abonos. También se contará con un grupo de ventas ordenado y seguros de contar con el apoyo de la empresa y supervisor.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

4.12 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO

Cuadro No. 40	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO				
EDICIONES HOLGUIN S.A.					
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos					
Ventas Brutas	1.652.033,84	1.899.838,92	2.184.814,75	2.512.536,97	2.889.417,51
Desct en Vtas	660.813,54	759.935,57	873.925,90	1.005.014,79	1.155.767,00
Total Ingresos	991.220,30	1.139.903,35	1.310.888,85	1.507.522,18	1.733.650,51
Costos					
Donaciones a colegios	50.000,00	57.500,00	66.125,00	76.043,75	87.450,31
Seminarios a Colegios	7.231,00	8.315,65	9.563,00	10.997,45	12.647,06
Comisiones a Maestros	104.491,00	120.164,65	138.189,35	158.917,75	182.755,41
comisiones a Vendedores	35.000,00	40.250,00	46.287,50	53.230,63	61.215,22
Muestras	75.600,00	86.940,00	99.981,00	114.978,15	132.224,87
Catálogos	700,00	735,00	770,00	805,00	840,00
Total Costos	273.022,00	313.905,30	360.915,85	414.972,72	477.132,88
UTILIDAD BRUTA	718.198,30	825.998,05	949.973,01	1.092.549,46	1.256.517,63
Gastos					
Sueldos y Salarios	61.800,00	64.890,00	67.980,00	71.070,00	74.160,00
Combustible Vendedores	14.860,00	17.089,00	19.652,35	22.600,20	25.990,23
Viaticos Supervisor/Vendedore	1.200,00	1.260,00	1.320,00	1.380,00	1.440,00
Mantenimiento Vehículos	3.066,00	3.219,30	3.372,60	3.525,90	3.679,20
Consumo de Plan Celular	12.565,92	13.194,22	13.822,51	14.450,81	15.079,10
Suministros de Oficina	876,94	920,79	964,63	1.008,48	1.052,33
Total Gastos	94.368,86	100.573,30	107.112,10	114.035,39	121.400,86
UTILIDAD OPERACIONAL	623.829,44	725.424,75	842.860,91	978.514,07	1.135.116,76
15% TRABAJADORES	93.574,42	108.813,71	126.429,14	146.777,11	170.267,51
24% IMPUESTO A LA RENTA	116.656,11	135.654,43	157.614,99	182.982,13	212.266,83
UTILIDAD NETA	646.911,13	752.265,46	874.046,76	1.014.719,09	1.177.116,08

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

4.13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro No. 41	FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
EDICIONES HOLGUIN S.A.						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		1.652.033,84	1.899.838,92	2.184.814,75	2.512.536,97	2.889.417,51
Total de Ingresos		1.652.033,84	1.899.838,92	2.184.814,75	2.512.536,97	2.889.417,51
Egresos						
Inversion Inicial	2190,00					
COSTOS DE venta		273.022,00	313870,3	360845,85	414867,72	476992,88
DESCUENTOS EN VENTAS		660.813,54	607948,46	699140,73	804011,86	924613,46
GASTOS		94.368,86	96597,86	99161,21	102109,06	105499,09
15%UTILIDADES DE TRABAJADORES			93574,42	1306316,48	88305,61	103356,15
24% IMPUESTO A LA RENTA			127261,21	1776590,41	120095,62	140564,36
Total de Egresos	2190,00	1.028.204,40	1.239.252,25	4.242.054,68	1.529.389,87	1.751.025,94
Flujo de Caja Anual	-2190,00	623.829,44	660.586,67	-2.057.239,93	983.147,10	1.138.391,57
Flujo de Caja Acumulado	-2190,00	623.829,44	1.284.416,11	-772.823,82	210.323,28	1.348.714,85
VA		310.709,84				
VAN		312.899,84				
TIR		36%				

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

ANÁLISIS DEL ESTADO INTEGRAL PROYECTADO:

El descuento en ventas nos represente un 40% en relación a las ventas brutas. El costo total representa el 17% teniendo mayor costo en el rubro de comisiones a maestros con 6% y en las muestras con un 5% lo que significa que el precio de venta de los productos alcanza a cubrir el costo que implica su fabricación. Al analizar la utilidad bruta obtenida nos refleja un porcentaje del 43% siendo el rubro mas elevado, el descuento en ventas con el 40% anteriormente mencionado.

La empresa alcanza en su nivel bruto una rentabilidad del 38% en relación a las ventas brutas siendo los rubros mas elevados los sueldos y salarios, y combustibles que al final del ejercicio se obtuvo una rentabilidad a nivel neto que representa el 39% en relación a las ventas brutas debido a los elevados descuentos en ventas y gastos administrativos.

CAPITULO V

5. Recomendación y Conclusión

5.1 Conclusiones.

Ediciones Holguín en sus inicios la promoción y las ventas las ejecutaban los dueños pero a medida que creció la empresa y tuvieron que pasar de persona natural a persona jurídica, crearon textos para otras asignaturas y se vieron obligados a contar con una oficina y bodegas pero también tuvieron nuevos problemas como control de inventario, control contable y control de ventas. Como no tenían los conocimientos técnicos empresariales año a año tuvieron pérdidas por falta de control interno.

Sin embargo han aprendido que necesitan de un fuerte control interno el cual les permita controlar la promoción para que las ventas sean productivas. Con la aplicación de este Sistema de Control Interno se podrá aumentar las ventas en un 15%, madurando el sistema año a año hasta alcanzar la perfección.

5.2 Recomendaciones:

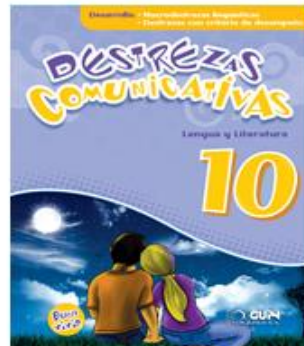
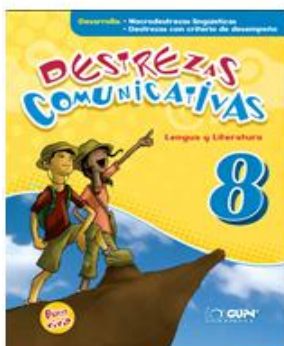
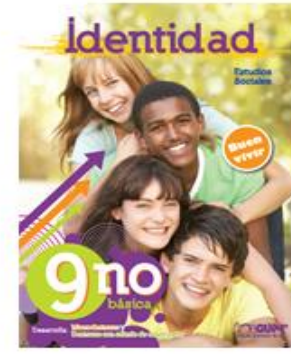
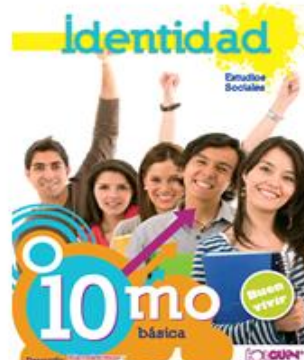
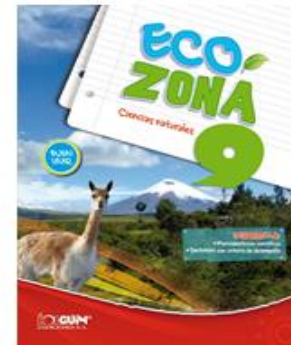
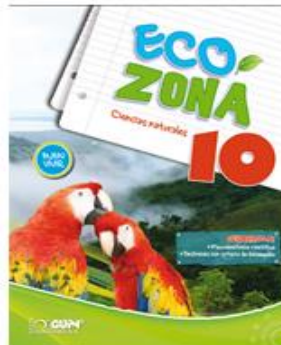
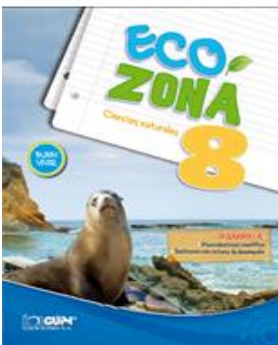
Es importante la capacitación de las partes involucradas; es decir, informarles cada paso del proyecto y sus resultados para que se sientan involucrados en la mejora de la compañía y cada colaborador sepa que esta aportando para dar una mejor rentabilidad.

Se tiene que ir evaluando cada etapa del proceso para ir corrigiendo errores en el camino y así al año siguiente mejorar el sistema de control interno.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

ANEXOS No. 1

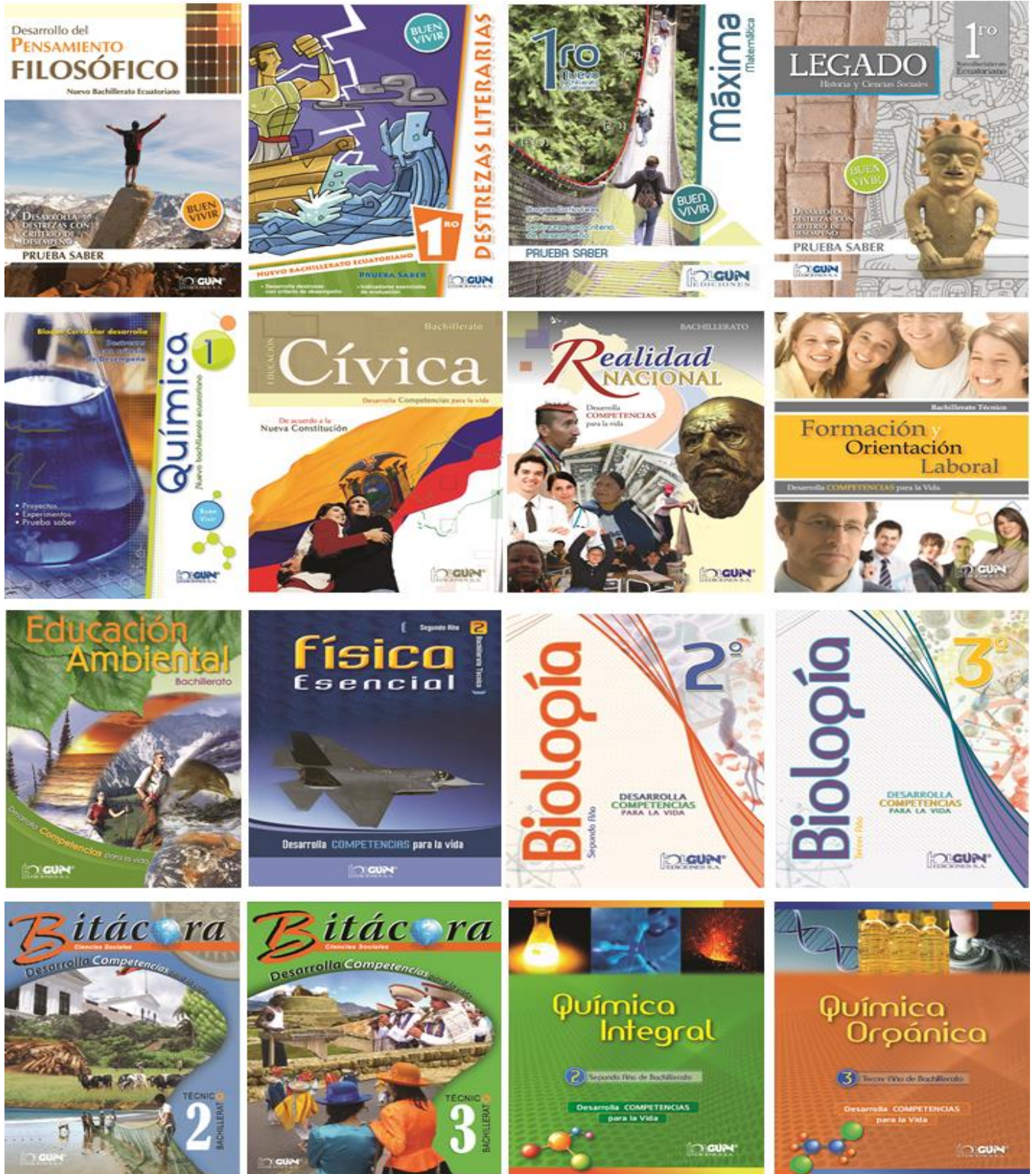
Libros de Educación General Básica



Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Anexo No. 2

Libros del Bachillerato



Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Solicitud de Información Estadística – INEC

Anexo No 3

No. 793 

SOLICITUD DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Guayaquil, 22 Agosto 2012

Ingeniera
Jessica Menéndez C.
DIRECTORA REGIONAL DEL LITORAL
Presente

Solicito a Usted, disponer a quien corresponda, me proporcione la siguiente información:


- Datos estadísticos de estudiantes de primaria y secundaria matriculados y con asistencia a nivel nacional y Guayas.
- Datos estadísticos de autoridades nacionales y extranjeros de todas edades que están en el país, sus venidas a nivel nacional y Guayas.
- Distribución, cantidad de colegios y escuelas privadas y públicas a nivel nacional y Guayas.

Atentamente,

Nombre: Gustavo Mueckay Varela
C.C.: 0935683837
Institución Pública () Empresa Privada () Estudiante Otro () especifique _____
¿Cuál? UTEG

Teléfono: 085238673
Dirección (para envío de la información): gymv2000@hotmail.com
Correo electrónico: gymv2000@hotmail.com

PROCESAR EN ANÁLISIS
ENTREGADA EN BIBLIOTECA
PROCESAR EN GEOESTADÍSTICA

**INEC**
Instituto nacional de estadística y censos

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

Anexo No. 4



Ubicación de las bodegas de Ediciones Holguín S.A.; Cda Bellavista Avenida marginal del salado y Callejos Juan León Mera

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

BIBLIOGRAFÍA.

- Anderson, R., Hair Jr., J., & Bush, A. (1995). *Administración de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- de Diego, J. A., Adrián, J. C., Navasquillo, M., Melero, M. A., & de Miguel, G. (1998). *Dirección de Marketing y Ventas* (Vol. Tomo 1). Madrid: CULTURAL S.A.
- desarrollo, S. N. (2009). *Republica del Ecuador Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito.
- Dr. Holguin Arias, R. (11 de Agosto de 2008). (G. M. Vareles, Entrevistador)
- Dr. Holguin Arias, R. (12 de Agosto de 2012). (G. M. Vareles, Entrevistador)
- Econ. Ruben Holguin. (2011). *www.edicionesholguin.com*. Recuperado el 25 de 07 de 2012
- Econ. Ruben Holguin. (2011). *www.edicionesholguin.com*. Recuperado el 27 de 07 de 2012
- Ediciones Holguin. (2009). *Base de Datos*. Ventas.
- Ediciones Holguin. (2009). *Base de Datos del Sistema Principal*. Ventas.
- Ediciones Holguin S.A. (2011). *Organigrama Empresarial*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Ediciones Holguin S.A. (2012). *Reporte de Ventas*. Guayaquil.
- Educación, M. d. (2009). *Instituciones Educativas por Regimen Escolar*. Guayaquil.
- Educación, M. d. (2010). *Proyección de Población de Maestros*. Guayaquil: Ediciones Holguin.
- Educación, M. d. (2011 - 2012). *Alumnos Matriculados Instituciones Particulares*.
- Genus Global. (2008). *Genus Global Innovación en Modelos de Negocios*. Obtenido de <http://trade2net.com/genlogi/?p=57>
- Hill, M. (1996). La Matriz del Boston Consulting Group. En W. Stanton, M. Etzel, B. Walker, & M. H. México (Ed.), *Fundamentos del Marketing* (I. . McGraw Hill, Trad., págs. 89 - 90). México: Programas Educativos.
- Holguin, E. (01 de Septiembre de 2011). Lista de Precios 2012 - 2013. *Lista de precios*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Holguin S.A.
- Holguin, R. (02 de Agosto de 2012). (G. M. Vareles, Entrevistador)
- INEC. (2010). *Alumnos Matriculados en Instituciones Ecuatorianas*. Guayaquil.
- INEC. (2010). *Alumnos Matriculados en Instituciones Educativas*. Guayaquil.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

- INEC. (2010). *Alumnos Matriculados en Instituciones Educativas por Régimen Escolar y Sostenimiento*. Guayaquil.
- INEC. (2010). *Alumnos Matriculados en Instituciones Fiscales*.
- INEC. (2010). *Alumnos Matriculados en Instituciones Particulares*. Guayaquil.
- INEC. (2011). *Reporte de Ventas Declarado*. Guayaquil: Ediciones Holguin.
- INEC. (2011). *Reporte de Ventas Declarado*. Guayaquil: Ediciones Holguin.
- INEC. (2011). *Reporte declarado de Ventas*. Guayaquil: Ediciones Holguin.
- INEC. (2011). *Reporte Declarado de Ventas*. Guayaquil: Ediciones Holguin .
- Libro, C. d. (20 de Julio de 2011). Participación de Editoriales con Textos Educativos. *Participación de Editoriales con Textos Educativos*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Holguin.
- Libro, C. d. (2011). *Participación de Editoriales Educativas*.
- Libro, C. d. (2011). *Participación de Editoriales en Ecuador*.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de <http://www.educacion.gob.ec/index.php/educacion-inicial-eei>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de <http://www.educacion.gob.ec/index.php/basica-egb>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *Ministerio del Ecuador*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de <http://www.educacion.gob.ec/vacio/bachillerato-general-unificado-bgu.html>
- Monografias.com. (s.f.). *www.monografias.com*. Recuperado el 04 de 08 de 2012
- Mueckay, G. (31 de Agosto de 2012). Diagrama de la Elaboración de Textos Educativos. *Diagrama de la Elaboración de Textos Educativos*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Holguin S.A.
- Mueckay, G. (31 de Agosto de 2012). Diagrama de Operación Departamento de Ventas. *Diagrama de Operación Departamento de Ventas*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Holguin S.A.
- Mueckay, G. (2012). *Provincias en la cuales Ediciones Holguin tiene Participación*. Guayaquil: Ediciones Holguin.
- Porter, H. (1995). *Secretos de Gerentes de Ventas Exitosos*. Bogota, Colombia: Editorial Norma.
- Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *harvard Business Reviwe - América Latina*, 1-8.

Desarrollo de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de Ediciones Holguín S.A.

S.A., E. H. (2012). *Información del Sistema Ediciones Holguin S.A.* Guayaquil.

Sabater, T. P. (1999). *EL MERCADO EDITORIAL: producción y comercialización de los libros de textos*. Recuperado el 29 de Julio de 2012

Superintendencia de Compañías. (30 de Agosto de 2012). *Crecimiento del Mercado*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Holguin.

Vareles, G. M. (07 de 2012). Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Holguin S.A.