

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA:

"EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2013"

Proyecto de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

AUTORA: Gissela Murcia

TUTOR: Ing. Ana Córdova

Ambato – Ecuador
2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutora del trabajo de graduación sobre el tema: **"EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y COBRANZASDE LA EMPRESA CHINAACCPASS CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2013"**,desarrollado por el Srta. Gissela Murcia, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a la normativa para presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por lo profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 20 Noviembre 2014



APROBACION DE TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal receptor de la defensa de investigación con el tema: **"EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA AUTOS CHINAACCPASS CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2013"**, presentado por el Srta. Murcia Román Gissela Elizabeth, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad Y Auditoría

Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

Dr. Santiago Flores

DOCENTE CALIFICADOR

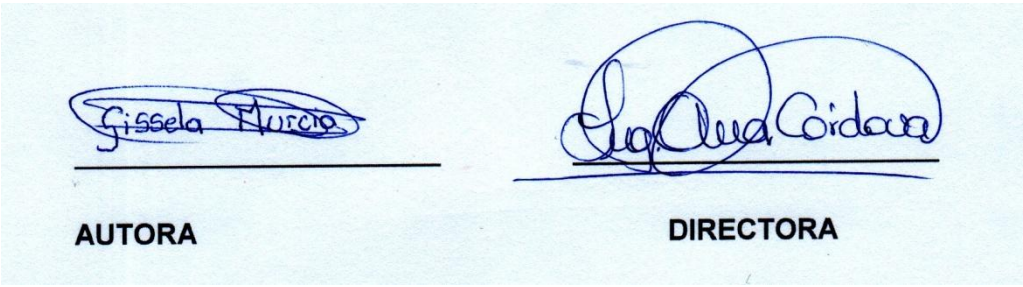
Dr. Edisson Coba

DOCENTE CALIFICADOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **"EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y COBRANZASDE LA EMPRESA CHINAACCPASS CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2013"**,corresponde exclusivamente a la Srta. Gissela Murcia como autora y de la Ing. Ana Córdova Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 20 Noviembre del 2014



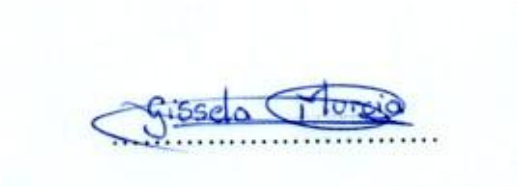
AUTORA **DIRECTORA**

DERECHOS DE AUTORÍA

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ambato, 20 Noviembre del 2014



Srta. Gissela Murcia

C.I 180464580-0

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo y confianza que me brindaron, gracias a ellos estoy culminando mi carrera, son mi pilar fundamental, gracias papa y mama por estar a mi lado.

Gissela Murcia

AGRADECIMIENTO

A mi familia y amigos que me apoyaron en el desarrollo de mi trabajo de grado.

A la Universidad Técnica de Ambato con su Facultad de Contabilidad y Auditoría y su excelente cuerpo docente; gestora para el desarrollo de mi carrera profesional.

A la empresa AUTOS CHINAACCPASS CÍA. LTDA., por su confianza y apertura, para realizar el presente proyecto.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA i
APROBACIÓN DEL TUTOR ii
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO iii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN iv
DERECHOS DE AUTORÍA v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMEINTO vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS vii
ÍNDICE DE CUADROS xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES xv
RESUMEN EJECUTIVO xvi
SUMMARY xvii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación.....3
1.2 Planteamiento Del Problema 3
1.2.1 Contextualización 3
1.2.2 Árbol del Problema 12
1.2.2 Prognosis.....14
1.2.2.1 Análisis Crítico 13
1.2.3 Formulación del Problema 14
1.2.4 Preguntas directrices 15
1.2.5 Delimitación 15
1.3 Justificación 15
1.4 Objetivos.....17
1.4.1 Objetivo General 17
1.4.2 Objetivos Específicos.....17

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos 18
2.2. Fundamentacion Filosófica 20
2.3 Fundamentación Legal 20
2.4 Categorias Fundamentales.....24
2.4.1 Subordinación Variable Independiente 25
2.4.2 Subordinación de Variable Dependiente.....26
2.4.3 Marco Conceptual.....27
2.4.3.1 Marco Conceptual Variable Independiente 27
2.4.3.2 Marco Conceptual Variable Dependiente.....37
2.5. Hipotesis.....47
2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipotesis 47

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Enfoque. 48
3.2 Modalidad básica de Investigación 48
3.3 Nivel o Tipo de Investigación 49
3.4 Poblacion y Muestra. 50
3.4.2 Muestra.....51
3.5 Operacionalización de Variables.....53
3.5.1 Operacionalización Variable Independiente: Control de Gestión...53
3.5.2 Operacionalización Variable Dependiente: Rentabilidad.....54
3.6 Recolección de Información.....55
3.7 Procesamiento y Análisis de la Información.....57

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados.....59
4.2. Análisis e interpretación de los Resultados de la Encuesta 60
4.3 Verificación de Hipótesis.....77

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones 84
5.2 Recomendaciones 86

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....87
6.1.1. Tema: 87
6.2 Antecedentes.....88
6.3 Justificación 89

6.4 Objetivos.....90
6.4.1 Objetivo General.....90
6.4.2 Objetivos Específicos.....90
6.5 Análisis de Factibilidad 91
6.6 Fundamentación Teórica 91
6.7 Metodología.....103
6.8 Plan Operativo.....104
6.9 Desarrollo De La Propuesta.....106
6.10 Administración de la Propuesta 157

ANEXOS 164
APROBACIÓN DEL TUTOR.....ii
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO iii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....iv

BIBLIOGRAFIA:.....158

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1 Cifras de Ventas – Autos Ecuador 5
Cuadro No 2 Cifras de Ventas – Autos Ecuador 6
Cuadro No 3 Personal Empresa 51
Cuadro No 4 Población.....51
Cuadro No 5 Muestra Cartera de Cliente.....52
Cuadro No. 6 Operacionalización Variable Independiente 53
Cuadro No 7 Operacionalización Variable Dependiente 54
Cuadro No 8 Procedimientos de recolección de Información.....56
Cuadro No 9 Ejemplo Cuantificación de resultados 57
Cuadro No 10 Indicador Tipo de Instrumento de Control 60
Cuadro No 11 Indicador Control gestión de Vendedores 61
Cuadro No 12 Indicador Gestión Departamento Ventas y Cobranzas ...62
Cuadro No 13 Indicador Actividad de Control de Gestión 63
Cuadro No 14 Indicador Presencia de Políticas de Crédito 64
Cuadro No 15 Indicador Recuperación de Cartera 65

Cuadro No 16 Indicador Gestión de Cartera 66
Cuadro No 17 Indicador Garantías Departamentos Ventas y Cobranzas 67
Cuadro No 18 Indicador Herramientas de Cobro 68
Cuadro No 19 Indicador Condiciones de Crédito 69
Cuadro No 20 Indicador Nivel Incidencia Rentabilidad - Liquidez 70
Cuadro No 21 Indicador Rentabilidad 71
Cuadro No 22 Indicador Nivel Importancia Departamento Ventas y Cobranzas 72
Cuadro No 23 Indicador Importancia de Dpto. Ventas y Cobranzas 73
Cuadro No 24 Indicador Razones de Aumento Cartera Vencida 74
Cuadro No 25 Indicador Evidencias Eficiente Gestión Ventas Cobranzas 75
Cuadro No 26 Indicador Control de Gestión 76
Cuadro No 27 Pregunta No 11 80
Cuadro No 28 Pregunta No 17 80
Cuadro No 29 Frecuencias Observadas 80, 81, 82
Cuadro No 30 Presupuesto 88
Cuadro No 31 Comparativo Valores Recuperado 111
Cuadro No 31 Plan Operativo 105
Cuadro No 32 Análisis FODA 106
Cuadro No 33 Matriz de Impacto Interno 107
Cuadro No 34 Matriz de Impacto Externo 108
Cuadro No 35 Análisis Cartera Vencida.....110
Cuadro No 36 Cartera Vencida por Tipo de Cliente 112
Cuadro No 37 Nivel de Recuperación de Cartera 118
Cuadro No 38 Análisis de Ventas 119
Cuadro No 39 Análisis de Ventas 120
Cuadro No 40 Matriculación campos SRI 134
Cuadro No 41 Proceso efectivo de Venta 138
Cuadro No 42 Proceso efectivo de Crédito y Cobranza 142
Cuadro No 43 Indicadores de Gestión - Diagnóstico 147

Cuadro No 44 Indicadores de Gestión.....155
Cuadro No 45 Administración de la Propuesta 157
Cuadro No 54 Administración de la Propuesta 157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Producción Mundial 4
Gráfico No 2Actividades Sector Automotriz 7
Gráfico No 3 Actividades Sector Automotriz 8
Gráfico No 4 Ventas Mensuales 9
Gráfico No 5 Árbol del Problema 12
Grafico No 6 Inclusión de Variables.....24
Grafico No 7 Subordinación Variable Independiente 25
Grafico No 8 Subordinación Variable Dependiente.....26
Gráfico No 9 Ejemplo representación gráfica.....58
Gráfico No 10 Tipo de Instrumento de Control.....60
Gráfico No 11 Control gestión de Vendedores.....61
Gráfico No 12 Gestión Departamento Ventas y Cobranzas 62
Gráfico No 13 Actividad de Control de Gestión.....63
Gráfico No 14 Presencia de Políticas de Crédito 64
Gráfico No 15 Tipo de Instrumento de Control.....65
Gráfico No 16 Gestión de Cartera.....66
Gráfico No 17 Garantías Departamentos Ventas y Cobranzas 67
Gráfico No 18 Herramientas de Cobro.....68
Gráfico No 19 Condiciones de Crédito.....69
Gráfico No 20 Nivel Incidencia Rentabilidad – Liquidez 70
Gráfico No 21 Rentabilidad.....71
Gráfico No 22 Nivel Importancia Departamento Ventas y Cobranzas 72
Gráfico No 23 Importancia de Dpto. Ventas y Cobranzas 73
Gráfico No 24 Razones de Aumento Cartera Vencida.....74
Gráfico No 25 Evidencias Eficiente Gestión Ventas Cobranzas.....75
Gráfico No 26 Control de Gestión 76
Gráfico No 28 Cartera.....110

Gráfico No 29 Valores Recuperados 111
Gráfico No 30 Tipos de Clientes - Valores Vencidos De 0 a 30 Días ...113
Gráfico No 31 Tipos de Clientes - Valores Vencidos De 31 a 60 Días .114
Gráfico No 32 Tipos de Clientes - Valores Vencidos De 0 a 30 Días - .115
Gráfico No 33 Tipos de Clientes - Valores Vencidos De 91 a 120 Días 116
Gráfico No 34 Tipos de Clientes - Valores Vencidos De 121 a 240 Días 117
Gráfico No 35 Ejemplo de Recuperación de Cartera 118
Gráfico No 36 Desviación Estándar Ventas segundo semestre 2013 ..120
Gráfico No 37 Cartera Improductiva segundo semestre 2013.....121
Gráfico No 38 Diagrama de Flujo Ventas a Crédito 122
Gráfico No 39 Diagrama de flujo operación facturación 123
Gráfico No 40 Principios de Control de Gestión.....125
Gráfico No 41 Flujograma de Ventas.....126
Gráfico No 42 Flujograma de Crédito 127
Gráfico No 43 Flujograma de Facturación 128
Gráfico No 44 Flujograma Cobranza 135

Ilustración No 1 Página web SRI 130
Ilustración No 2 Sistema Matriculación Vehicular 130
Ilustración No 3 Matriculación Vehicular 131
Ilustración No 4 Opción Registro Venta de vehículos 131
Ilustración No 5 Vehículos Nuevos 132
Ilustración No 6 Registro de Vehículos Nuevos 133
Ilustración No 7 Reporte Vehículos Nuevos.....133

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, EN EL PRIMER SEMESTRE 2013"

Autora: Gisela Murcia
Tutor: Ing. Ana Córdova

RESUMEN EJECUTIVO

El Control de Gestión es un proceso que sistemáticamente revisa, diagnostica, compara y corrige hallazgos en los procesos más relevantes de una empresa, con el objetivo de otorgar al área contable indicadores reales sobre su situación económica. Utiliza primordialmente los informes financieros para desarrollar una economía de control, que se ejecuta por excepción y por responsabilidades; este busca integrar el presupuesto con el plan de cuentas contable, con el fin de aplicar medidas adecuadas para tener una incidencia positiva en la rentabilidad. Frente al entorno comercial automotriz que ha tenido importantes avances en la provincia de Tungurahua, con la introducción de marcas Chinas, para lo cual es necesario establecer un adecuado control en las áreas operativas y lograr una renta óptima que permita un crecimiento económico a la empresa. Se propone realizar un control en los procesos de ventas y cobranzas en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., para que a corto plazo se pueda observar resultados a partir de la gestión organizacional en el personal y se alcance una diaria liquidez positiva con el fin de que a largo plazo se alcance una rentabilidad.

Descriptores: Control de Gestión, Rentabilidad

INTRODUCCIÓN

El control de gestión es una herramienta renovada, orientada a mejorar los procesos en todas las áreas en que una empresa pueda estar presentando debilidades y le impida cumplir sus metas y objetivos. Para alcanzar un nivel de ventas óptimo, cobranzas efectivas, eliminar cartera vencida, mejorar la atención al cliente siendo necesario una reingeniería a los procesos que viene llevando la empresa AUTOS CHINAACCPAS CÍA. LTDA.

El tema de investigación: "El Control de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad en el Departamento de Ventas y Cobranzas de la Empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato, en el segundo semestre 2013"; está organizado de acuerdo a los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I. Se realiza el Planteamiento del Problema que comprende un marco contextual macro, meso y micro. Se estructura un árbol del problema que permite realizar un análisis crítico, una prognosis; con lo que se justifica el tema y se define los objetivos de la de investigación

CAPÍTULO II. En este capítulo se revisa el Marco Teórico, en el que constan los antecedentes investigativos previamente realizados, se organiza un marco conceptual a partir de un gráfico de inclusión de las variables Control de Gestión y Rentabilidad para presentar la hipótesis respectiva.

CAPÍTULO III Se señala la Metodología, aquí se observa el enfoque, la modalidad y el tipo de investigación. Se establece la población y muestra con lo que se podrá operacionalizar las variables que permite establecer

los principales indicadores. De igual forma se presenta el plan de recolección de información y el plan de procesamiento.

CAPÍTULO IV Análisis de Resultados. Este capítulo permitió un análisis estadístico a la problemática presentada basada en cuestionarios estructurados con técnicas como entrevista y encuestas dirigidas al personal de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones. Se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación que permiten plantear una solución a la problemática analizada.

CAPÍTULO VI: Propuesta. En base a la investigación realizada se propone un modelo de gestión de control, orientado a mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y cobros en la empresa .AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA., con sus principales componentes e instrumentos de aplicación así como la formulación de indicadores para el desarrollo organizacional de la compañía.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

"El Control de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad en el departamento de ventas y cobranzas de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato en el segundo semestre 2013"

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Macro

La globalización ha llegado con una amplia gama de innovaciones para el mundo empresarial, de manera especial en el área de control de gestión, ya que la sociedad del conocimiento ha modificado aceleradamente los procesos tanto por las exigencias de mercado como por la alta competitividad empresarial, que ha demostrado que una empresa que renueva sus metodologías rinden mejor y con mayor eficacia.

De esta globalización es parte importante la industria automotriz China que podría representar una amenaza para el resto de los productores a nivel mundial.

De acuerdo con las estadísticas de la producción de vehículos a escala mundial, *en el año 2011se produjeron 80.107.564 entre autos y*

vehículos comerciales, lo que representa un crecimiento del 3.1% frente a lo registrado en el año anterior. (Estadísticas de producción, 2011)



Gráfico No 1 Producción Mundial
Elaborado por: Investigadora
Fuente: Organización Mundial de Productores de Automotores OICA

Los países que lideran la producción mundial son: *China que ocupa el primer lugar al producir 18.418.876 de unidades, seguido por Estados Unidos con 8.653.560; Japón con 8 millones 398,654; Alemania con 6.311.318 unidades; Corea del Sur con 4.657.094; la India con 3.926.517; y Brasil con 3.406.150 vehículos.* (Estadísticas de producción, 2011)

> Según MOSQUERA. A. (2011) Las marcas chinas llegaron hace relativamente poco a América Latina, pero se han hecho un nicho en tiempo récord. En Perú, donde las ventas de vehículos nuevos crecieron un 54% en 2010, los autos chinos cuentan ya con 12% del mercado y podrían alcanzar el 15% este año. Se estima que habría 96 fabricantes chinos en el país andino, que firmó un tratado de libre comercio con Pekín en 2009. En Chile, que también firmó un TLC con el gigante asiático, se han hecho con 7% del mercado. Además, han aumentado sus ventas en un 36% en Colombia y siguen ganando terreno en Bolivia, Paraguay y Uruguay. En Brasil, el cuarto país en ventas a nivel mundial, los fabricantes chinos ya tienen el 3,3% de un mercado que tradicionalmente han dominado Volkswagen y Fiat, y siguen creciendo. El gobierno brasilero, preocupado porque un alza en las importaciones de carros asiáticos pudiese significar una pérdida de empleos a nivel local, anunció en septiembre un incremento en el Impuesto sobre Productos Industrializados, elevando en un 30% adicional el

gravamen sobre coches que no sean producidos en un 65% en el Mercosur o en México. De este modo, el valor de los vehículos chinos aumentó hasta en un 28%.

El mercado automotor nacional al cierre del *año 2012 presentó una reducción del 13% (18.059 unidades menos) en comparación con las ventas registradas el año anterior,* como consecuencia de los factores que analizaremos a continuación. Inicialmente el gobierno nacional implementó un régimen de licencias para controlar las importaciones de vehículos armados, *debido al déficit de la balanza comercial que en el año 2010 ascendió a USD 1.978,9 millones*. (Cifras - Ecuador, 2013)

El sector automotor tiene una participación importante en la economía del Ecuador debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra. *Sólo en el caso de impuestos "se estima que son de alrededor de USD 400 millones"*, además de su impacto en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena, desde el ensamble hasta la distribución y venta. (Cifras – Ecuador 2013)

El parque automotor ecuatoriano cerró el año 2011 pasado con más de 1,8 millones de vehículos matriculados según los últimos datos oficiales. De ellos, alrededor del 27% se registran en la ciudad de Quito y el 23% en Guayaquil, seguidos de Cuenca y Ambato con el 5,6% y 3.7% del total de vehículos respectivamente.

Si se compara las cifras de ventas de autos nuevos con corte a diciembre de los diferentes años se puede ver el siguiente resultado. Si se revisa las cifras acumuladas de los 12 meses del año se tiene los resultados que muestra la siguiente tabla, *es decir, un crecimiento de 9% en las ventas entre los 12 meses de 2010 y el mismo período de 2011.*(Cifras – Ecuador 2013)

Enero - Diciembre	Unidades
2007	92.910
2008	113.546
2009	91.165
2010	125.701
2011	136.838

Cuadro No 1 Cifras de Ventas – Autos Ecuador
Elaborado por: Investigadora

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec

El total de ventas de diciembre (autos livianos y pesados) fue de 11.542 unidades. Del total, el 90% son autos livianos y el 10% autos pesados. La siguiente tabla muestra las 15 primeras marcas en ventas de autos livianos nuevos.

Marca	Unidades Livianos (Diciembre 2011)
Chevrolet + Suzuki	4.860
Hyundai	1.207
Nissan	855
Toyota	646
Mazda	644
Kia	602
Ford	510
Great Wall	217
Renault	200
Chery	178
Volkswagen	156
Skoda	56
Mitsubishi	56
Lifan	25

Cuadro No 2 Cifras de Ventas – Autos Ecuador
Elaborado por: Investigadora
Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec

General Motors continúa a la cabeza con sus marcas Chevrolet y Suzuki que juntas alcanzaron el 47% del mercado de ventas de autos livianos nuevos en ese mes.

> Si se compara estas cifras de diciembre de 2011 con el mismo mes de 2010 se puede ver que existe un decremento en la venta de todos los tipos, pero respecto al mes anterior (noviembre de 2011) se ve un incremento en todos los segmentos lo que se resume en un comparativo de año a año en un crecimiento del 9% en las ventas de autos nuevos. Del total de livianos se vendió 971 unidades más que el mes pasado (noviembre), y del total de pesados, se vendió 66 unidades más. Las ventas de los autos híbridos para este mes alcanza las 206 unidades,70 unidades menos de las vendidas en noviembre de 2011 y 177 autos

híbridos menos de lo que se vendió en diciembre del año pasado. (Cifras – Ecuador 2013)

Se reconoce que el control de gestión provee las herramientas analíticas, estratégicas, funcionales y de control para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones; define, coordina e implementa los procesos de planificación estratégica, presupuesto anual y evaluación de proyectos de inversión; identifica, prioriza y lidera proyectos de alto impacto para la empresa.

Meso

Las actividades relacionadas al sector automotriz están contenidas dentro de tres grandes actividades, las que en orden de importancia por el número de establecimientos son: Comercio, Manufactura y Servicios.

A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta departes, piezas y accesorios de vehículos automotores ;venta al por menor de combustibles y venta de vehículos. (Cifras – INEC 2010)

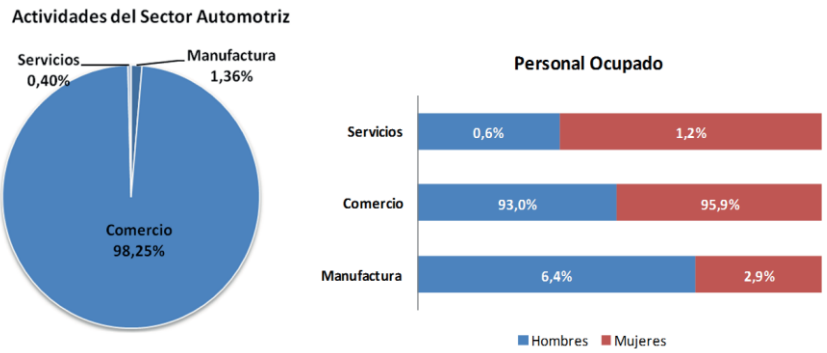


Gráfico No 2 Actividades Sector Automotriz
Elaborado por: Investigadora
Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec

Las actividades relacionadas al sector automotriz son fuente importante de plazas de empleo. De acuerdo a información, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663. De acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%).

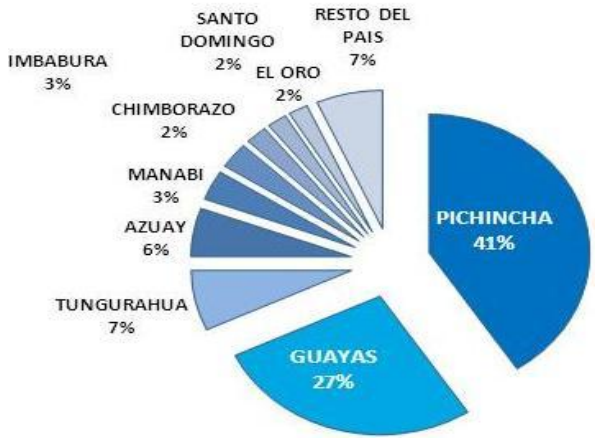


Gráfico No 3 Actividades Sector Automotriz
Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.aede.com.ec

Según AEDE Al mes de Diciembre del 2013 las ventas acumuladas de vehículos nuevos ascienden a 113.940 unidades. En comparación con el periodo Enero-Diciembre del año 2012 (121.446 unidades) el mercado evidencia una reducción del 6,2% y con relación al mismo periodo del año 2011 (139.893 unidades) registra una disminución del 18,6%. Hasta el mes de Diciembre del 2013 las ventas de vehículos livianos (automóviles, camionetas, SUV'S y VAN'S) totalizaron 101.498 unidades, en comparación con el año anterior (109.029 unidades), el segmento livianos evidencia una disminución del 6,91%. El segmento de vehículos pesados (buses y camiones) registró ventas por 12.442 unidades con un crecimiento del 0,2% comparando con el mismo periodo del año 2012 en el que se vendieron 12.417 unidades.

Al cierre del 2013, la provincia de Pichincha registra la mayor participación de ventas de vehículos nuevos con el 41%, seguido de Guayas con el 27%.

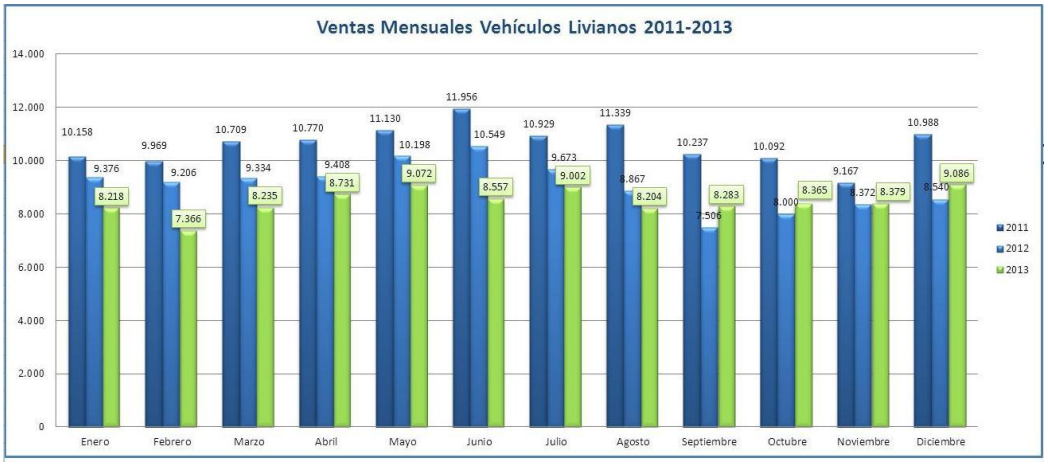


Gráfico No 4 Ventas Mensuales
Elaborado por: Investigadora
Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec

La ciudad de Ambato se encuentra ubicada en la zona centro del país, urbe reconocida por su alto nivel comercial en áreas estratégicas como las industrias de cuero y calzado, textil, metal mecánica entre otras.

En la ciudad de Ambato se encuentran un alto número de concesionarios automotrices, que no solamente representan en el país a las mejores marcas de vehículos sino que también ofrecen los mejores precios a nivel nacional para sus clientes. Por lo que figura una oportunidad para las marcas nuevas de automotores, como sede para promocionarse hacia otras provincias.

En el año 2012 se comercializaron en el mercado nacional 121.446 unidades de vehículos nuevos (sin considerar motos).Respecto a las ventas por provincia, Pichincha concentra el 40,1%, (48.715unidades). Le sigue Guayas con el26, 9% (32.621 unidades). En tercer lugar se ubica Tungurahua con el 7,2%de participación (8.739 unidades). Encuarto lugar se ubica Azuay con 6%(7.380 unidades) y en quinto lugar Manabí con el 3,3% (4.003 unidades).Disponible en: www.aeade.net

> ParaLÓPEZ, Hernando. (2011) Muchas marcas de vehículos chinos están ingresando, claro que al ser nuevos la mayoría de personas dudan mucho, al tratar de invertir en un vehículo de esa procedencia y los factores más relevantes son: marca desconocida, falta de stock de repuestos.

Las empresas deben prepararse ante los cambios continuos, en el mercado ambateño persisten marcas reconocidas y posicionadas por lo que un control de gestión es una herramienta para incrementar la competitividad, siendo que para el área de ventas es un incremento a las políticas que se deben aplicar para que la información contable sea eficiente y apoye al desarrollo de las empresas nuevas que requieren abrirse mercado en el sector automotriz.

Micro

Los correctos controles de gestión son los que dan paso a una buena rentabilidad y es por lo que se caracterizan las empresas del centro del país las que son consideradas como muy rentables puesto que la gestión realizada en ellas es la adecuada.

La empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA Se constituyó en el año 2007 como una empresa familiar. El organigrama estructural está conformado por áreas administrativas contables y técnicas, que están organizadas acorde a las necesidades de la empresa, teniendo como Gerente General al Ing. Diego Alvarado, Presidente al Ing. Galo Alvarado, y como Gerente Financiera a la Lic. Ana Alvarado, su visión es llegar a ser líderes en el mercado automotriz en la venta de vehículos chinos, expandiendo su distribución a nivel nacional, ofertando marcas prestigiosas y de alta tecnología acreditada a nivel mundial.

AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., es un concesionario que se ubica en la ciudad de Ambato como Matriz, Quito y Guayaquil, tiene

distribuidoras en diferentes ciudades del Ecuador como son Babahoyo, Cuenca, Latacunga, Otavalo, Riobamba y Santo Domingo. Su principal actividad económica es la importación, comercialización, distribución de vehículos chinos así como repuestos y servicios técnicos post venta, Las marcas que comercializan son Changhe y Baw.

La empresa en su contexto general no está asegurando los recursos económicos, ya sea porque no se han diseñado manuales de procedimientos que definan las funciones de los puestos de trabajo y las responsabilidades de quienes hacen parte del departamento de ventas y cobranzas.

No está efectuando revisiones y análisis periódicos para verificar que se cumplen los procedimientos y los activos estén convenientemente protegidos; es decir control interno versus auditoría externa.

Por lo que se hace necesario para controlar la marcha de la empresa en cuanto a la contabilidad y la provisión de indicadores que informe adecuadamente de la evolución y del cumplimiento de objetivos previstos lo cual no le permite a los directivos tener los datos puntuales de las ganancias de la empresa, provocando una incertidumbre económica respecto a la rentabilidad generada desde el inicio de la empresa.

1.2.2 Árbol de Problemas

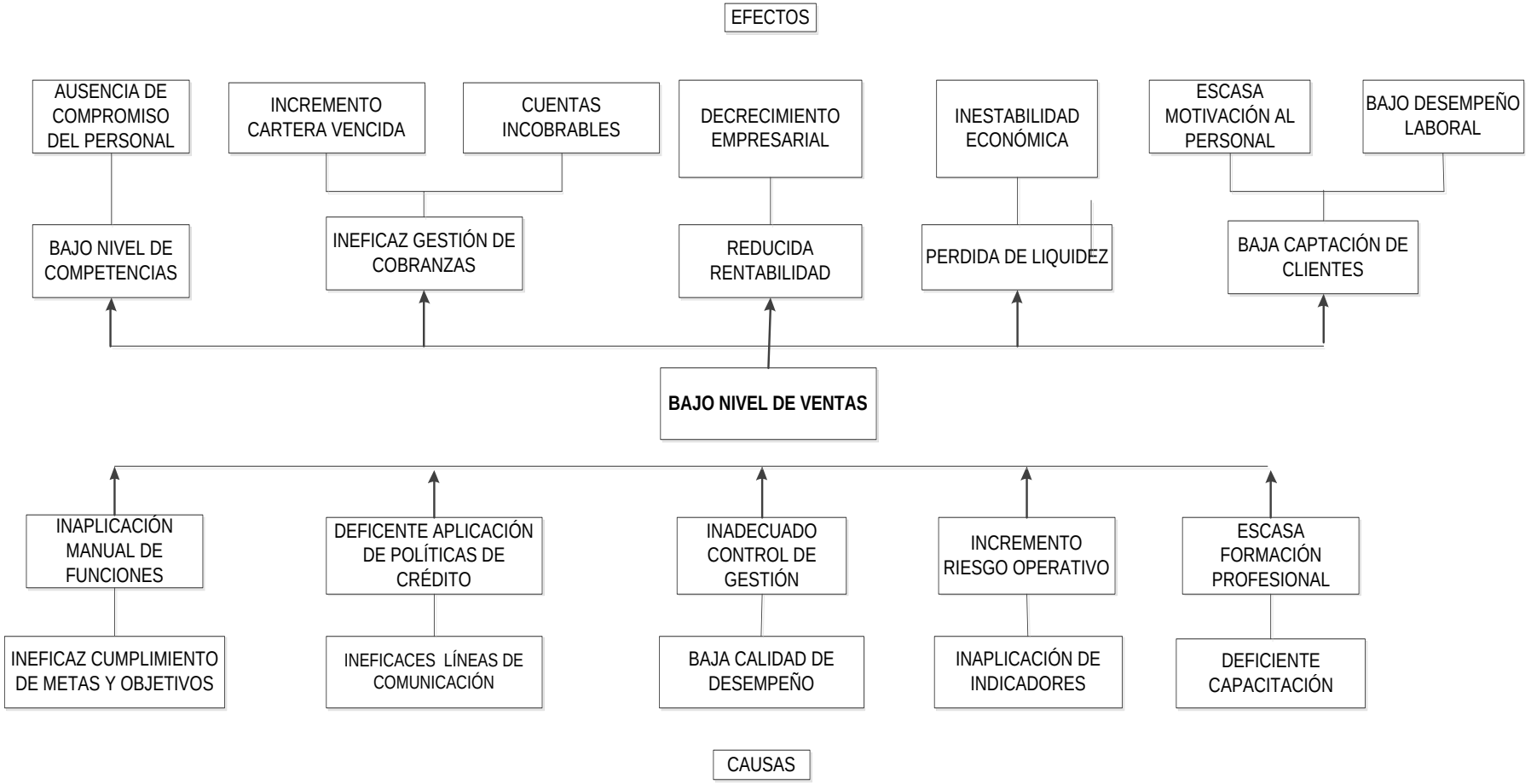


Gráfico No 5 Árbol del Problema
Elaborado por: Investigadora

1.2.2.1 Análisis Crítico

El principal problema que se puede notar en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., es el bajo nivel de ventas causado principalmente por el inadecuado Control de Gestión lo que origina una reducida Rentabilidad originando un decrecimiento empresarial y una pérdida de competitividad en el mercado automotriz.

En la organización de causas se puede anotar una inaplicación del manual de funciones con un ineficaz cumplimiento de metas y objetivos lo que da como consecuencia un bajo nivel de competencias y ausencia de compromiso del personal

Se observa una deficiente aplicación de las políticas de crédito e ineficientes líneas de comunicación, lo que ocasiona una ineficaz gestión de cobranzas el incremento de cartera vencida y el aparecimiento de cuentas incobrables.

Así mismo se observa un incremento del riesgo operativo con una inaplicación de indicadores por lo que afecta a la empresa en una pérdida de liquidez y una inestabilidad económica.

A esto se suma una escasa formación profesional ocasionada por deficiente capacitación en el personal del departamento de ventas y cobranzas el cual tiene un bajo desempeño laboral, ya que carecen de las herramientas organizacionales para generar las ganancias económicas que necesitan para crecer y desarrollarse como empresa notándose que el cliente interno no está motivado.

1.2.2. Prognosis

La situación a futuro es una disminución del nivel de ventas en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., lo que puede llevar a una quiebra en el mercado automotriz por la incapacidad de asumir sus responsabilidades y demostrar una buena rentabilidad.

La disminución del nivel de ventas podría incurrir en las diferentes variables financieras de la empresa como son, presupuestos, capital, inversiones, lo que con el paso de los años esto se refleje en la pérdida de mercado y de clientes que puedan optar por un producto nuevo. La pérdida de clientes provocaría que las ventas de los automóviles no fuera la apropiada para competir en el área automotriz.

El no contar con un nivel de ventas adecuado reflejaría pérdidas económicas significando que a largo plazo la rentabilidad no sea la necesaria para mantener una empresa de este tipo. De seguir la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., ignorando la implementación de políticas sostenibles de crédito, cobranzas, contables se podría encontrar en la posición de no poder solventar los gastos generados y podría llegar a cerrar sus actividades y desaparecer como empresa.

1.2.3. Formulación del Problema

¿Cómo el control de gestión en el departamento de ventas y cobranzas incide en la rentabilidad de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato?

1.2.4. Preguntas directrices

- ¿De qué forma se aplica el control de gestión en los departamentos de ventas y cobranzas en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA?

- ¿Qué nivel de rentabilidad tiene la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA?

- ¿Cómo se puede mejorar el control de gestión en los departamentos de ventas y cobranzas para optimizar la rentabilidad en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA?

1.2.5. Delimitación

- **Campo:** Auditoria
- **Área:** Auditoria de Gestión
- **Aspecto:** Control de Gestión
- **Temporal:** La investigación se realizara en segundo semestre del 2013
- **Espacial:** La investigación se realizara en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA de la ciudad de Ambato.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica porque el control de gestión permite informar y concientizar a los inversionistas, directivos, gerencia, mandos medios y operativos de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.,de lo que puede significar para la empresa mantener las políticas de planificación integradas a un sistema de control de gestión, ya que esto se obtiene informes sobre el avance y cumplimiento de los objetivos

estratégicos establecidos a partir del plan estratégico; así mismo se puede renovar los procedimientos y acciones para evaluar en forma cualitativa y cuantitativa los reportes contables y financieros que se generan a partir de las ventas y cobranzas realizadas.

El informe permitirá establecer un análisis para medir contablemente el ingreso por ventas tomando en consideración variables como, volumen total de ventas, principales clientes y su incidencia en la facturación mensual y anual, junto a los porcentajes que significa para la rentabilidad de la empresa la venta de cada producto. De igual manera como una venta efectiva amparada en adecuadas políticas y controles genera una cartera de cobranza eficiente y con cumplimiento para solventar los gastos de la empresa.

El estudio es novedoso para la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., ya que no se ha aplicado anteriormente un control a la gestión y con esto se puede llegar a alinear las conductas de las personas a los objetivos de la organización, resolver el conflicto de intereses opuestos, aumentar la eficiencia operativa y evitar pérdidas económicas y mantener la competitividad de la empresa en el entorno en el que desarrolla sus negocios equilibrando los resultados de corto, mediano y largo plazo para evitar incumplimiento de pagos con los stakeholders interesados.

Para una sociedad de comercio el control de gestión es cada díamás importante para mejorar la rentabilidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Analizar el Control de Gestión en los departamentos de ventas y cobranzas para establecer la incidencia en la Rentabilidad de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el Control de Gestión en los departamentos de ventas y cobranzas para filtrar los procesos en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA.

- Identificar el nivel de ventas y cobranzas para medir la Rentabilidad de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA.

- Proponer una alternativa de solución basados en un modelo de control de gestión en el departamento de ventas y cobranzas para mejorar la rentabilidad de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS:

Como antecedentes de la investigación se anota las siguientes investigaciones tomadas como referencias.

> Según HORNGREN y otros (2007)En su artículo“La Ética y el Control Interno”. Las normas éticas de los empleados juegan un papel importante en el control interno. Las fallas éticas que han sido detectadas por los sistemas de control interno han producido casos a los que les han dado mucha publicidad-desde los corredores de valores que se han beneficiado de utilizar información confidencial, pasado por los ejecutivos en compañías de ahorros y préstamos que destinan los fondos de la compañía a sus propios usos personales hasta los administradores que mienten sobre las expectativas financieras de sus compañías mientras se acercan a la bancarrota. A pesar que tales fallas éticas son raras la percepción pública de que son muy comunes en consecuencia es importante para cualquiera que tome decisiones de negocios al reconocer las dimensiones éticas de tales decisiones. La mayoría de las empresas reconocen a largo plazo, las empresas éticas son las empresas exitosas. Como dijo Roger Smith ex presidente de General Motors “La práctica ética es simplemente, un buen negocio”. (Pág. 372)

> Según TAPIA (2008).“Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, GUAYAQUIL 2007” La investigación presentó como conclusiones que el Centro de investigación considera que no tiene competidores directos, aquellos centros que desarrollan investigación agrícola bananera dentro y fuera del país se los considera más como aliados estratégicos que como competidores. Planteándose como estrategia principal comercializar el servicio de análisis de sensibilidad al sector productivo bananero, para que el Centro de Investigación pueda contar con recursos propios y así no dependa únicamente de fondos concursables. (Pág.12)

El enfoque de procesos es muy importante para cumplir con el control de gestión estableciendo los cuatro principales factores del Cuadro de Mando Integral como son Financiero, Desarrollo y Capacitación, Procesos Internos y Cliente, herramienta de gestión empresarial muy importante y ayuda al investigador para ser tomada en consideración para las variables Control de Gestión y Rentabilidad.

> Según EUGENIO (2011) en el tema "La Planificación Financiera y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A." concluye:
>
> - De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de la Empresa Incubandina S.A., se expresa que para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, es necesario una socialización financiera ya que es el instrumento fundamental para dicho logro.
> - Implementar una planificación financiera en la empresa es importante ya que es la base para el desarrollo y crecimiento de la misma, debido a que esta logra determinar objetivos de tiempo y espacio con lo que permite mejorar el manejo de recursos económicos.

Esta investigación permite establecer la pauta para el desarrollo de la herramienta financiera que permite ampliar el conocimiento para establecer la importancia que tiene un control en ventas y cobranzas.

> Según ORTIZ (2010) en el tema: "El control de gestión en los departamentos de ventas y bodega y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda." Concluye;
>
> - Se pudo observar que dentro de la empresa no existe un adecuado control de gestión ya que desde el momento que se hace un pedido no se lo cumple de una forma adecuada y correcta hasta el momento que se pasa al proceso de distribución.
>
> - La empresa evalúa a todos los empleados pero a pesar de ello no se registran cambios dentro de la misma, esto nos demuestra que no está funcionando el control de gestión actual.

- No se llega al cupo mensual de ventas por tal razón se originan multas para los vendedores y esto crea grandes incidencias en la rentabilidad de la empresa.

Esta investigación aporta con fundamentos teóricos sobre el desarrollo del procedimiento en las áreas de ventas y cobranzas al implementar un adecuado control de gestión para mejorar la relación tanto con el cliente interno como externo para alcanzar las metas propuestas.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

2.2.1 Paradigma Crítico Propositivo

> Según HERRERA., y otros(2004)Citando a Kuhn, Thomas (1962) "El paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, comprende supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que adoptan la comunidad científica".(Pág.17)
>
> En el proceso de investigación de las variables Control de Gestión y Rentabilidad se establece como alternativa el paradigma Crítico Propositivo. Según HERRERA E., y otros. (2004) Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación…Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad. (Pág. 20)

La investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo; crítico porque analizará la realidad de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., investigando y obteniendo datos, respecto al control de gestión y propositivo porque busca plantear alternativas de solución al problema, analizando la realidad, implicando cambios para mejorar la rentabilidad de la empresa.

2.3 Fundamentación Legal

Toda empresa, organización o persona dedicada a una actividad comercial estará regida por leyes y reglamentos que regulan sus actividades.

- Constitución del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Reglamento
- Ley de compañías.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR - 2008

TÍTULO VI
RÉGIMEN DE DESARROLLO
Capítulo primero
Principios generales

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumakkawsay.

Política comercial

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Y REGLAMENTO

Art. 8.- Objeto del sistema de control.- Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores.

Art. 12.- Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

Art. 21.-Auditoría de gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.

LEY DE COMPAÑIAS

SECCION I DISPOSICIONES GENERALES

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

* La compañía en nombre colectivo;

* La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

* La compañía de responsabilidad limitada;

* La compañía anónima; y,

* La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

SECCION V

DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA 1. DISPOSICIONES GENERALES

> Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.
>
> Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.
>
> En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

El compendio de normas legislativas establece la normativa legal que una empresa como AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA., debe cumplir de tal manera que sus acciones económicas contables mantengan coherencia con la Ley, sin descuidar otras importantes normas como las de Comercio Exterior e Importación, Impuestos con el Servicio de Rentas Internas o en su defecto con la Legislación de Relaciones Laborales para que los empleados mantenga su compromiso empresarial.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

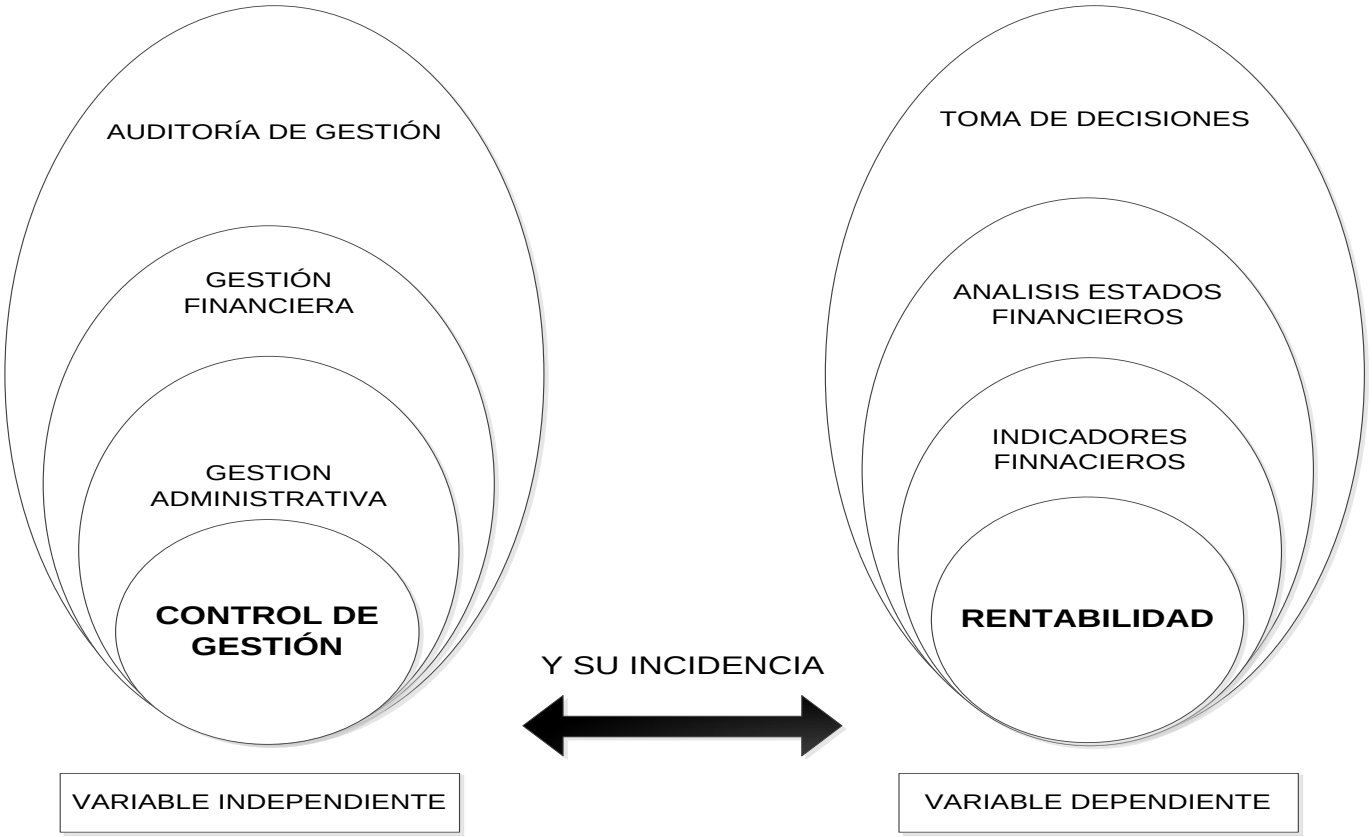


Grafico No 6 Inclusión de Variables
Elaborado por: Investigadora

2.4.1 Subordinación Variable Independiente

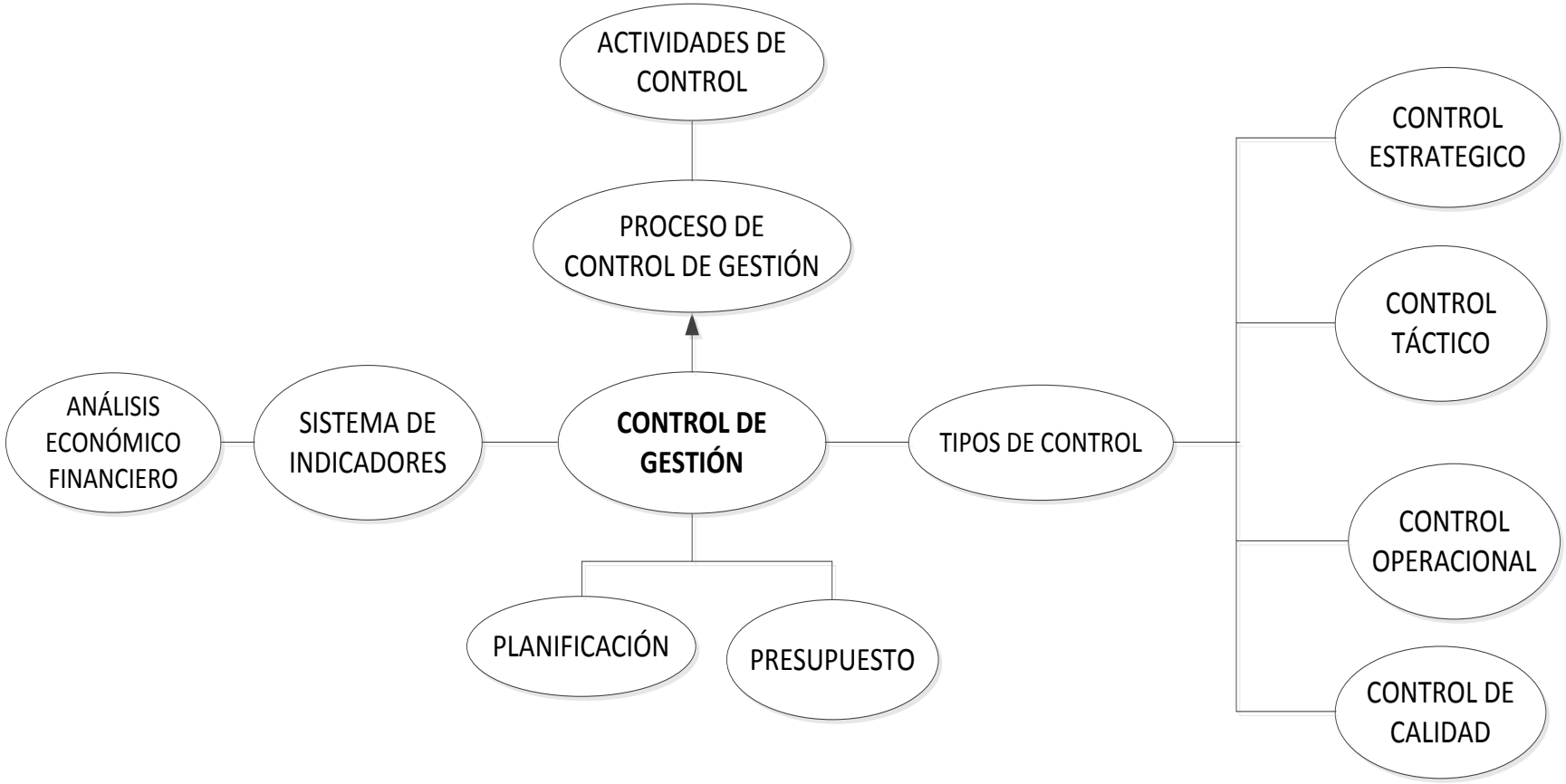


Grafico No 7 Subordinación Variable Independiente
Elaborado por: Investigadora

2.4.2 Subordinación de Variable Dependiente

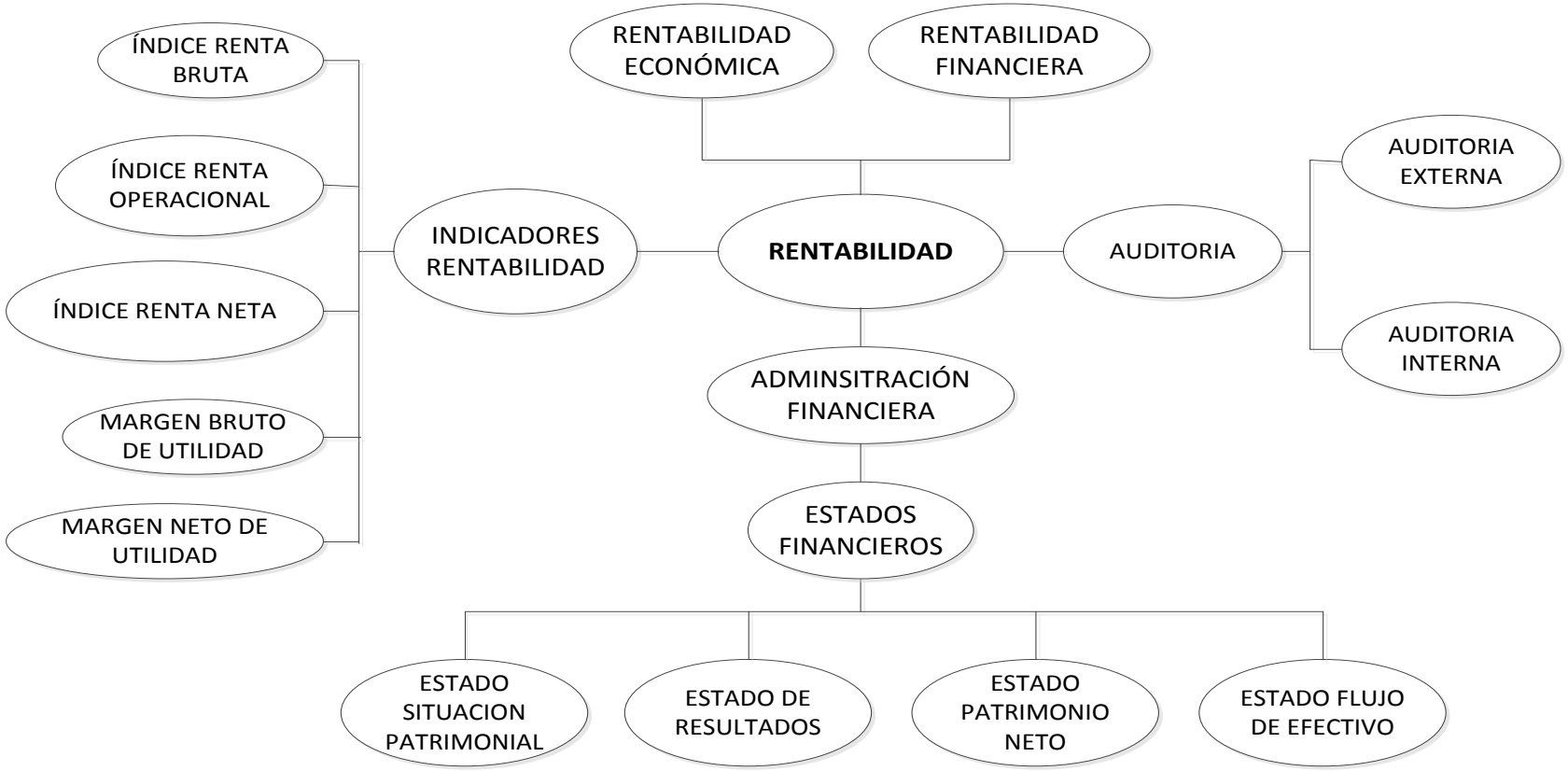


Grafico No 8 Subordinación Variable Dependiente
Elaborado por: Investigadora

2.4.3 Marco Conceptual

2.4.3.1 Marco Conceptual Variable Independiente

Auditoria de Gestión

> Según DIAS (2000) Es el examen constructivo de las operaciones de una entidad o empresa efectuada con posterioridad a su ejecución, para establecer el grado de eficiencia de la implementación de las normas empleados para la planificación, coordinación, dirección, organización y control de los recursos disponibles utilizados para lograr las metas programadas y establecer las responsabilidades en cuanto a las participaciones de los integrantes en todos los niveles de la entidad auditada basándose en sus recomendaciones las futuras acciones. La que comprueba las gestiones administrativas y cuya finalidad es medir la eficiencia de la administración. (Pág. 130-131)

> Según CHAPMAN (2002) Control selectivo realizado por un grupo independiente del sistema auditor cuya finalidad es recabar información necesaria y suficiente para evaluar el funcionamiento y la operativa de dicho sistema; en un sentido más amplio es un proceso sistematizado de control verificación, control y evaluación de los libros contables, registros, de documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verifica la documentación y su correspondencia con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso. Examen practicado por el auditor sobre el sistema contable, procedimientos aplicados, información y las decisiones con el propósito final de desarrollar la eficiencia dentro de la empresa. Examen de la gestión del ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados con referencia a las metas fijadas con los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión. (Pág. 57)

La Auditoría de Gestión permite establecer un examen a posteriori de todos los recursos con que la empresa cuenta y si los ha utilizado eficientemente.

Gestión Administrativa

> Según HURTADO (2008) Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:
> •Planeación
> •Organización
> •Ejecución
> •Control

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Gestión Financiera

> Según NUNES (2010)La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. La función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.
> La función financiera integra:
> La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
> La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
> La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
> El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);

> El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.
>
> Según MARTÍN (2002) Conjunto de técnicas y actividades económicas encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los Recursos financieros. (Pág. 113)

La Gestión financiera determina la utilización correcta de los recursos económicos de entrada y salida de una empresa demostrada en sus estados financieros – contables.

CONTROL DE GESTIÓN

> Para MIRA (2008) El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.
>
> El control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.
>
> El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:
> Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
>
> Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
> Evaluar. La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
> Motivar. El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.
>
> En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los

recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Citando a ANTHONY, R. (2013) indica que *"es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización"*. Un sistema de control de gestión es el conjunto de procedimientos y acciones para realizar el control de gestión. Este sistema:

- Ha de asegurar que los recursos se utilizarán adecuadamente. Para ellos se diseñan manuales de procedimientos, se definen los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada uno.
- Efectúa revisiones y análisis periódicos para verificar que se cumplan los procedimientos y los activos están convenientemente protegidos. (control interno-auditoría externa).
- Controla la marcha de la empresa (contabilidad analítica – indicadores.
- Informa de la evolución y del nivel del cumplimiento de los objetivos previstos (control presupuestario, sistema de información con indicadores, y cuadros de mando)

El sistema de control de gestión está condicionado por aspectos tales como:

- La estrategia de la organización; plan estratégico en el que la dirección determina los objetivos a alcanzar a medio y largo plazo y las políticas para alcanzarlo.
- La cultura de la organización: tipo de dirección, valores que promueve, las características de los colaboradores, y el sector donde se desarrolla la organización.
- Los recursos disponibles y el coste del propio sistema de control de gestión. (Pág. 11-12)

El Control de gestión establece las directrices para que una empresa establezca sus metas a corte y mediano plazo.

Proceso de Control

Según KOHLER (2002) Proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización. (Pág. 122)

> El proceso comienza con la recolección de la información básica, luego hay un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determina las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión. (Proceso de Control, 2008)

Actividades de Control

> Para PETRO MEZQUIDA, B (2009) Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la institución, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos. Permite ejercer el control sobre toda la operación de la institución pública, ocurre en todos los procesos, intervienen todas las actividades y compromete todos los niveles de responsabilidad.

Tipos de Control

Los diferentes tipos de control que se consideran para una empresa son los siguientes:

Control Estratégico

> Para CASTAÑO (2012) El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:
>
> 1. Nivel de decisión: en el nivel institucional de la empresa.
> 2. Dimensión temporal: largo plazo.
> 3. Cobertura: es genérico y abarca la empresa en su totalidad.
>
> Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen diversos tipos de control: financiero, contable,

de producción, de calidad, etc. Esto significa que dentro de las empresas muchas personas se encargan de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con los patrones deseados por la empresa. Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe tomarse una acción correctiva.

Todo sistema depende de insumos o entradas que proceden de su medio ambiente para poder funcionar. Los insumos o entradas son procesados por los diversos subsistemas y transformados en salidas o resultados que regresan al medio ambiente. La eficiencia en el sistema depende de mantener una relación viable entre entradas y salidas. El sistema pierde eficiencia cuando sus insumos tardan en llegar, por cualquier motivo, ocasionando suspensiones o esperas en los subsistemas. Por otra parte, el sistema que tiene mas entradas que salidas, es decir, el sistema que acumula sus insumos por temor de retardar sus operaciones por falta de los mismos, también pierde eficiencia, ya que tiene exceso de recursos no utilizados. Así, la escasez o el exceso de insumos o entradas constituyen extremos o desvíos que deben evitarse en cualquier sistema productivo. De la misma manera, el sistema cuyas salidas no atienden las necesidades del medio, pierde eficacia. Y cuando sus salidas son mayores que la demanda, estas tienden a quedar retenidas dentro del sistema, esperando el momento de ser liberadas.

Como sistemas abiertos, las empresas procuran igualmente controlar sus actividades manteniendo las siempre dentro de los parámetros adecuados. Allí surge la noción de control. El control busca atender dos finalidades principales:

a. Corregir fallas o errores existentes
b. Prevenir nuevas fallas o errores

El control es algo universal: las actividades humanas cualesquiera que sean, siempre utilizan el control, consciente o inconscientemente. Si la operación no está de acuerdo con sus planes, él efectúa la debida corrección. El control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el de planeación.

Los controles pueden estar situados en el nivel institucional, en el nivel intermedio o en el nivel operacional, o incluso diseminados en todos ellos, según las características de la empresa.
Ya sea en el nivel institucional, intermedio, o en el operacional, el control es un proceso cíclico e interactivo, conformado por cuatro fases:
1. Establecimiento de estándares de desempeño.
2. Evaluación del desempeño.
3. Comparación entre el desempeño y el patrón.
4. Acción correctiva.

Control Táctico

Según HITT, M. (2006) Se centra en la implementación de la estrategia. Así este nivel cubre los arreglos fundamentales de control de la organización aquellos con los que la organización debe vivir día tras día. Cuatro de los tipos más importantes de control táctico, son los controles financieros, los presupuestos, la estructura de supervisión y las políticas y los procedimientos de recursos humanos. Es la evaluación y regulación de las funciones cotidianas de la organización y sus principales unidades en cuanto a la implementación de su estrategia. (Pág. 580)

Control Presupuestal

Según MARTÍN (2012)El presupuesto constituye un plan presentado en términos de dinero: la actividad de la empresa se traduce en resultados esperados, teniendo el dinero como denominador común. La planeación del presupuesto tiene una fase estrictamente de control: el control presupuestal. En general, los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de determinado período contable, como un mes o un año.

El control presupuestal implica planeación y control, como en el caso del proceso administrativo. En muchas empresas, el presupuesto termina por transformarse en el principal instrumento del trabajo gerencial, y todo pasa a expresarse en términos de valores monetarios: las previsiones de ventas, el presupuesto de salarios y prestaciones sociales, el presupuesto de publicidad, etc. La ventaja del proceso presupuestal consiste en que explica los planes futuros y les atribuye valores financieros. El hecho de que se solicite a

todos los miembros de la empresa, en todos los niveles, que elaboren sus presupuestos parciales, permite alguna forma de participación y de involucramiento en los negocios de la empresa. Los presupuestos generados a partir de esa participación son más fáciles de controlar que los presupuestos que se imponen por determinación superior. Cuando se integran las diversas partes del presupuesto dentro de un plan financiero global, éste pasa a constituir un patrón en relación con el cual podrá compararse y medirse el desempeño del periodo. El presupuesto no constituye un instrumento rígido de contención de gastos, y puede ser bastante flexible, hasta el punto de permitir una diversidad de ajustes, cuando sean necesarios.

Las principales ventajas del control presupuestal son:

a. Mejoramiento de la planeación, volviéndola más objetiva y realista.

b. Auxilio a la coordinación por medio de intercambio de informaciones, y el equilibrio entre las diferentes actividades, al detectar posibles desequilibrios existentes.

c. Control global, al establecer patrones para todas las actividades y divulgación de informes de resultados reales capaces de indicar desviaciones y posibilitar las medidas correctivas.

Los presupuestos se utilizan para comunicar los planes a las diversas partes de la empresa. Muchas empresas desarrollan un sistema de presupuesto global, en el cual los diversos presupuestos se relacionan cuantitativa y lógicamente formando un sistema integrado. Otras empresas utilizan sistemas de presupuestos parciales orientados hacia determinados aspectos de la planeación, como presupuestos de ventas, de producción y de gastos generales

Control Operacional

Según CEDEÑO, A. (2005) Es el proceso mediante el cual la empresa se asegura que las tareas específicas son realizadas con efectividad y eficiencia. Como lo sugiere la definición la finalidad del control operacional son las tareas individuales en una planta en contraste con la medición de los resultados. Este es para tomar acciones correctivas, el personal trabaja a niveles operacionales y de supervisión.

El control operacional es un proceso cíclico y repetitivo. Es cíclico, por cuanto implica un ciclo conformado por las cuatro fases que acabamos de enumerar. Es repetitivo, ya que se repite indefinidamente. A medida que se repite, el control tiende a hacer que las cosas controladas se perfeccionen y

reduzcan sus desviaciones con relación a los patrones establecidos. (Pág. 307)

Control de Calidad

Ishikawa (1986) define a la calidad como "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor"(p.13)

.

W. Edwards Deming (1989) plantea que el control de Calidad no significaba alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.

Jurán y Gryna (1998) exponen a la calidad como "es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente (p.5)."

La Norma ISO 9000 (2000) define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Sin embargo el término calidad según Vásquez (2007) debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

Planificación

GRECO (2000) La general, científicamente organizada y de gran amplitud para lograr objetivo determinado, como el desarrollo económico, investigación científica, el funcionamiento de una industria. Proceso mediante el cual se anuncia anticipadamente que, como, cuando y quien a de hacerlo. Es la estimación del futuro y constituye un proceso continuo en la vida de las organizaciones. (Pág. 349)

Para MIRA (2008) Consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención

de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

Presupuesto

Según MARTIN (2002) Documento de carácter contable que recoge una previsión de ingresos y gastos que se van a producir en el desarrollo de una actividad en el funcionamiento de un organismo; empresa, corporación o el propio Estado, en un determinado periodo de tiempo. (Pág. 206)

Sistema de Indicadores

Es necesario que una organización posea un sistema de indicadores en forma de cuadro de mando por áreas o responsables y que permita fijar las metas de cada indicador, todo ello se debe de controlar mediante una herramienta que nos permita analizar las desviaciones entre los valores de los indicadores previstos y reales. El cuadro de mando permite analizar por áreas o responsables si están cumpliendo los objetivos previstos mediante la utilización de indicadores, haciendo muy válida la frase: “lo que nos e mide no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar”, nuestra metodología permite mediante tablas dinámicas crea los cuadros de mando con los indicadores que se precisen a medida de cada responsable para que tome las medidas más oportunas lo antes posible.(Sistema de Indicadores, 2013)

Análisis Económico Financiero

Para ESTRADA (1987) “proceso discursivo en general, es la operación lógica consistente en la descomposición del fenómeno en sus partes reales y cuyo objetivo es determinar las causas del mismo. (Pág.7)

Según GITMAN, (2006, pág. 47).De ahí que el análisis de la situación económico financiera implica la observación de las debilidades y puntos fuertes que presentan las empresas. A partir de la información de los estados financieros se relacionan los datos del balance general y el estado de resultados para formar los ratios, que constituyen una de las herramientas del análisis para caracterizar la liquidez,

actividad, y los niveles de endeudamiento y rentabilidad de la empresa. “Utilizando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse diferentes razones que permiten la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa.” El análisis económico financiero permite mensualmente analizar la liquidez, endeudamiento, solvencia, rentabilidad y en definitiva la capacidad de una empresa de seguir su actividad sin tener problemas de financiación ni de tesorería.

2.4.3.2 Marco Conceptual Variable Dependiente

Toma de Decisiones

Según GARCÍA, (2001) cita a Hastie, plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

1. **Decisiones**. Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
2. **Resultado**. Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.
3. **Consecuencias**. Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.
4. **Incertidumbre**. Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad.
5. **Preferencias**. Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
6. **Tomar una decisión** se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.
7. **Juicio**. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento

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

Análisis Estados Financieros

> Para MEDINA, (2008) El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.
> El análisis de estados financieros descansa en 2 bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.
> Los datos cuantitativos más importantes utilizados por los analistas son los datos financieros que se obtienen del sistema contable de las empresas, que ayudan a la toma de decisiones. Su importancia radica, en que son objetivos y concretos y poseen un atributo de mensurabilidad.
> Interpretación: es la transformación de la información de los estados financieros a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa para facilitar la toma de decisiones.
> Los principales entornos en cuanto a la evaluación financiera de la empresa:
> - La rentabilidad
> - El endeudamiento
> - La solvencia
> - La rotación
> - La liquidez inmediata

Objetivo de los estados financieros

Es proporcionar información útil a inversores y otorgantes de crédito para predecir, comparar y evaluar los flujos de tesorería.

Proporcionar a los usuarios información para predecir, comparar y evaluar la capacidad de generación de beneficios de una empresa.

Indicadores Financieros

Para MEDINA (2008) Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras. El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva. Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas.

Los *indicadores financieros* frecuentemente usados son:

- Indicador de liquidez
- Indicador de endeudamiento
- Indicador de actividad
- Índice de apalancamiento

RENTABILIDAD

Según ESLAVA, La rentabilidad es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos. Expresada normalmente en tanto por ciento, mide la rentabilidad del capital propio o rentabilidad de los accionistas. Se obtiene dividiendo el beneficio anual, una vez deducidos los intereses de las deudas o coste del capital ajeno más el impuesto que grava la renta de la sociedad, por el valor de los fondos propios (capital más reservas), multiplicado por 100. Sumando al numerador del anterior ratio la cuota del impuesto que grava la renta de la sociedad, se obtiene la rentabilidad financiera antes de los impuestos. Cuando la rentabilidad económica es superior al coste del endeudamiento (expresado ahora en tanto por ciento, para poder comparar, y no en valor absoluto como anteriormente), cuanto mayor sea el grado de endeudamiento mayor será el valor de la rentabilidad financiera o rentabilidad de los accionistas, en virtud del juego del denominado efecto palanca. Por el contrario, cuando la rentabilidad económica es inferior al coste de las deudas (el capital ajeno rinde menos en la empresa de lo que cuesta) se produce el efecto contrario: el endeudamiento erosiona o aminora la rentabilidad del capital propio. La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje. (Pág. 65)

Rentabilidad Económica

Según BANEGAS, O. (1998) La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos.

Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

Rentabilidad Financiera

Según FERNANDEZ y CASADO (2008) El índice de Rentabilidad Financiera es el indicador de medida del grado en que la empresa está dominando su actividad mercantil (industrial, comercial, servicios) es decir, el grado en que está cumpliendo su función de creación de riqueza en una economía de mercado. (Pág. 30)

Auditoría

Según CUELLAR (2012) Auditoría integral es el examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiero, de gestión y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma. (Pág. 30)

KOHLER (2000) Cualquier investigación sistemática o evaluación de los procedimientos u operaciones con objeto de determinar la conformidad con el criterio prescrito; el trabajo que ejecuta un auditor interno. (Pág. 44)

Auditoría Externa

Según CUELLAR(2012) Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el

control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

Auditoría Interna

La auditoría interna es un proceso cuya responsabilidad parte de la Alta Gerencia de las compañías, y se encuentra diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización. Estos objetivos han sido clasificados en:

- Establecimiento de estrategias para toda la empresa
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera

Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas

La función de auditoría interna ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una auditoria tradicional orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una auditoria enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para los accionistas.

Para ayudar a las compañías en dicha transición, nuestros profesionales tienen los conocimientos, la tecnología y la experiencia en una amplia gama de industrias, junto con un enfoque distintivo basado en riesgos, que nos hacen excepcionalmente calificados, para mejorar el rendimiento y la eficiencia de las operaciones

Administración Financiera

Según VALLEJO (2012) La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones; el desarrollo de esta materia, tiene como objetivo reconocer el origen y la evolución de las finanzas concentrándose en las técnicas y conceptos básicos en una manera clara y concisa.

Estados Financieros

Según KOHLER (2002) Estado que muestra la situación financiera o los resultados de las operaciones de una empresa. Balance general, un estado de ingresos; un estado de fondos o cualquier estado auxiliar u otra presentación de datos financieros derivados de los registros de contabilidad. (Pág. 238)

Según BOLTEN (1995). Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Estado de Situación Patrimonial

Según BRUNETTI y otros (2004) El Estado de Situación Patrimonial o Balance General es el documento que describe, la suma y la composición del patrimonio en un instante dado en la vida de la empresa. Hay diversas formas de preparar el balance, pero para la lectura financiera de las categorías patrimoniales suele usarse un estado de situación patrimonial reclasificado en forma financiera en el que además de la exposición de las actividades netas. (Pág. 296)

Estado de Resultados

Según JIMENEZ (2012) Que resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producir, transformar y de vender o bien proveer servicios durante un periodo determinado. Este estado incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que incurrió en sus operaciones, para finalmente mostrarnos el resultado: ganancias o pérdidas.

Estado de evolución de patrimonio neto

Según BOLTEN (1995). Informa la composición del patrimonio neto y las causas de los cambios acaecidos durante el período en los rubros que lo integran. Estos pueden provenir de los resultados del ejercicio, ajustes de resultados de ejercicios anteriores, aportes o retiros de los dueños, capitalización de utilidades, etc.

Estado de flujo de efectivo

Según GÓMEZ, G. (2001) El estado de flujos de efectivo está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normatividad y reglamentos institucionales de cada país.

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden el efectivo.
El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

Indicadores de Rentabilidad

> Según ROMERO, (2006) Para que la información contable financiera que se muestra en el balance general cumpla con su finalidad se requiere que sea analizada e interpretada para una adecuada toma de cisiones. Conviene señalar que según las características y necesidades de la entidad, se puede utilizar una o varias herramientas de análisis e interpretación y que, en cada caso, pueden existir diferentes apreciaciones o enfoques de dichos instrumentos, uno de los cuales son las razones financieras o indicadores financieros, las que, de igual manera, según podemos constatar en diferentes empresas, autores y las incluidas según las NIF A-3 pueden recibir nombres diferentes. (Pág.270)

Índice de Renta Bruta

Sirve para establecer la relación existente entre la utilidad bruta en ventas y las ventas netas.

$$Rentabilidad\ bruta = \frac{utilidad\ bruta}{ventas\ netas}$$

Índice de Renta Operacional

Este indicador permite establecer la relación existente entre la utilidad operacional con respecto a las ventas netas, lo cual permitirá que se pueda observar la incidencia que tuvieron los gastos operacionales y el costo de ventas en la empresa para determinado periodo.

$$Rentabilidad\ del\ patrimonio = \frac{utilidad\ operacional}{ventas\ netas}$$

Índice de Renta Neta

Indica la rentabilidad obtenida durante el periodo en relación con las ventas netas.

Este margen muestra la parte de las ventas netas qu e estaría a disposición de los propietarios, comparada con la anterior es importante observar que aquí ya la utilidad ha sido afectado por gastos financieros y por los impuestos

$$Rentabilidad\ neta = \frac{utilidad\ neta}{ventas\ netas}$$

Rentabilidad del Patrimonio

Es la relación entre la utilidad neta y el patrimonio, sirven para observar cual es el real margen de rentabilidad de los propietarios con relación a su inversión, este valor debe compararse c on el costo de oportunidad, es decir con otras alternativas posibles del mercado.

$$Rentabilidad\ del\ patrimonio = \frac{utilidad\ neta}{patrimonio}$$

Gastos de administración y ventas a ventas

Es la relación entre los gastos de administración y ventas para ventas netas.

$$Gastos\ Adm.y\ ventas\ a\ ventas = \frac{Gastos\ Adm.y\ ventas}{Ventas\ netas}$$

Margen bruto de utilidad

Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas netas.

$$Margen\ bruto\ de\ utilidad = \frac{utilidad\ bruta}{ventas\ netas}$$

Margen neto de Utilidad

Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas netas

$$Rentabilidad\ del\ patrimonio = \frac{utilidad\ bruta}{ventas\ netas}$$

2.5. HIPOTESIS

El Control de Gestión incide en la Rentabilidad en el departamento de ventas y cobranzas en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS

2.6.1. VARIABLE DEPENDIENTE:

Rentabilidad

2.6.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:

Control de Gestión

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 Enfoque

El estudio es predominante cuantitativo debido a que corresponde a una investigación clásica o tradicional, dentro de la cual los objetivos y el proceso de investigación solo son conocidos por el investigador.

> Según ROJAS (2011) La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de lo estadístico. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en cuál dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

3.2 Modalidad básica de Investigación.

3.2.1. Investigación de campo

> De acuerdo con ABRIL (2008),la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. (p. 55)

Se utiliza esta modalidad de investigación porque permitirá establecer la relación entre las variables control de gestión y rentabilidad, a través de encuestas utilizando el instrumento cuestionario estructurado.

El tipo de investigación que se ha utilizado para el estudio del problema es la investigación de campo, la misma que ha permitido tener contacto de forma directa con la realidad del problema a investigar en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA; como también obtener información relacionada con los objetivos del problema.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

> Según ROJAS(2011) Son los procedimiento o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica empírica que contiene un libro, articulo, informe de investigación u otros documentos, para utilizarla a fin de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio o plantear el problema de investigación, el marco teórico y conceptual y las hipótesis.(pág.179)

Será una investigación bibliográfica documental, por cuanto se investigará los escritos de varios autores respecto a las variables control de gestión y rentabilidad. Se fundamentará teóricamente en todas clases de documentos, libros, textos, internet, revistas, artículos de prensa, folletos, trípticos, hojas volantes y cualquier material escrito en el que se encuentre tópicos que se refieren a la problemática en estudio.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

> Para MOHAMMAD “La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriormente investigaciones u obtener hipótesis”. (Pág. 72)

El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema, sirvió para incrementar el grado de

conocimiento respecto al problema que se presenta en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.

3.3.2. Investigación Descriptiva

> Según BAENA. Estas investigaciones están diseñadas para describir algo, como pudiera ser, las características de los consumidores de un producto o servicio, el grado en que el uso de un servicio o producto varía en relación al ingreso, la edad, el sexo, el estrato social, la localización, el precio, la publicidad u otras características más. (pág.15)

El presente estudio se realizó examinando las características del problema, formulando una hipótesis, seleccionando o elaborando técnicas para la recolección de datos, verificando la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos, realizando observaciones objetivas y exactas y describiendo, analizando e interpretando los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

3.3.2. Investigación Asociación de Variables (correlacional)

> Según BURNS y GROVE. La investigación correlacional implica la investigación sistemática de relación entre dos o más variables. Para poder llevar a cabo, el investigador mide las variables seleccionadas en una muestra y entonces realiza las estadísticas correlaciónales para determinar la relación de las variables, determinando el grado y el tipo de fuerza de la relación de las variables. (pág.30)

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlaciónales es saber cómo incide la variable control de gestión en la variable rentabilidad respecto a la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.

3.4.- POBLACION Y MUESTRA.

Para la investigación se utilizara una población enmarcada en los clientes internos de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.

Población

No	Personal Departamento Ventas y Cobranzas AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA	CANTIDAD
1	GERENTE	1
2	Jefe de Ventas	1
3	Vendedores	6
4	Recaudador Cobranzas	2
TOTAL		10

Cuadro No 3 Personal Empresa
Elaborado por: Investigadora
Fuente:CHINAACCPASS CIA. LTDA

No	CATEGORIA	CANTIDAD
1	Personal Departamento Ventas y Cobranzas AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA	10
2	Cartera de Clientes AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA	111
TOTAL		121

Cuadro No 4 Población
Elaborado por: Investigadora

3.4.2 Muestra

El tipo de Muestreo para la investigación es el Aleatorio Simple; Muestreo en el que todas las muestras tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas y en el que las unidades obtenidas a lo largo del muestreo se devuelven a la población

Muestra de la Cartera de Clientes

CONTROL RENTABILIDAD

CLIENTE	CARTERA	RECUPERADO	PORCENTAJE
ASEGURADORAS	1.037,23	629,92	61%
PERSONA NATURAL	1.049,38	599,19	57%
PERSONA NATURAL	1.097,68	603,63	55%
EMPRESAS VARIAS	1.220,79	776,38	64%
PERSONA NATURAL	1.246,36	320,52	26%
PERSONA NATURAL	1.253,20	844,11	67%
EMPRESAS VARIAS	1.535,79	89,49	6%
EMPRESAS VARIAS	1.766,90	72,15	4%
EMPRESAS VARIAS	1.809,10	1.651,83	91%
ASEGURADORAS	2.376,16	1.682,05	71%
ASEGURADORAS	2.645,13	0,62	0%
EMPRESAS VARIAS	2.848,36	2.322,20	82%
PERSONA NATURAL	3.832,24	3.832,24	100%
EMPRESAS VARIAS	4.707,89	2.999,11	64%
EMPRESAS VARIAS	4.987,66	1.561,50	31%
EMPRESAS VARIAS	5.105,00	5.105,00	100%
EMPRESAS VARIAS	5.178,24	3.018,82	58%
EMPRESAS VARIAS	10.506,38	780,46	7%
EMPRESAS VARIAS	11.908,71	11.908,71	100%
EMPRESAS RELACIONADAS	157.503,77	103.699,81	66%
TOTAL	**223.615,97**	**142.497,74**	**64%**

Cuadro No 5 Muestra Cartera de Cliente
Elaborado por: Investigadora

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Operacionalización Variable Independiente: Control de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El Control de Gestión.- Es un proceso que nos ayuda a guiar la gestión administrativa de la empresa, cumpliendo los objetivos, utilizando todos los recursos con los que cuenta la institución en los departamentos de bodega y ventas que sean distribuidos a las necesidades del cliente	Proceso	Cumplimiento de Objetivos Estrategias Implementadas Recursos	¿Se cumple con los requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los cobros? ¿Existen estrategias en el personal a cargo de los departamentos de ventas y cobranzas? ¿Cree que la empresa cumple con los objetivos previstos en lo referente a las ventas? ¿Se tiene establecido el nivel de pérdidas que soportaría la empresa ¿Es aceptable la concentración de cartera en la entidad?	Técnica: Entrevista Gerencia AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA Técnica: Encuesta a Personal AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA Instrumento: Cuestionario estructurado
	Objetivos	Estructura Organizacional Nivel de Objetivos alcanzados Políticas		
	Evaluación	Servicio al Cliente Verificar el logro de metas		

Cuadro No. 6 Operacionalización Variable Independiente
Elaborado por: Investigadora

3.5.2 Operacionalización Variable Dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La Rentabilidad es la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa, o también puede ser el resultado de una inversión.	Ingresos Egresos Inversión	$Rendimiento\ capital\ contable = \frac{utilidad\ neta}{capital\ contable} \times 100$ $Rendimiento\ ventas = \frac{utilidad\ neta}{ventas\ netas} \times 100$ $Margen\ de\ utilidad = \frac{utilidad\ neta}{activo\ total}$ $Rendimiento\ inversión\ total = \frac{utilidad\ real}{activo\ total} \times Periodo$	¿La empresa cumple con el cupo mensual de ventas? ¿Existen inversiones que generen rentabilidad a corto plazo ¿Se calcula el rendimiento de la cartera? ¿La rentabilidad de la empresa responde a la inversión realizada?	Técnica: Entrevista Gerencia AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA Técnica: Encuesta a Personal AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA Instrumento: Cuestionario estructurado

Cuadro No 7 Operacionalización Variable Dependiente
Elaborado por: Investigadora

3.6 Recolección de Información

> Metodológicamente para HERRERAE. y otros (2004), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información. (Pág.174)

3.6.1 Plan para la Recolección de Información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- ***Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados***.- La presente investigación se encargará de investigar a las personas que integran el departamento de ventas y cobranzas de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA, de los cuales se obtendrá la información pertinente para poder mejorar la problemática que se presenta en la institución.

- ***Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información***.- La técnica a ser utilizada para la recolección de información es la encuesta, y la entrevista para obtener información representativa de un grupo de personas.

> Según ABASCAL (2006). Define a la encuesta de la siguiente manera: La encuesta es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean probables con determinados errores y confianzas a una población.(pág. 13)

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación***.-El instrumento utilizado es el cuestionario; el mismo que ha sido diseñado para obtener información necesaria y pertinente permitiendo así recolectar información que contribuya a la investigación.

Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	**PROCEDIMIENTOS**
Entrevista	Cómo: Método analítico – sintético
	A quien: Gerente Administrativo – Financiero
	Dónde: Instalaciones AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA
	Cuándo: Se realizará en el segundo semestre 2013.
Encuesta	Cómo: Método analítico – sintético
	A quien: Operativos departamento de ventas y cobranzas de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA
	Dónde: AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA
	Cuándo: Se realizará en la segunda semana del mes de marzo.

Cuadro No 8 Procedimientos de recolección de Información
Elaborado por: Investigadora

Según, HURTADO. El método analítico-sintético se define como, “la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto”.(Pág. 19),

3.7 Procesamiento y Análisis de la Información

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- Revisión crítica de la información recogida.-Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc., para corregir fallas de contestación, incidencias.

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.- después de haber realizado la encuesta, los resultados de la misma serán tabulados para poder realizar de mejor manera la presentación de los resultados, de igual forma de la encuesta se presentará por medio de una matriz:

Cuantificación de resultados

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1			
2			
3			
N TOTALES			

Cuadro No 9 Ejemplo Cuantificación de resultados
Elaborado por: Investigadora

- Representaciones gráficas.- una vez realizada la tabulación de datos obtenidos en la aplicación de las encuestas se representará los resultados mediante gráficos circulares que permiten ver la distribución interna de los datos que representan un hecho, en forma de porcentajes sobre un total.

Representación gráfica de resultados

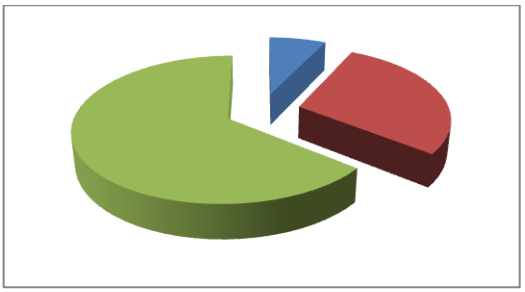


Gráfico No 9 Ejemplo representación gráfica
Elaborado por: Investigadora

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos.- Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Comprobación de hipótesis.-El método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación es la Prueba F de Fisher¸ que permite analizar si dos variables cualitativas están asociadas cuando la muestra a estudiar es demasiado pequeña.
- Una vez calculada la hipótesis se podrá emitir las conclusiones y recomendaciones dela investigación.

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos de la encuesta apoya la investigación, porque permite establecer estadísticamente las derivaciones, analizar la problemática presentada en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA objetivamente y dar a las variables Control de Gestión y Rentabilidad un nivel de comprobación absoluto.

La información seleccionada en este trabajo servirá para determinar la incidencia del Control de Gestión en la Rentabilidad en los departamentos de Ventas y Cobranzas en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA

Se realiza una encuesta dirigida al personal de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA; el instrumento utilizado para la investigación fue el cuestionario estructurado, con preguntas cerradas para delimitar el objeto de estudio.

Las matrices están estructuradas por filas y columnas que establecen escalas frecuencias observadas y porcentajes, opciones y columnas ítems, compuesta por las frecuencias absolutas u observadas, basadas en la selección de opciones (escalas) que tiene el instrumento que se utilizó para encuestar.

4.2. Análisis e interpretación de los Resultados de la Encuesta

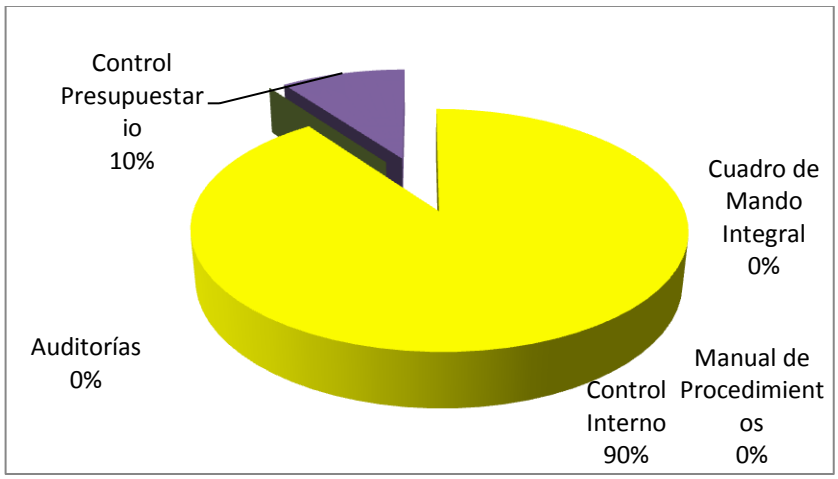
¿Qué instrumento de control utiliza para mejorar la gestión en el departamento de ventas y cobranzas?

Cuadro No 10 Indicador Tipo de Instrumento de Control

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Manual de Procedimientos	0	0%
2	Control Interno	9	90%
3	Auditorías	0	0%
4	Control Presupuestario	1	10%
5	Cuadro de Mando Integral	0	0%
N		**10**	**100%**

Elaborado por: Investigadora

Gráfico No 10 Tipo de Instrumento de Control



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 10 representado en el gráfico No 10 respecto al tipo de Instrumento de Control que utilizan el corresponden Control Interno 90% (9 personas) y Control Presupuestario 10% (1 persona)

Interpretación

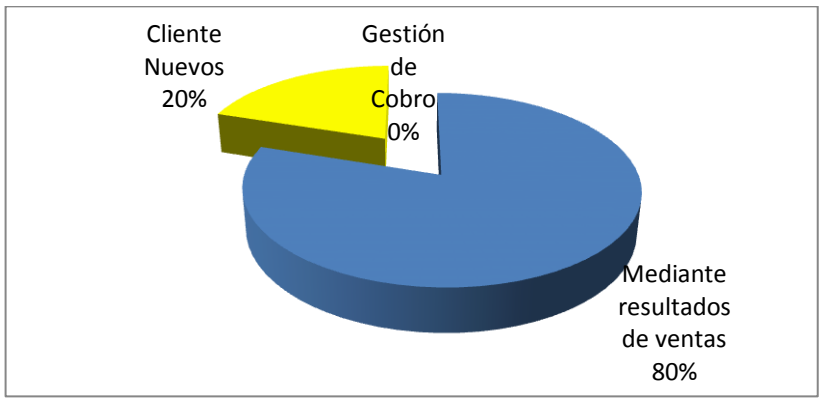
La herramienta que la empresa utiliza para mejorar la gestión es Control Interno por que la empresa no ha desarrollado otro tipo de estrategia.

2. ¿Cómo se controla la gestión de los vendedores?

Cuadro No 11 Indicador Control gestión de Vendedores

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Mediante resultados de ventas	8	80%
2	Cliente Nuevos	2	20%
3	Gestión de Cobro	0	0%
n		**10**	**100%**

Gráfico No 11 Control gestión de Vendedores



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 11 representado en el gráfico No 11 respecto al indicador Control gestión de Vendedores las personas encuestadas respondieron Mediante Resultado de Ventas 80% (8 personas) y Clientes Nuevos20% (2 personas) y Gestión de Cobro 0%

Interpretación

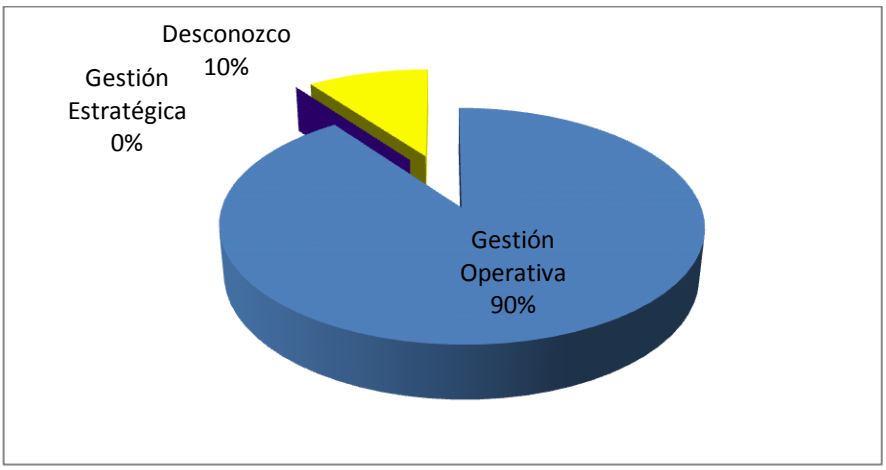
Se puede interpretar que las ventas se controlan a partir de los resultados obtenidos en las ventas y no se integra otros aspectos referenciales importantes como adopción nuevos clientes o estrategias para la gestión de cobro por lo que los resultados carecen de indicadores que comparen resultados a corto mediano y largo plazo.

3) ¿La empresa que tipo de gestión realiza en el departamento de ventas y cobranzas?

Cuadro No 12 Indicador Gestión Departamento Ventas y Cobranzas

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Gestión Operativa	9	90%
2	Gestión Estratégica	0	0%
3	Desconozco	1	10%
n		**10**	**100%**

Gráfico No 12 Gestión Departamento Ventas y Cobranzas



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 12 representado en el gráfico No 12 respecto al indicador Gestión Departamento Ventas y Cobranzas se obtiene que el 90% de los encuestados el que el tipo de gestión que realizan es gestión operativa.

Interpretación

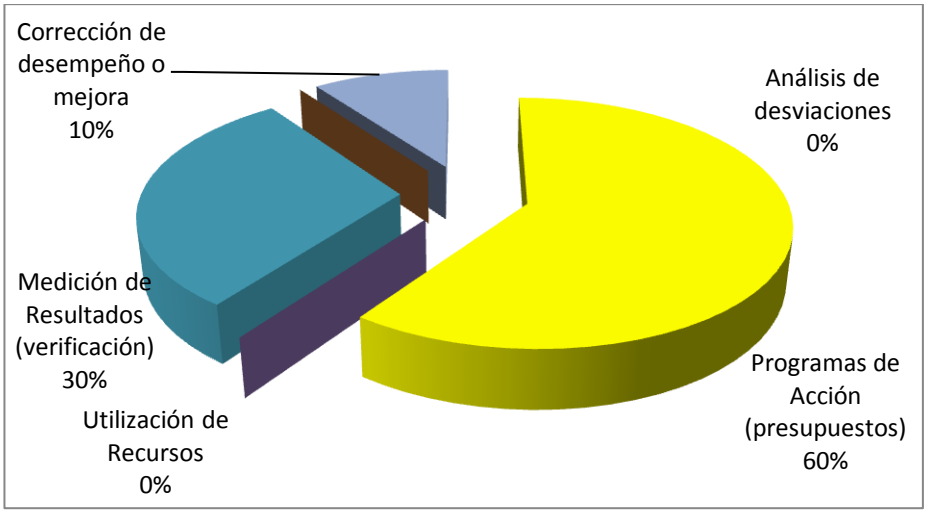
Los resultados obtenidos consideran que la gestión realizada en la empresa es operativa por que realizan cronogramas de tareas y responsabilidades.

4) ¿Qué actividad de control de gestión es utilizada en el departamento de cobranzas y ventas?

Cuadro No 13 Indicador Actividad de Control de Gestión

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Formulación de Objetivos	0	0%
2	Fijación de Estándares	0	0%
3	Programas de Acción (presupuestos)	3	30%
4	Utilización de Recursos	0	0%
5	Medición de Resultados (verificación)	6	60%
6	Análisis de desviaciones	1	10%
7	Corrección de desempeño o mejora	0	0%
n		10	**100%**

Gráfico No 13 Actividad de Control de Gestión



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del 100% de los encuestados respecto al indicador Actividad de Control de Gestión que utilizan respondieron programas de Acción (Presupuestos) con el 30% (3 personas); y Medición de Resultados 60% (6 personas); Corrección de desempeño o mejora 10% (1 personas)

Interpretación

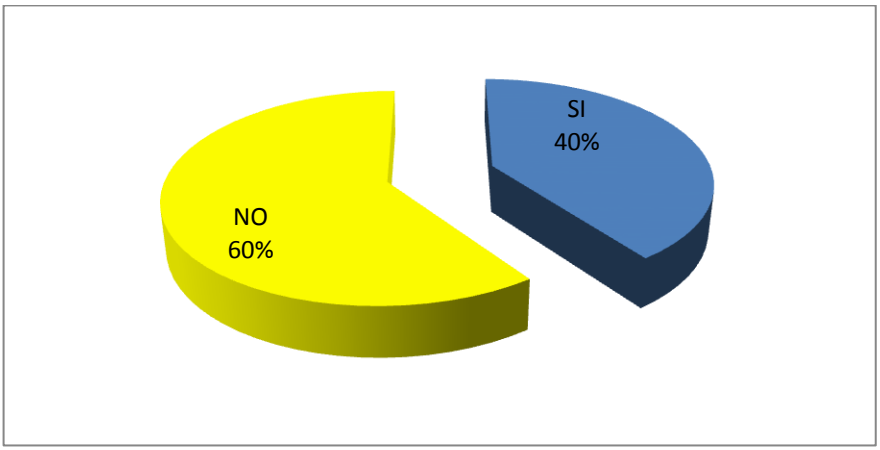
El mayor porcentaje de actividades están dirigidas a la Medición de Resultados, mediantes los cuales establecen metas para llegar a cumplir los objetivos.

5)¿Existe políticas de crédito en el departamento de ventas y cobranzas?

Cuadro No 14 Indicador Presencia de Políticas de Crédito

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	SI	4	40%
2	NO	6	60%
N		10	**100%**

Gráfico No 14 Presencia de Políticas de Crédito



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 14 representado en el gráfico No 14 respecto a la Presencia de Políticas de Crédito respondieron No 60% (6 personas) y Sí 40% (4 personas)

Interpretación

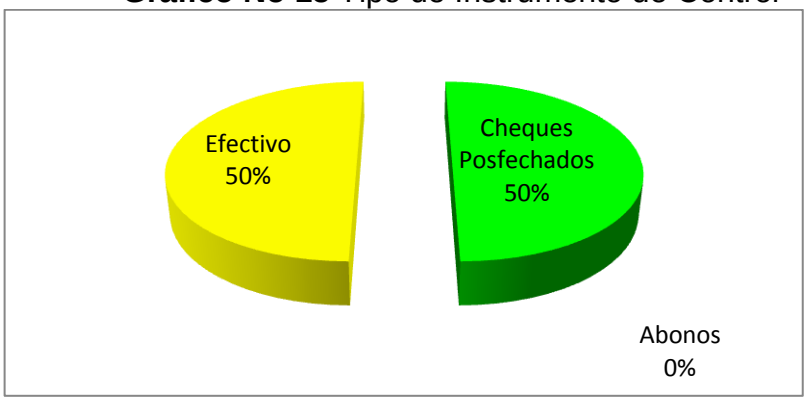
Existen discrepancias en referencia a las políticas de crédito ya que para los jefes departamentales tácitamente existen estas políticas pero los operativos no tienen una definición concreta, la empresa no ha realizado una actualización en referencia al crédito como un servicio de venta y a como efectivizarlo a través del uso de la tecnología que podría mejorar el sistema de cobranzas.

6) ¿Qué condiciones de pago utiliza para recuperar la cartera?

Cuadro No 15 Indicador Recuperación de Cartera

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Abonos	0	0%
2	Cheques Posfechados	5	50%
3	Efectivo	5	50%
n		10	100%

Gráfico No 15 Tipo de Instrumento de Control



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Una vez realizadas las encuestas se obtuvo respecto al indicador recuperación de cartera respondieron cheques posfechados un 50%(5 personas)y efectivo un 50%(5 personas).

Interpretación

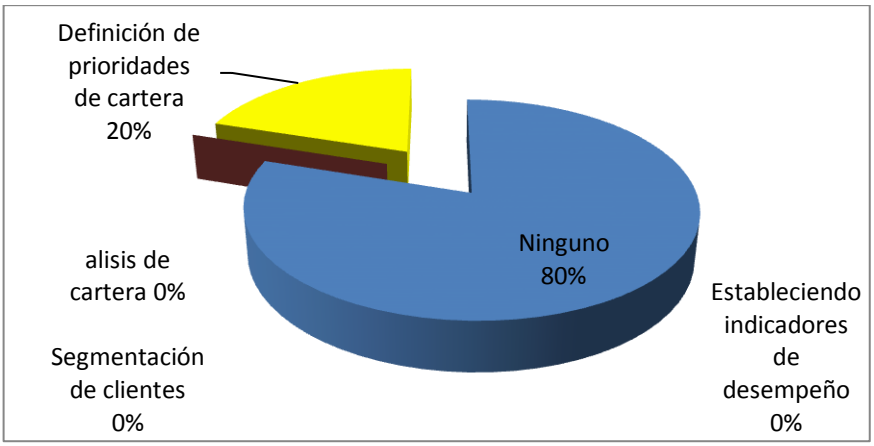
El personal considera que para recuperar la cartera utilizan tanto como cheques posfechados los cuales manejan para amortizar el pago existiendo riesgos al efectivizarlos y efectivo, da prioridad a que exista estafa.

7) ¿En base a que planea la gestión de cartera?

Cuadro No 16 Indicador Gestión de Cartera

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Análisis de cartera de clientes	0	00%
2	Segmentación de clientes	0	0%
3	Definición de prioridades de cartera	2	20%
4	Estableciendo indicadores de desempeño	0	0%
5	Ninguno	8	80%
N		10	**100%**

Gráfico No 16 Gestión de Cartera



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 16 representado en el gráfico No 16 respecto al indicador gestión de cartera una vez realizadas las encuestas, un 80% dijo que no planean la gestión de la cartera en base a ninguno y definición de prioridades de cartera un 20%.

Interpretación

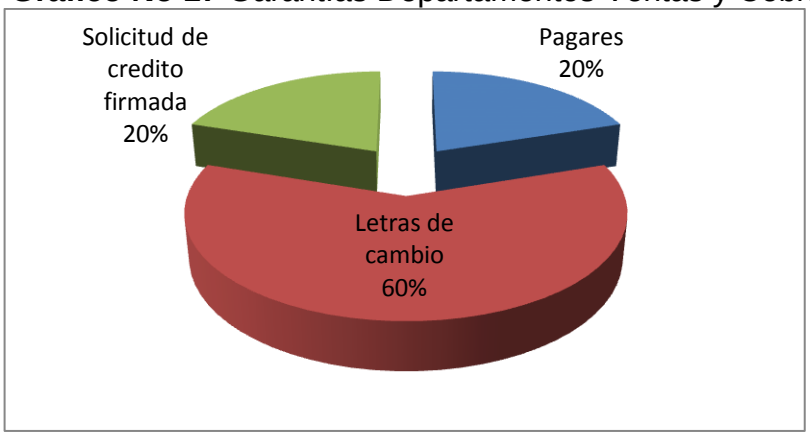
Según la encuesta realizada no existe una planeación de la gestión de la cartera debido a que no se realiza un análisis, no existen indicadores de desempeño, y no hay una segmentación de clientes.

8) ¿Qué garantías utiliza el departamento de ventas y cobranzas para las ventas a crédito?

Cuadro No 17 Indicador Garantías Departamentos Ventas y Cobranzas

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Pagarés	2	20%
2	Letras de cambio	6	60%
3	Solicitud crédito firmado	2	20%
N		10	**100%**

Gráfico No 17 Garantías Departamentos Ventas y Cobranzas



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 17 representado en el gráfico No 17 respecto a las garantías que se utilizan en el departamento de Ventas y Cobranzas respondieron letras de cambios el 60%(6 personas) ; pagares un 20%(2 personas); y solicitud de crédito 20%(2 personas).

Interpretación

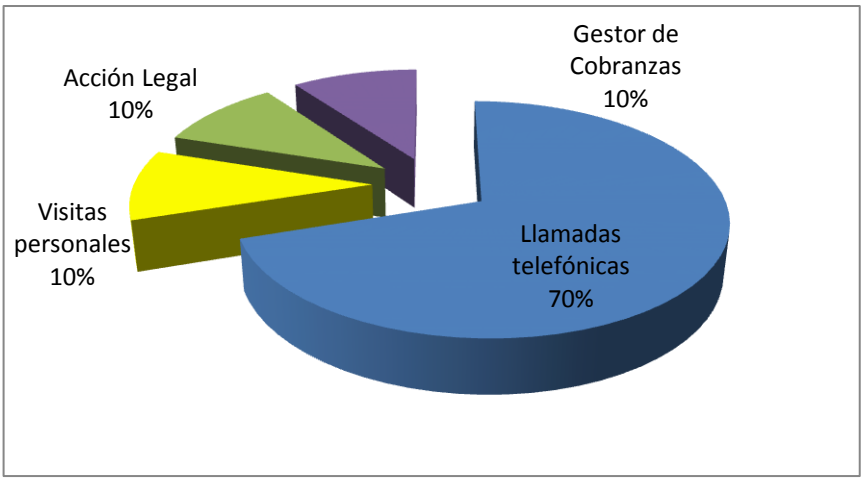
El mayor porcentaje de personas consideran que utilizan letras de cambio como garantía en ventas a crédito, por lo que es un documento negociable el cual se pueden hacer uso fácilmente y que el cliente prefiere.

9) ¿Qué herramientas utiliza para cobrar a sus clientes?

Cuadro No 18 Indicador Herramientas de Cobro

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Llamadas telefónicas	7	70%
2	Visitas personales	1	10%
3	Acción Legal	1	10%
4	Gestor de Cobranzas	1	10%
n		10	**100%**

Gráfico No 18 Herramientas de Cobro



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 18 representado en el gráfico No 18 respecto a las herramientas que se utilizan para cobrar respondieron llamadas telefónicas el 70%(7 personas) ; visitas personales un 10%(1 persona); acción legal 10% (1 persona) y gestor de cobranzas 10% (1 persona).

Interpretación

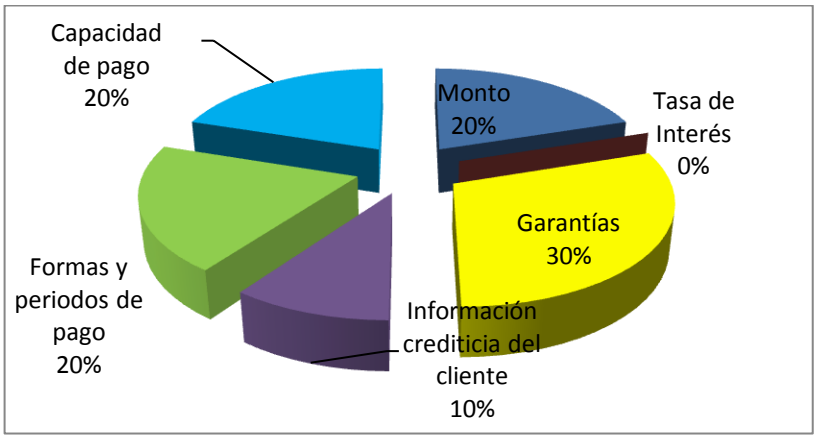
Se puede interpretar que la mayor parte del personal menciona que utilizan las llamadas telefónicas ya que no requiere de tiempo suficiente para realizar visitas, o acción legal, por lo que existe personal limitado

10) ¿Al momento de una venta a crédito usted qué condiciones analiza?

Cuadro No 19 Indicador Condiciones de Crédito

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Monto	2	20%
2	Tasa de Interés	0	0%
3	Garantías	3	30%
4	Información crediticia del cliente	1	10%
5	Formas y periodos de pago	2	20%
6	Capacidad de pago	2	20%
n		**10**	**100%**

Gráfico No 19 Condiciones de Crédito



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del cuadro No 19 representado en el gráfico No 19 respecto condiciones de pago respondieron garantías el 50%(5 personas), información crediticia del cliente un 30%(3 persona); formas y periodos de pago 10% (1 persona) y monto 10% (1 persona).

Interpretación

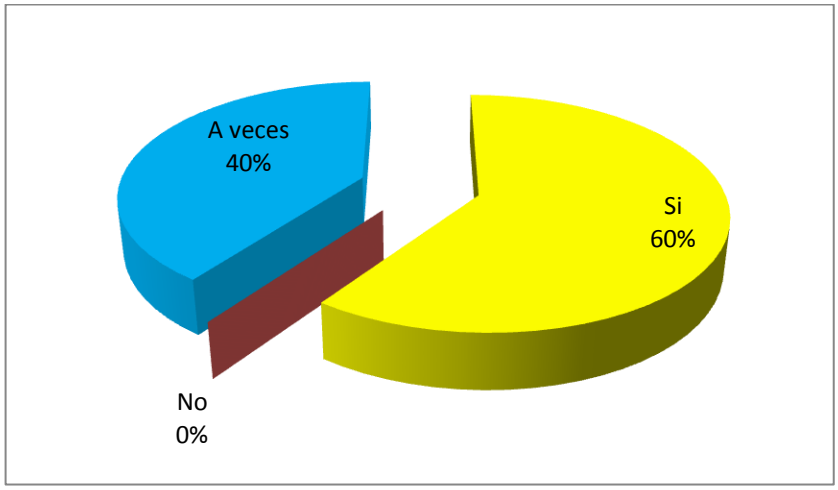
Se interpreta que las condiciones que analizan al momento de una venta a crédito son las garantías, por lo que significan un respaldo para el momento del cobro, sin darle importancia a las condiciones de pago, o la información crediticia de los clientes.

11) ¿Cree usted que al momento que el cliente no paga interfiere en la rentabilidad de la empresa?

Cuadro No 20 Indicador Nivel Incidencia Rentabilidad - Liquidez

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Si	6	60%
2	No	0	0%
3	A veces	4	40%
N		10	**100%**

Gráfico No 20 Nivel Incidencia Rentabilidad – Liquidez



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Realizado el trabajo de campo se obtuvo los siguientes resultados del 100% de las personas encuestadas, 6 personas o el 60% nos dicen que la rentabilidad si incide directamente en la liquidez, el 40% de personas en cambio nos dicen que ocasionalmente la rentabilidad incide directamente en la liquidez.

Interpretación

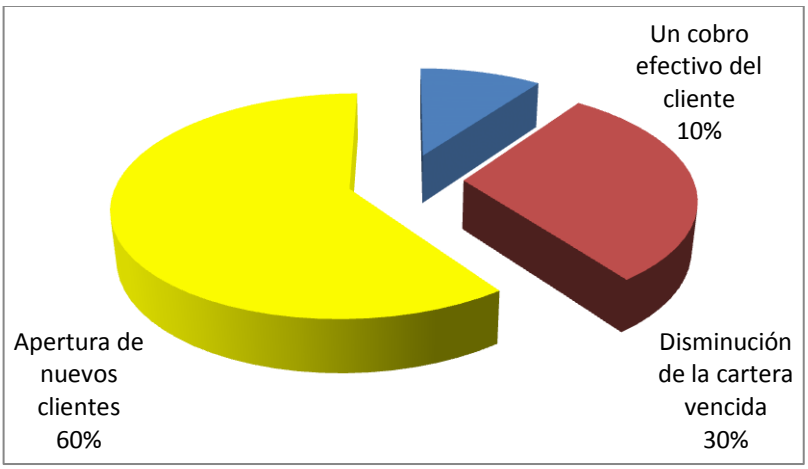
En la encuesta realizada al personal, consideran que cuando el cliente no paga interfiere en la rentabilidad porque no respaldan a la fecha establecida y las condiciones de pago son inadecuadas.

12) ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa depende de?

Cuadro No 21Indicador Rentabilidad

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Un cobro efectivo del cliente	1	10%
2	Disminución de la cartera vencida	3	30%
3	Apertura de nuevos clientes	6	60%
N		10	**100%**

Gráfico No 21 Rentabilidad



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Del total de personas el 60% considera que la rentabilidad depende de apertura nuevos clientes, un 30% piensa que por la disminución de la cartera y el 10% depende de un cobro efectivo.

Interpretación

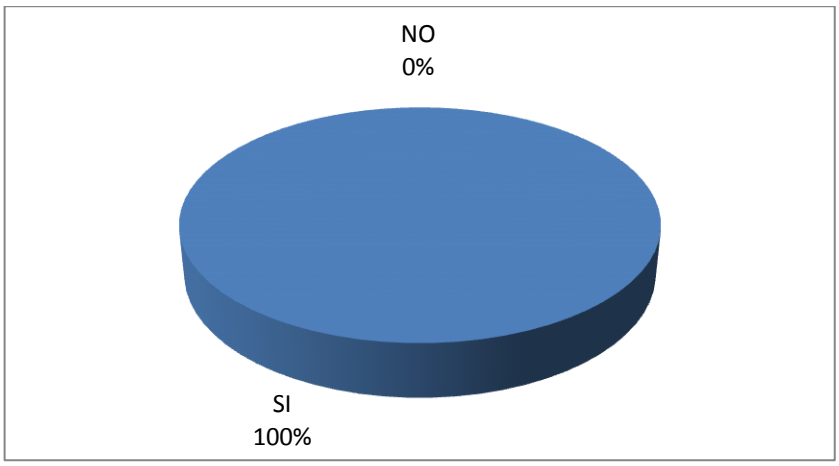
La mayoría de las personas consideran que al tener nuevos clientes la empresa va a obtener una mayor rentabilidad debido a que a través de ellos se incrementarían las ventas y existiría mayores ingresos económicos.

13) ¿Cree que el departamento de ventas y cobranzas es el más importante de la empresa?

Cuadro No 22 Indicador Nivel Importancia Departamento Ventas y Cobranzas

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	SI	10	100%
2	NO	0	0%
n		10	**100%**

Gráfico No 22 Nivel Importancia Departamento Ventas y Cobranzas



Elaborado por: Investigadora

Análisis

En las encuestas realizadas el 100% considera que el departamento de ventas y cobranzas es el más importante de la empresa.

Interpretación

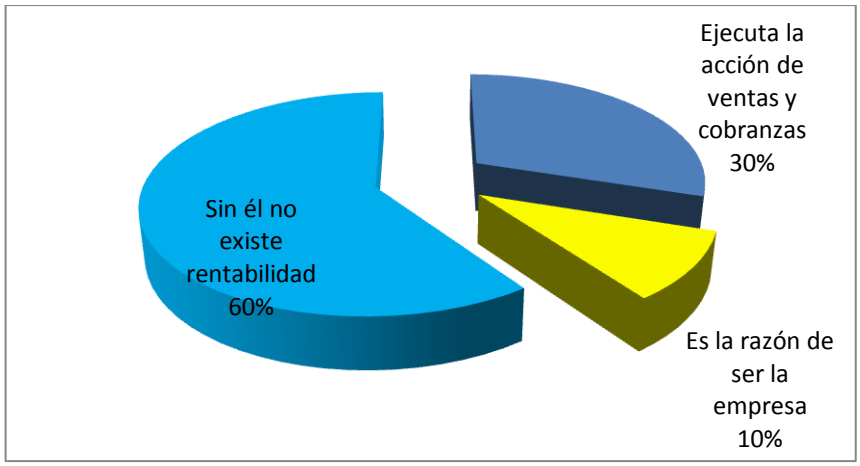
Se determina que el departamento de ventas y cobranzas es el más importante por lo que es el que realiza la acción de vender y cobrar para obtener ingresos.

14) Si su respuesta fue afirmativa ¿Por qué?

Cuadro No 23 Indicador Importancia de Dpto. Ventas y Cobranzas

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Ejecuta la acción de ventas y cobranzas	3	
2	Es la razón de ser la empresa	1	
3	Sin él no existe rentabilidad	6	
n		10	**100%**

Gráfico No 23 Importancia de Dpto. Ventas y Cobranzas



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Realizado el trabajo de campo se obtuvo los siguientes resultados del 100% de las personas encuestadas, el 60% determina que sin él no existe rentabilidad, el 30% considera que ejecuta la acción de ventas y cobranzas y un 10% determina que es la razón de ser de la empresa.

Interpretación

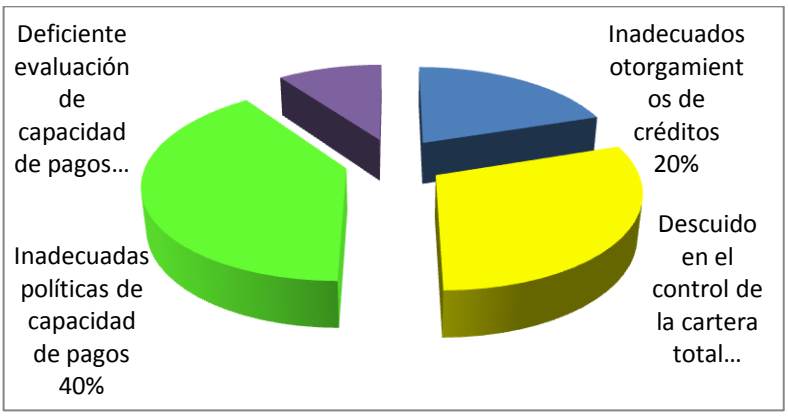
Se interpreta que la rentabilidad se obtiene mediante las ventas obtenidas y el ingreso del dinero mediante la eficiente gestión de cobros dando a comprender que el departamento de ventas y cobranzas es de suma importancia.

15) ¿Cuándo aumenta la cartera vencida usted cree que se debe a?

Cuadro No 24 Indicador Razones de Aumento Cartera Vencida

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Inadecuados otorgamientos de créditos	2	20%
2	Descuido en el control de la cartera total	0	0%
3	Inadecuadas políticas créditos y cobros	0	0%
4	Deficiente evaluación de capacidad de pagos	1	10%
5	Todas las anteriores	7	70%
n		10	**100%**

Gráfico No 24 Razones de Aumento Cartera Vencida



Elaborado por: Investigadora

Análisis

El 40% de los encuestados opinan que la cartera aumenta cuando existe inadecuadas políticas de pagos, un 30% considera que se debe a un descuido del control total de la cartera , el 20% piensa que es por inadecuados otorgamientos de créditos y el otro 10% dicen que es por una deficiente evaluación de capacidad de pagos

Interpretación

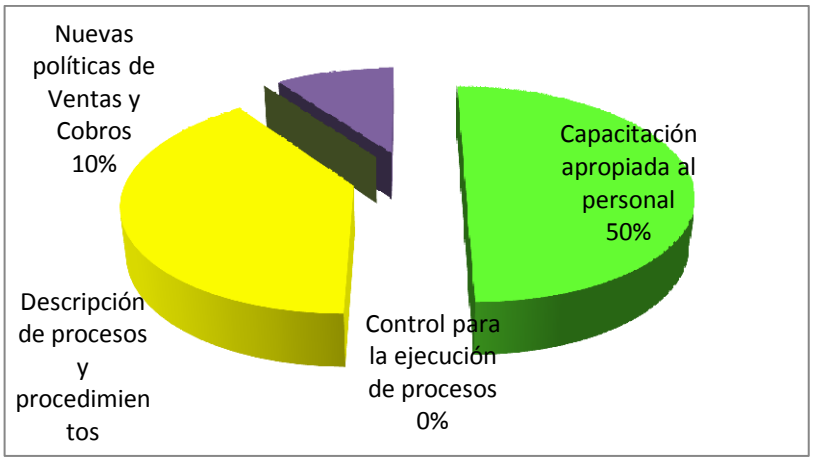
Se puede interpretar que la cartera se puede incrementar debido a que no hubo un adecuado proceso desde el análisis previo al otorgamiento de crédito, por el descuido en el control de la cartera, también al no contar con políticas adecuadas y la deficiente capacidad de evaluación de la capacidad de pago.

16) ¿Cree usted que lo que necesita para evidenciar una eficiente gestión en el departamento de ventas y cobranzas es?

Cuadro No 25Indicador Evidencias Eficiente Gestión Ventas Cobranzas

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Capacitación apropiada al personal	5	50%
2	Descripción de procesos y procedimientos	4	40%
3	Control para la ejecución de procesos	0	0%
4	Nuevas políticas de Ventas y Cobros	1	10%
n		10	**100%**

Gráfico No 25 Evidencias Eficiente Gestión Ventas Cobranzas



Elaborado por: Investigadora

Análisis

Como se puede observar en el cuadro 25, y grafico numero 25 el 50% de los encuestados menciona que para evidenciar una eficiente gestión depende una capacitación apropiada al personal, mientras que el 40% menciona que depende de describir los procesos y procedimientos, y el 10% considera que depende de un control para la ejecución de procesos.

Interpretación

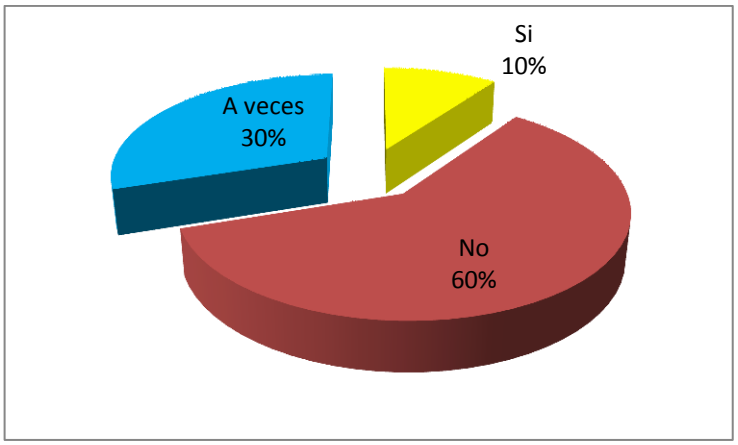
Una eficaz gestión depende del desarrollo eficiente por parte de los empleados la cual conlleva una adecuada capacitación.

17) ¿Cree que el actual control de gestión es el adecuado para el departamento de ventas y cobranzas?

Cuadro No 26Indicador Control de Gestión

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Si	1	60%
2	No	6	0%
3	A veces	3	40%
n		10	**100%**

Gráfico No 26 Control de Gestión



Análisis

Como se puede observar en el cuadro 26, y grafico numero 26 el 60% de los encuestados menciona que el actual control de gestión no es el adecuado para el departamento de ventas y cobranzas, mientras que el 30% menciona que a veces es adecuado el control de gestión, y el 10% considera si es el adecuado.

Interpretación

La mayoría de encuestados manifiestan que el actual control no es el adecuado para el departamento por lo que no se han reflejado los resultados esperados.

4.3 Verificación de Hipótesis

Para verificar la hipótesis se va a utilizar el método estadístico conocido como Distribución Fisher (F); el cual determinara si se aplica o no la propuesta en poblaciones cortas.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Simbología

Ho = Hipótesis Nula.

H_1 = Hipótesis Alternativa

H_0 = El control de gestión **no** incide en la rentabilidad en el departamento de ventas y cobranzas de la empresa Autos CHINAACCPASS Cía. Ltda.

H_1 =El control de gestión **si** incide en la rentabilidad en el departamento de ventas y cobranzas de la empresa Autos CHINAACCPASS Cía. Ltda.

Población

Ventas= 8

Cobranzas= 2

Población = n = 10

Varianzas

H_0: $\sigma 1 = \sigma 2$

H_1: $\sigma 1 \neq \sigma 2$

Estadístico de Prueba = Fprueba

$$\boldsymbol{Fprueba} = \frac{Estimación\ intermediante\ de\ varianza}{\boldsymbol{e}stimación\ interna\ de\ varianza}$$

$$\boldsymbol{Fprueba} = \frac{\boldsymbol{S_1^2}}{\boldsymbol{S_2^2}}$$

Proceso a seguir

$$\boldsymbol{Fprueba} = \frac{\boldsymbol{S_1^2}}{\boldsymbol{S_2^2}} = \frac{\boldsymbol{n\ s_x^2}}{(\boldsymbol{s_1^2\ +\ s_2^2\ +\ s_1^2\ +\ s_3^2\ +\cdots s_1^2\ +\ s_k^2\ )\ \div k}}$$

1.- Calcular los Grados de Libertad

2.- Calcular la Estimación Interna (Denominador)

2.1.- Calcular la varianza de cada muestra utilizando la fórmula

Varianza = $\boldsymbol{S^2}\ = \sum \frac{X_1\ -\ \bar{X}}{n-1}$

2.2.- Calcular la estimación interna de la Varianza (varianza promedio de la muestra)

$$\boldsymbol{S_2^2} = \frac{(\boldsymbol{s_1^2\ +\ s_2^2\ +\ s_3^2\ +\cdots+\ s_k^2\ })}{\boldsymbol{k}}$$

3.- Calcular la Estimación Intermediante (Numerador)

3.1 Calcular la varianza de las medias muestrales utilizando las fórmula

$$S_{\bar{x}}^2 = \frac{\sum(\bar{x}\ -\bar{\bar{x}}\ )2}{k\ -1} =$$

3.2 Multiplicar la varianza de las medias muestrales por n

$$n\ \times\ S_{\bar{x}}^2$$

4.- Razón F

$$\boldsymbol{Fprueba} = \frac{\boldsymbol{S_1^2}}{\boldsymbol{S_2^2}}$$

1.- Obtención Grados de Libertad

Grados de Libertad Numerador

K – 1

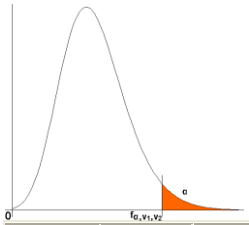
10 – 1 = 9

Grados de Libertad Numerador

K (n – 1)

10 (2 – 1) = 10

Tabla Estadística Fisher F



alfa =	0.05		grados de libertad del numerador							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161.45	199.5	215.71	224.58	230.16	233.99	236.77	238.88	240.54	241.88
2	18.513	19	19.164	19.247	19.296	19.329	19.353	19.371	19.385	19.396
3	10.128	9.5521	9.2766	9.1172	9.0134	8.9407	8.8867	8.8452	8.8123	8.7855
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	6.1631	6.0942	6.041	5.9988	5.9644
5	6.6079	5.7861	5.4094	5.1922	5.0503	4.9503	4.8759	4.8183	4.7725	4.7351
6	5.9874	5.1432	4.7571	4.5337	4.3874	4.2839	4.2067	4.1468	4.099	4.06
7	5.5915	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	3.866	3.7871	3.7257	3.6767	3.6365
8	5.3176	4.459	4.0662	3.8379	3.6875	3.5806	3.5005	3.4381	3.3881	3.3472
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	3.3738	3.2927	3.2296	3.1789	3.1373
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.478	3.3258	3.2172	3.1355	3.0717	3.0204	2.9782

Cuadro No
Elaborado por: Investigadora
Fuente: TRIOLA, (2004) Estadística

Grados de Liberta F Tabla

$$gl = \frac{n^1}{n^2}$$

$$gl = \frac{9}{10}$$

$$gl = 3{,}02$$

Selección de Muestras para la Prueba Estadística

11) ¿Cree usted que al momento que el cliente no paga interfiere en la rentabilidad de la empresa?

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Si	6	60%
2	No	0	0%
3	A veces	4	40%
n		10	**100%**

Cuadro No 27 Pregunta No 11
Elaborado por: Investigadora
Fuente: Encuesta CHINAACCPASS Cía. Ltda.

17) ¿Cree que el actual control de gestión es el adecuado para el departamento de ventas y cobranzas?

ITEM	ESCALA	FRECUENCIA	%
1	Si	1	10%
2	No	6	60%
3	A veces	3	30%
n		10	**100%**

Cuadro No 28 Pregunta No 17
Elaborado por: Investigadora
Fuente: Encuesta CHINAACCPASS Cía. Ltda.

Muestras observadas

ESCALA	CG	R
1	6	1
2	0	6
3	4	3

Cuadro No 29 Frecuencias Observadas
Elaborado por: Investigadora

Calcular las medias aritméticas con n=3 (escalas de la matriz)

$$\bar{x} = \frac{\sum \bar{x}}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{6 + 0 + 4}{3} = 3{,}33$$

$$\bar{x} = \frac{1 + 6 + 3}{3} = 3{,}33$$

Matriz de Varianzas Muestrales

Muestra	CG	R	$(X_1 - \bar{X}_1)$	$(X_2 - \bar{X}_2)$
1	6	1	7,13	5,43
2	0	6	11,09	7,13
3	4	3	0,45	0,11
Total			**18,67**	**12,67**

Cuadro No 29 Frecuencias Observadas
Elaborado por: Investigadora

Reemplazando los datos en la fórmula de la varianza se obtiene la varianza de las dos muestras

$$S^2 = \sum \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

$$S^2 = \frac{18,67}{2} = 9,34$$

$$S^2 = \frac{12,67}{2} = 6,34$$

Calcular la estimación interna de la varianza

$$S_2^2 = \frac{(s_1^2 + s_2^2 + \cdots + s_k^2)}{k}$$

$$S_2^2 = \frac{9,34 + 6,34}{10}$$

$$S_2^2 = 1,568 \rightarrow Denominador$$

Cálculo de la Estimación Intermediante

Calcular la Varianza de las Medias Aritméticas

$$\boldsymbol{S}_{\bar{x}}^{\mathbf{2}} = \sum \frac{(\bar{x}_i - \bar{\bar{X}})^2}{n-1}$$

Se calcula la media aritmética de las medias aritméticas

$$\bar{x} = \frac{\sum \bar{x}_i}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{9{,}34 - 6{,}34}{2} = 1{,}5$$

Matriz de Medias Aritméticas

$\bar{x}$	$(\bar{x} - \bar{\bar{x}})^2$
9,34	61,62
6,34	23,43
Total	**85,05**

Cuadro No 29 Frecuencias Observadas
Elaborado por: Investigadora

Varianza de las Medias Aritméticas

$$\boldsymbol{S}_{\bar{x}}^{\mathbf{2}} = \frac{\sum(\overline{x} - \overline{\overline{x}})^2}{k-1}$$

$$\boldsymbol{S}_{\bar{x}}^{\mathbf{2}} = \frac{85{,}05}{10-1}$$

$$\boldsymbol{S}_{\bar{x}}^{\mathbf{2}} = \frac{85{,}05}{9} = 9{,}45$$

Calcular la estimación Intermediante de Varianza

$$S_X^2 = n \times S_{\bar{x}}^2 =$$

$$S_X^2 = 3 \times 9{,}45$$

$$S_X^2 = 28{,}35\ Numerador$$

Calcular F prueba

$$Fprueba = \frac{S_1^2}{S_2^2}$$

$$Fprueba = \frac{28{,}35}{1{,}568}$$

$$Fprueba = 18{,}08$$

Decisión:

Como Fprueba es mayor que Ftabla se acepta la Hipótesis Alterna; es decir $Fp = 18{,}08 > Ft = 3{,}02$

H_1 =El Control de Gestión **si** incide en la Rentabilidad en el Departamento de Ventas y Cobranzas de la empresa Autos CHINAACCPASS Cía. Ltda.

Gráfico Prueba F de Fisher

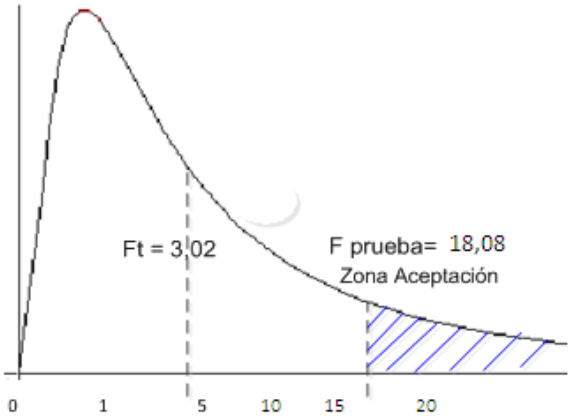


Gráfico No
Elaborado por: Investigadora

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según el análisis realizado y de acuerdo a los a los objetivos planteados en la investigación se establece las siguientes conclusiones

5.1 Conclusiones

- Al analizar el Control de Gestión en los departamentos de ventas y cobranzas para filtrar los procesos en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA., se puede establecer que la herramienta que la empresa utiliza para mejorar la gestión es Control Interno, la gestión de los vendedores se controlan a partir de los resultados obtenidos en las ventas y no se integra otros aspectos referenciales importantes como adopción nuevos clientes o estrategias para la gestión de cobro por lo que los resultados carecen de indicadores que comparen resultados a corto mediano y largo plazo. Los resultados obtenidos consideran que la gestión realizada en la empresa es operativa por que realizan cronogramas de tareas y responsabilidades. El mayor porcentaje de actividades están dirigidas a la Medición de Resultados, mediantes los cuales establecen metas para llegar a cumplir los objetivos. Por lo tanto se puede observar que no existe una planeación de la gestión de la cartera debido a que no se realiza un análisis, no existen indicadores de desempeño, y no hay una segmentación de clientes.

- Al identificar el nivel de ventas y cobranzas para medir la Rentabilidad de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA., se establece que se utilizan letras de cambio como

garantía en ventas a crédito, por lo que es un documento negociable el cual se pueden hacer uso fácilmente y preferido por el cliente; mientras que la herramienta de cobro más utilizada son las llamadas telefónicas ya que existe personal limitado. En la empresa las condiciones que analizan al momento de una venta a crédito son las garantías, como respaldo para el momento del cobro, y no se toma en consideración la información crediticia de los clientes; por lo que se puede concluir que a nivel general el personal, consideran que cuando el cliente no paga interfiere en la rentabilidad, y que se debe aumentar la cartera de clientes nuevos porque aumentarán las oportunidades y se va a obtener una mayor rentabilidad al incrementar las ventas dando por consiguiente mayores ingresos económicos. Finalmente la investigación establece que la rentabilidad se obtiene mediante las ventas obtenidas y el ingreso del dinero mediante la eficiente gestión de cobros dando a comprender que el departamento de ventas y cobranzas es de suma importancia.

- En la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA., no se ha realizado un adecuado control de gestión en el departamento de ventas y cobranzas para mejorar la rentabilidad. Dándose que la cartera se puede incrementar debido a que no hubo un adecuado proceso desde el análisis previo al otorgamiento de crédito; así mismo al no contar con políticas adecuadas y la deficiente capacidad de evaluación de la capacidad de pago por parte de los clientes, confirman que la gestión de estos departamentos es ineficiente. Una eficaz gestión depende del desarrollo eficiente por parte de los empleados la cual conlleva una

adecuada capacitación y formulación de estrategias, metas, objetivos e indicadores.

5.2 Recomendaciones

- Es de vital importancia para la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA., realizar un manual de políticas y procedimientos para el control de ventas a crédito y cobranzas que apoyen el proceso de ventas.

- Se recomienda implementar procedimientos de gestión de control en el departamento de ventas y cobranzas que permitan ser una guía para la orientación del personal e indicar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía.

- Es indispensable para la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA., implementar un modelo de control de gestión que diagnostique y verifique los procesos de ventas y cobranzas a seguir para mejorar la rentabilidad

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

6.1.1. Tema: Modelo de control de gestión orientado a mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y cobros en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA.

6.1.2. Institución Ejecutora: Empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA

6.1.3. Beneficiarios:

- ✓ Propietarios.
- ✓ Empleados.

6.1.4. Ubicación: Av. Bolivariana junto a la gasolinera Oriente de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

6.1.5. Tiempo de Ejecución:

Fecha Inicial: 15 de Junio de 2014.

Fecha Final: 15 de Agosto de 2014.

6.1.6. Equipo Técnico Responsable:

Investigador: Srta. Gissela Murcia.

Tutor: Ing. Ana Córdova.

6.1.7. Presupuesto

$ 505,50 (quinientos cinco, 50/100 dólares).

#	RUBRO DE GASTOS	VALOR
1.-	Internet	$50,00
2.-	Material de Escritorio	$20,00
3.-	Impresión y copia	$30,00
4.-	Transporte	$20,00
5.-	Alimentación	$40,00
8.-	Empastado	$15,00
9.-	Anillados	$15,00
10.-	Imprevistos	$15,50
11	Recursos Humanos	$300
	Total:	$ 505,50

Cuadro No 30 Presupuesto
Elaborado por: Investigadora

6.2 ANTECEDENTES

La empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., tiene como actividad económica la importación y distribución de vehículos chinos y auto partes para vehículos, e inició su actividad comercial hace 6 años en la ciudad de Ambato. Al ser una empresa que ha tenido que enfrentarse a un mercado altamente competitivo con un producto con un marketing discrecional, ha tenido diversos problemas como se pudo establecer en las conclusiones que principalmente no cuenta con un adecuado control

de gestión dentro de los departamentos de ventas y cobranzas, ocasionando que las ventas no lleguen al cupo estimado y que la cartera aumente considerablemente, por tal razón esto incide directamente en la rentabilidad de la empresa.

A partir de la investigación sobre las variables control de gestión y rentabilidad en los proceso de venta y cobranzas se propone establecer un modelo de control que a partir de indicadores, que pueda demostrar la eficacia de los procesos de control, la dirección estratégica y el sistema de compensación que la compañía está manejando. Además se requiere revisar los actuales procesos para mejorar las políticas y procedimientos y fomentar procedimientos de control interno que permitan ser una pauta para la orientación del personal e indicar como puede apoyar el empleado al logro de los objetivos de la empresa.

El modelo de gestión de control responde a la toma de decisiones que la compañía AUTOS CHINAACCPASS Cía Ltda., debe tomar a largo mediano y corto plazo, además de los resultados inmediatos que la empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El principal objetivo por lo que se justifica el diseño de un modelo de control de gestión es porque procura el uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa como AUTOS CHINAACCPASS Cía Ltda., para el alcance de metas en ventas y cobranzas; además a través de su aplicación se mejora la información, lo cual consiste en transmitir y comunicar la eficientemente la toma de decisiones. La coordinación alcanza efectividad en cada actividad teniendo relación directa con los objetivos; permitiendo evaluar, la consecución de las metas a través de un personal capacitado y comprometido.

La premisa fundamental por la cual se justifica la propuesta, es que el control de gestión es aplicable a todas las áreas de la empresa, su personal y cada uno de sus acciones; determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro; localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas; proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación; reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores por lo que su aplicación incide directamente en la racionalización de la auditoría de control y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Un modelo de Control de Gestión, es la razón por la cual se comprueba que las operaciones de los departamentos de ventas y cobranzas son eficientes a partir de una transformación en un sistema orientado hacia la medición porque permite Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa, a través de un proceso de planificación basado en un presupuesto. Es significativo porque permite tener una acertada información, control evaluación y compensación.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de control de gestión orientado a mejorar el proceso de créditos y cobranzas de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Aplicar un diagnóstico situacional a los departamentos de ventas y cobranzas para establecer estrategias de control a corto y mediano plazo.

- Reestructurar el proceso de crédito y cobro orientado a mejorar los indicadores de gestión

- Establecer una matriz de indicadores de gestión como herramienta de planificación para el cumplimiento de metas y objetivos

6.5 Análisis de Factibilidad

6.5.1 Factibilidad Técnica

Para la ejecución de la propuesta existe el suficiente conocimiento técnico para su respectiva elaboración así como el apoyo del personal a cargo de los departamentos de ventas y cobranzas.

6.5.2 Factibilidad Económica – Financiera

La empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., tiene el presupuesto necesario para ejecutar un programa de reestructuración de políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas.

6.5.3 Factibilidad Tecnológica

Se cuenta con todas las herramientas tecnológicas necesarias para la implementación de la propuesta así como el conocimiento en el manejo tecnológico de la información.

6.6 Fundamentación Teórica

Modelo de Gestión de Control

Según SERRA S., Vicente y otros (2005, pág.18) Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración, (beneficios, expansión y seguridad) y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales

Sistema de Control Interno

> Según PERDOMO (2009)Plan de organización entre la contabilidad funciones de empleados y procedimientos que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener una información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.
>
> El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimientos de estas últimas.
>
> El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así: El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. (pág. 2)

Procedimientos de control interno

Según KOHLER (2007) Los procedimientos de control interno son módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

Manual de Procedimientos de Control interno

Para MANTILLA (2007) El manual de procedimientos es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar quién, cuando, como, donde, para qué, por qué de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Objetivos Manual de procedimientos de control

El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.

Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.

Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

Elementos Control Interno

Los elementos de control interno son:

1.- Organización

2.- Catálogo de Cuentas

3.- Sistema de Contabilidad

4.- Estados Financieros

5.- Presupuestos

6.- Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal

7.- Supervisión

Organización

Establecimiento de relaciones de conducta, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de planes y objetivos establecidos.

Elementos

- Establecimiento de la estructura óptima de la empresa funcional
- Coordinación adecuada del trabajo y funciones de empleados por áreas afines
- Divisiones de cada proceso
- Asignación de las labores correspondientes a cada puesto
- Establecimiento de instructivos
- Determinación de autoridad y responsabilidad de cada nivel

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1989) define el Control Interno así:El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.

Qué involucra la gestión

Para VELASTEGUÍ (2013) Proceso de suministrar recursos, determinar prioridades, tomar decisiones, organizar relacionar operaciones, proponer acciones y controlar.

Tipos de Gestión

La Gestión Operativa se refiere a: “decisiones a corto plazo donde predominan las variables cuantitativas características

de los resultados económicos y operacionales. Es la denominada gestión del día a día”

La Gestión Estratégica se refiere a: “decisiones a mediano y largo plazo donde predominan las informaciones cualitativas aunque no desecha la información cuantitativa; se caracteriza por una actitud proactiva que trata de anticiparse al futuro para garantizar que la empresa siga existiendo”

Diagnóstico Situacional

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. El diagnóstico situacional constituye el acervo de datos y experiencias en los que el directivo fundará su Plan Estratégico para lograr la misión.
Para facilitar su comprensión lo dividiremos en:
1. Diagnóstico situacional del entorno
2. Diagnóstico situacional Interno (Diagnóstico Situacional, 2012)

1. Diagnóstico Situacional del Entorno

Según MONTESANO (2012) Etimológicamente diagnóstico quiere decir “a través del conocimiento” y entorno “alrededor”; entonces el director y su cuerpo de gobierno que planean estratégicamente deben identificar todos los factores que están alrededor de su empresa, institución u hospital que han afectado positiva o negativamente, que afectan, y que pudieran afectar el logro de su misión. En este sentido es muy importante indagar los antecedentes (se recomienda los últimos cinco años) en fuentes como, biblioteca hemerotecas, archivos, dependiendo del tipo de empresa o institución de que se trate.

El presente se indaga a través de las mismas fuentes, y se agregan las fuentes directas de información, como son los resultados de supervisiones operativas o los indicadores de los diferentes procesos que hayan sido aplicados por externos o mandos superiores.

El futuro, puede ser mediante información formal, es decir, libros, revistas y cursos encaminados a ayudar al directivo a reconocer su entorno; y la información informal, aportada por

periódicos y comunicaciones verbales proporcionadas por personas expertas acerca del tema.

Para Juran C. (2013) comenta que la planeación estratégica es un arte, en el sentido de que el directivo debe de tener visión para identificar del entorno aquellos factores que favorecerán (OPORTUNIDADES) o entorpecen (AMENAZAS) la misión de una Institución.

Una recomendación seria apartar un cuaderno y titular las hojas con los meses del año, así en cada mes el directivo puede ir anotando de las diferentes fuentes de información hechos y tendencias más relevantes de la empresa y del medio en el que está inmerso.

Posteriormente cuando se trate de planear solo basta identificar que corresponde a Oportunidades y Amenazas y cuales a Fortalezas y Debilidades.

Enseguida se ofrece una interpretación de lo más importante a investigar por cada elemento:
PERSONAL: Suficiencia de plazas y grado de capacitación.
MATERIALES: Presupuesto disponible.
TECNOLOGÍA:: Estado de conservación, construcciones, equipamiento.
METODO: Tipo de administración (tradicional/planeación estratégica).
MEDICIONES: Indicadores de productividad, eficiencia, eficacia y de calidad.

Diagnóstico Situacional Interno

Según GONZALES (2012) Aquí, cabe el mismo comentario hecho en su momento para el diagnóstico del entorno, en el sentido de que constituyen el cúmulo de conocimientos acerca de lo interno de la empresa.

También el directivo debe identificar los factores que están dentro de la empresa y que intervinieron, intervienen o pueden intervenir favorable o negativamente para el logro de la misión. Las fuentes de datos para indagar el pasado, presente y futuro, están constituidas por los documentos oficiales de la empresa, como son los resultados contables o los indicadores de los diferentes procesos que hayan sido aplicados
por los propios directivos del área.

Una herramienta práctica para construir rápidamente el Diagnóstico Situacional del Plan Estratégico es la matriz FODA

.

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Según QUIJADA, (2011) Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una "radiografía" de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en que contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Procesos

Se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática, de a uno por vez (secuencia alternativa) o pueden incluso superponerse las instancias (secuencia simultánea). Proceso es un término que, si bien podemos definir como lo hemos hecho de manera precisa, refiere a diferentes fines según sobre qué estemos hablando. (Proceso, 2014)

Análisis de Procesos

El reporte de Análisis de Procesos presenta indicadores de rendimiento de los casos cerrados. Usted puede optar por filtrar por proceso y por cualquiera de las Dimensiones definidas previamente. Los informes se mostrarán siempre de acuerdo con un intervalo de tiempo especificado en la parte inferior de la pantalla. (Análisis de Procesos, 2009)

Indicador de Gestión

Según PÉREZ (2013) Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los

indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía

Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente
La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso
El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking
Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio
Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien

Elementos de los Indicadores de Gestión

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

Definición
Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

Objetivo

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc. El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

Capacitación

Capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado**.**

Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. (Capacitación, 2013)

Bases de un control

Según ANTHONY (2003) el control organizacional se basa en las siguientes actividades:

Planear y Organizar.

Hacer

Evaluar

Mejorar

Planear y Organizar.-

Son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitaran alcanzar la meta propuesta, por lo que es necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo debe hacerse.

El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea cuáles son los hechos reales.

Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

El Evaluar.-

Es la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, la evaluación es fuente de nuevas decisiones, cambios y crecimiento administrativo.

La mejora.-

Es la puesta en práctica las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema. (p.29)

Indicadores de Gestión

Según PÉREZ, dice que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Pueden medir la eficacia, estabilidad, efectividad, eficiencia o mejora del valor que comúnmente se encuentran en la bibliografía y en la propia práctica empresarial, aparecen con la orientación funcional tradicional (por áreas del negocio como Producción, Economía, Recursos Humanos, Ventas, Suministros, Investigación y otros), en detrimento del enfoque de proceso: de esta forma el control de gestión puede perseguir óptimos locales y desatender los objetivos de la organización.

Diagramas de Flujo

Para RÍOS (1994) Consiste en representar en forma gráfica y secuencial los procedimientos más significativos de un proceso o sistema administrativo. Un diagrama de flujo proporciona una imagen clara y total de las actividades, operaciones y responsabilidades.

Principales diagramas:

Inicio y fin de Proceso



Documento



Operación, Proceso



Decisión entre dos o tres alternativas

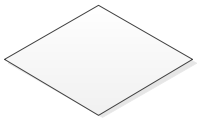


Gráfico No 27 Diagrama de Flujo
Elaborado por: Investigadora

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término.

6.7 Metodología

Las metodologías se deben entender como el conjunto de operaciones organizadas con las que se pretende el logro de la medición de los riesgos, en tanto que los modelos están constituidos por las estructuras empleadas para dicha medición.

6.8Plan Operativo

FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
FASE 1	Aplicar un diagnóstico situacional a los departamentos de ventas y cobranzas para establecer estrategias de control a corto y mediano plazo.	1.- Diagnóstico FODA 2.- Diagnostico cuantitativo de la morosidad de la cartera 3.- Realizar una gráfica de tendencia 4.- Realizar un levantamientos de los procesos y políticas existentes	Matriz FODA Diagrama de tendencia Matriz de procesos	8 días	Gerente Investigadora

FASE 2	Reestructurar el proceso de crédito y cobro orientado a mejorar los indicadores de gestión	Establecer el nuevo proceso de crédito Políticas de Crédito	Flujogramas	1mes	Gerentes Investigadora
FASE 3	Establecer una matriz de indicadores de gestión como herramienta de planificación para el cumplimiento de metas y objetivos	Organizar una matriz de indicadores	Matriz de indicadores	20 días	Gerentes Investigadora

Cuadro No 31 Plan Operativo
Elaborado por: Investigadora

6.9 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

FASE 1

1.- Aplicar un diagnóstico situacional a los departamentos de ventas y cobranzas para establecer estrategias de control a corto y mediano plazo

1.1 Análisis cualitativo a partir de una matriz FODA a la empresa CHINAACCPASS Cía. Ltda.

MATRIZ FODA

Análisis Interno	**Análisis Externo**
Fortalezas	**Oportunidades**
• Conocimiento de la gerencia. • Posibilidad de acceder a créditos • Capacidad operativa • Evolución del negocio • Buena Propuesta de Valor • Características especiales del producto que se oferta	• Adaptabilidad de la marca al mercado ecuatoriano • Alianzas estratégicas • Aparecimiento de nuevos modelos de autos • Mejor stock de repuestos • Aumento de la necesidad de transporte en un vehículo
Debilidades	**Amenazas**
• Bajo reconocimiento de marca • Escasos procesos levantados de todas las actividades de Cobranzas. • Bajo nivel de ventas • Falta de capacitación en personal de recaudación de cobranzas y ventas • Bajo nivel de comunicación efectiva con clientes. • Bajo nivel de colaboración interdepartamental • Desmotivación de los trabajadores. • Deficiente gestión de crédito y cobranzas. • No existe gestión de cobros	• Creciente Competencia • Aumento de los Impuestos • Cambios en las importaciones

Cuadro No 32 Análisis FODA
Elaborado por: Investigadora

Matriz de Impacto Interno

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Evolución del negocio	0,22	2	0,44
Conocimiento de la gerencia.	0,18	4	0,72
Escasos procesos levantados de todas las actividades de Cobranzas.	0,10	3	0,30
Bajo reconocimiento de marca	0,15	3	0,45
Bajo nivel de ventas	0,30	1	0,30
Deficiente gestión de crédito y cobranzas	0,05	2	0,10
TOTAL	**1.00**		**2,31**

Cuadro No 33 Matriz de Impacto Interno
Elaborado por: Investigadora

Proceso de ponderación Matriz Interna

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa.
- Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) basta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificaci6n = 3), una fortaleza importante (clasificaci6n = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio.

Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

La empresa CHINAACCPASS Cía. Ltda., obtuvo una calificación de 2,31 lo que muestra que existen debilidades internas, que se necesitarán revisar y asumir un cambio metodológico en cuanto a la gestión de control que se ha venido realizando.

Matriz de Impacto Externo

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Adaptabilidad de la marca al mercado ecuatoriano	0,30	3	0,90
Aparecimiento de nuevos modelos autos	0,20	1	0,20
Aumento de la necesidad de transporte en un vehículo	0,10	4	0,40
Creciente Competencia	0,20	2	0,20
Aumento de los Impuestos	0,20	4	0,80
TOTAL	**1.00**		**2,70**

Cuadro No 34 Matriz de Impacto Externo
Elaborado por: Investigadora

Procedimiento Matriz de Impacto Externa:

- Lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor

indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.

- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) para la organización.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.
- Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El numero recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varia de cinco a veinte.

La empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., obtuvo una clasificación ponderada de 2,70 lo que significa que existen muchas oportunidades para que la empresa mejore su desempeño laboral principalmente en el área de Ventas.

1.2 Análisis cuantitativo de la cartera a la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.

ANALISIS DE LAS VENTAS Y CARTERA

1.- Comparativo cartera (Anexo 2)

CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS	%
VENCIDO A 30 DÍAS	125.520,70	57%
VENCIDO 31 A 60 DIAS	52.594,81	24%
VENCIDO 61 A 90 DÍAS	16.705,80	8%
VENCIDO 91 A 120	16.828,39	8%
VENCIDO 121 A 240 DÍAS	7.990,00	4%
TOTAL CARTERA VENCIDA	219.639,70	100,00%

Cuadro No 35 Análisis Cartera Vencida
Elaborado por: Investigadora

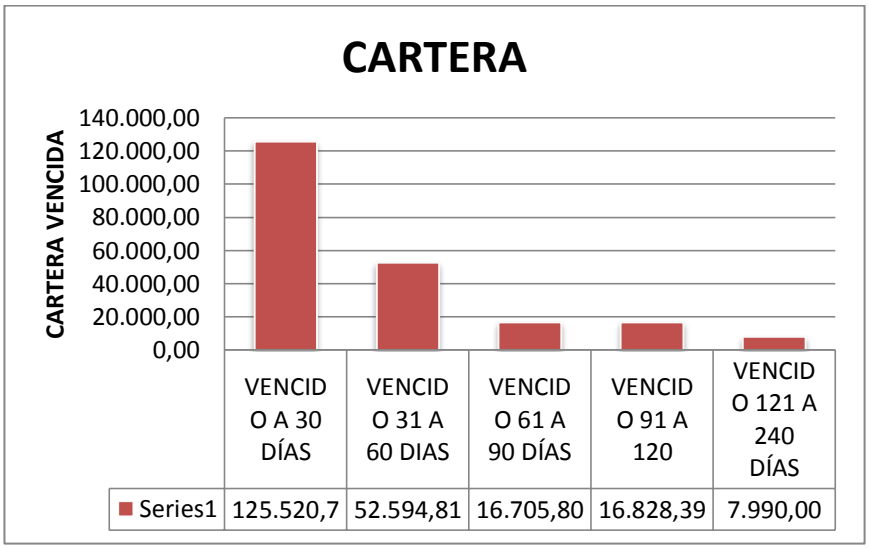


Gráfico No 28 Cartera
Elaborado por: Investigadora

2.- COMPARATIVO VALORES RECUPERADO

CUENTAS	VALORES	%
SALDO CUENTAS POR COBRAR	219.639,70	60%
RECUPERADO	146.244,80	40%
TOTAL	365.884,50	100,00%

Cuadro No 31 Comparativo Valores Recuperado
Elaborado por: Investigadora

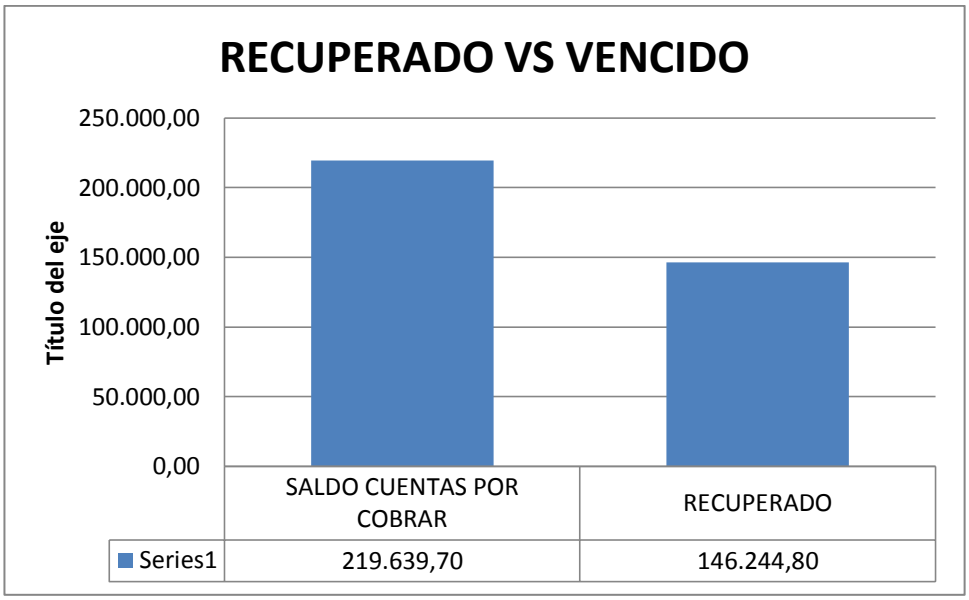


Gráfico No 29 Valores Recuperados
Elaborado por: Investigadora

Análisis e Interpretación:

1.- De acuerdo al cuadro No 28 al analizar la cartera vencida existen una tendencia aunque mínima a estirar la cartera a plazos que no son convenientes al negocio ni a la rentabilidad que necesita generar por la venta de autos

2. De acuerdo al cuadro No 29, los valores recuperados están en un 40% del total de cartera, lo que indica que a largo plazo se incrementen las pérdidas por ineficaz gestión de cobranzas para recuperar la cartera.

CUADRO COMPARATIVO POR CLIENTES vs. DÍAS VENCIMIENTO

TIPOS DE CLIENTE	DE 0 A 30 DÍAS	DE 31 A 60 DÍAS	DE 61 A 90 DÍAS	91 A 120 DÍAS	121 A 240 DÍAS
ASEGURADORAS	24513,37	8597,94			
ALVARADO CÍA	79118,49		349,21		
EMPRESAS VARIAS - REPUESTOS - TALLERES	16676,09	41816,60	16356,59	16828,39	
PERSONAS NATURALES	5212,75	2180,27			7990
TOTAL	125520,70	52594,81	16705,8	16828,39	7990

Cuadro No 36 Cartera Vencida por Tipo de Cliente
Elaborado por: Investigadora

OBSERVACIONES

Para la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., ha sido un reto mantenerse en el mercado. En un criterio objetivo la importadora se encuentra altamente dependiente del Corporativo CORPAL; ya que sus cierres de ejercicios contables se caracterizan por cruce de cuentas, entre los clientes que hacen parte del grupo, por lo que no es recomendable que su gestión económica, esté basada en el apoyo inter empresarial.

Respecto a las Aseguradoras, la gestión de cobranzas no muestra políticas de cobros, para que los pagos sean a fechas determinadas. La empresa no realiza un adecuado análisis de clientes, por lo que se ha presentado un caso de una cuenta incobrable que perjudica la liquidez y por ende la rentabilidad,

CUADRO COMPARATIVO POR CLIENTES DE 0 A 30 DÍAS

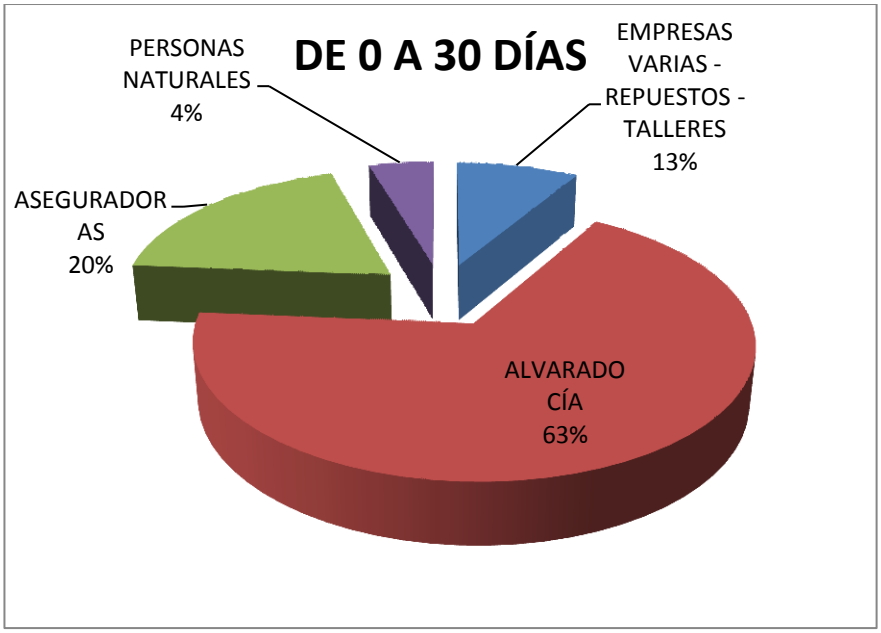


Gráfico No 30 Tipos de Clientes **-** Valores Vencidos De 0 a 30 Días -
Elaborado por: Investigadora

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al análisis comparativo de los Tipos de Clientes tiene el más alto porcentaje el Grupo Alvarado con el 63%, seguidas de las Aseguradoras con el 20%; las Empresas varias tienen un 13% y las Personas Naturales un 4%.

Se puede interpretar que el más alto porcentaje de cartera vencida en un rango aceptable de recuperación está el Grupo Alvarado, y las Aseguradoras, lo que indica que la liquidez de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., depende de estas dos variables.

Se puede anotar que las Empresas varias tienen un buen nivel de cumplimiento.

CUADRO COMPARATIVO POR CLIENTES DE 31 A 60 DÍAS

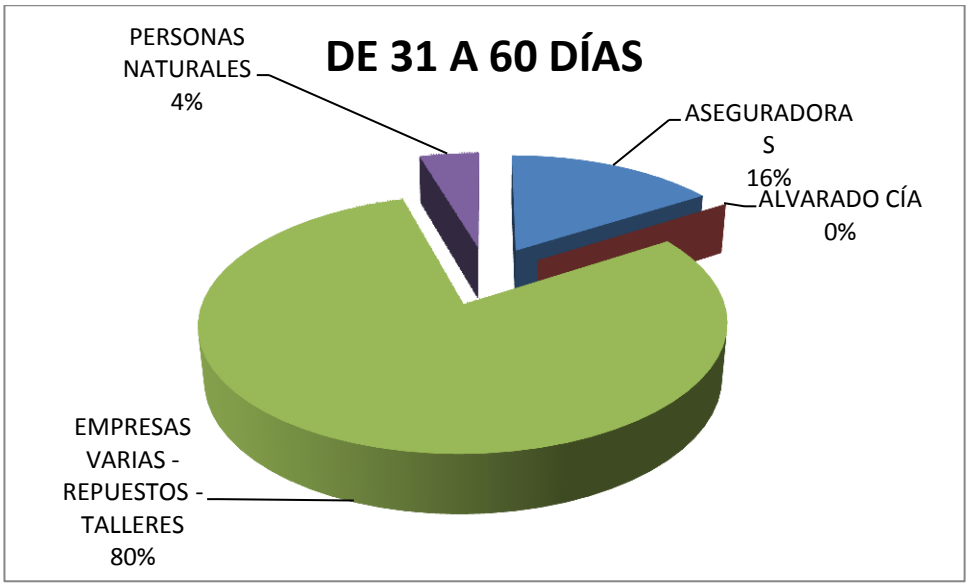


Gráfico No 31 Tipos de Clientes **-** Valores Vencidos De 31 a 60 Días
Elaborado por: Investigadora

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al análisis comparativo de los Tipos de Clientes en el rango de vencimiento de 31 a 60 días tienen el porcentaje más alto las Empresas Varias con un 80%, seguido de las Aseguradoras que también presentan vencimiento en este periodo de gracia con el 16%, y finalmente las personas naturales con el 4%.

Se puede interpretar que las Empresas Varias se ubican en este periodo de vencimiento, y las Aseguradoras que por diversos trámites realizan sus pagos de forma retrasada a la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía Ltda. En sí es un rango aceptable de vencimiento para que la empresa pueda generar ganancias y pueda proyectar sus ingresos.

CUADRO COMPARATIVO POR CLIENTES DE 61 A 90 DÍAS

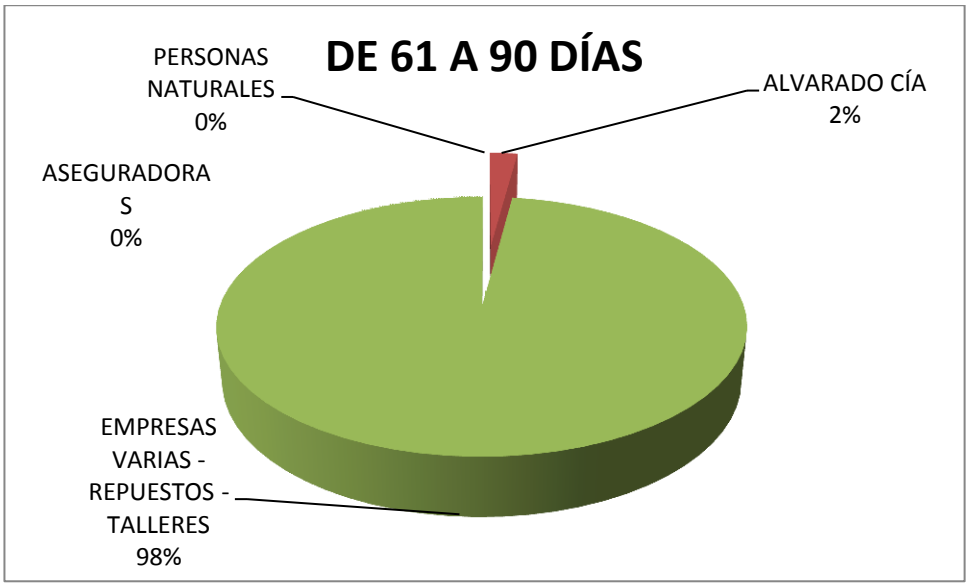


Gráfico No 32 Tipos de Clientes **-** Valores Vencidos De 0 a 30 Días -
Elaborado por: Investigadora

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al análisis comparativo de los Tipos de Clientes en el rango de vencimiento de 61 a 90 días tienen el porcentaje más alto las Empresas Varias con un 98%, seguido de las empresas del Grupo Alvarado con el 2%.

Se puede interpretar que las Empresas Varias no se encuentran bien clasificadas por lo que el análisis para entrega de crédito inicia a perjudicar a la empresa, en los casos en los que no se ha pactado este nivel de vencimiento, pues inicia las pérdidas para la empresa, por lo que las comisiones por ventas se pueden ver disminuidas o ser causales de insolvencia.

CUADRO COMPARATIVO POR CLIENTES DE 91 A 120 DÍAS



Gráfico No 33 Tipos de Clientes **-** Valores Vencidos De 91 a 120 Días
Elaborado por: Investigadora

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al análisis comparativo de los Tipos de Clientes en el rango de vencimiento de 91 a 120 días las Empresas Varias tienen el 100% de vencimiento en este rango.

Se puede interpretar que las Empresas Varias es la que más plazo necesita para cumplir con los pagos, aunque se destaque sólo una empresa con esta demora con un valor significativo por recuperar.

CUADRO COMPARATIVO POR CLIENTES DE 121 A 240 DÍAS

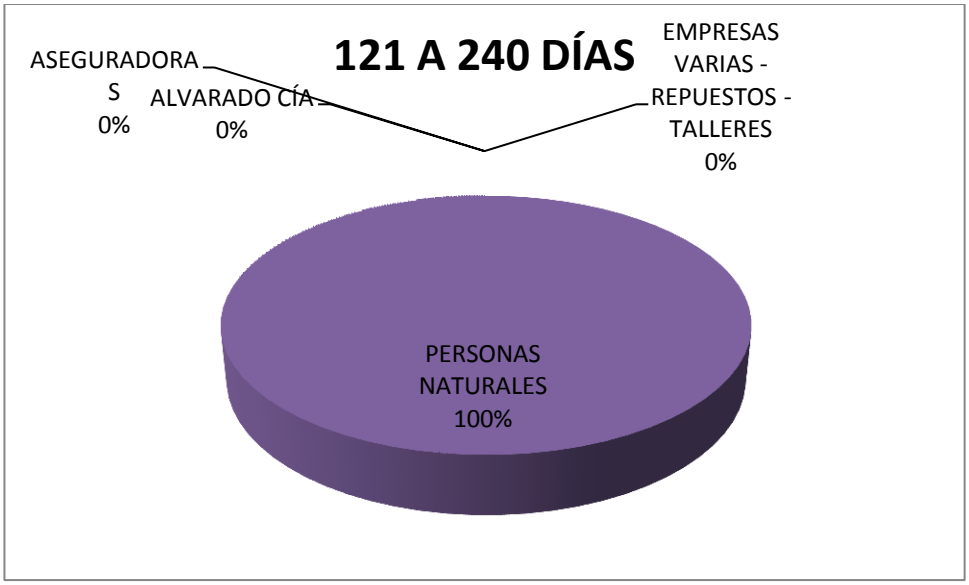


Gráfico No 34 Tipos de Clientes **-** Valores Vencidos De 121 a 240 Días
Elaborado por: Investigadora

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al análisis comparativo de los Tipos de Clientes en el rango de vencimiento de 121 a 240 días tienen el porcentaje más alto corresponde a las Personas Naturales con el 100%.

Se puede interpretar que las Personas Naturales, en un rango de 1 de cada 10 pueden llegar a tener una alta demora en cartera lo que demuestra que en algunos casos no es eficaz el análisis de crédito que se está realizando, demostrando un valor que a largo plazo afecta a la rentabilidad que la empresa necesita demostrar para mejorar sus ventas.

3. Análisis cuantitativo de las ventas del segundo semestre de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.

Ventas del segundo semestre 2013

No	MES	VENTAS	PORCENTAJE
1	JULIO	247249,86	**18%**
2	AGOSTO	241026,11	**17%**
3	SEPTIEMBRE	216171,18	**15%**
4	OCTUBRE	261232,4	**19%**
5	NOVIEMBRE	216929,74	**16%**
6	DICIEMBRE	216461,02	**15%**
	TOTAL	**1399070,31**	

Cuadro No 38 Análisis de Ventas
Elaborado por: Investigadora

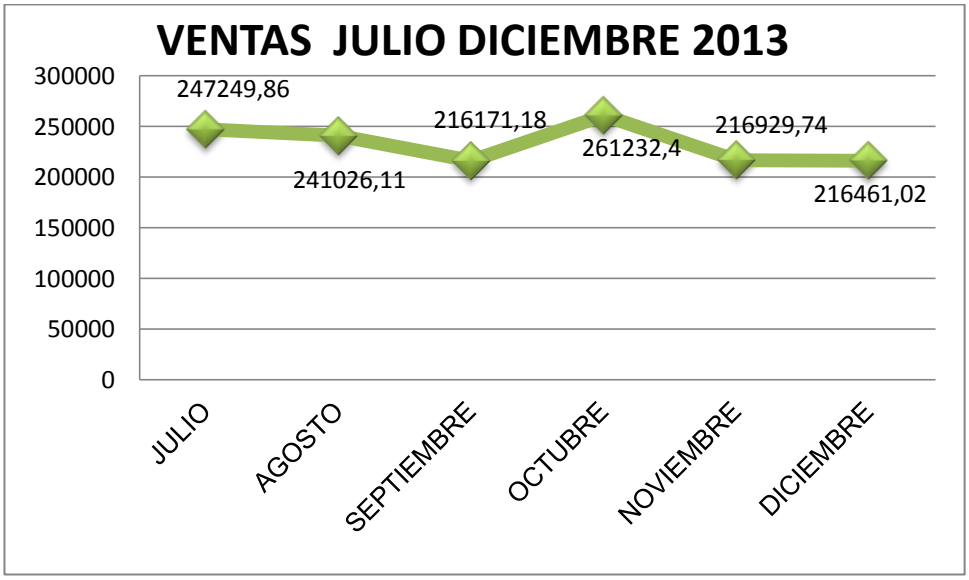


Gráfico No 36 Desviación Estándar Ventas segundo semestre 2013
Elaborado por: Investigadora

Análisis

El gráfico muestra una baja en las ventas en el último semestre de julio a diciembre del 18% al 15%, manteniendo en ese mismo nivel. Estos porcentajes establecen que las ventas son lineales no tienen tendencia a crecer y los datos no están dispersos por lo que no se está cumpliendo

con el presupuesto esperado, por lo que significa que la empresa no tenga crecimiento en el mercado, lo que afectaría en la rentabilidad.

1.4 Análisis cuantitativo de los componentes de cartera de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., a partir de las calcular las desviaciones estándar basado en facturas, cheques posfechados, cheques protestados.

CARTERA IMPRODUCTIVA DEL SEGUNDO SEMESTRE

MES	POSFECHADOS	PROTESTADOS	FACTURAS	TOTAL
JULIO	10300,00	1450	37330,9	49080,900
AGOSTO	38789,59	21200	17920,11	77909,700
SEPTIEMBRE	28440,51	1010,01	23001,45	52451,970
OCTUBRE	17994,01	1580,69	25320,71	44895,410
NOVIEMBRE	32501,09	1808,33	14110,11	48419,530
DICIEMBRE	67990,50	2255,83	22880,66	93126,990
TOTAL	196015,7	29304,86	140563,94	365884,5

Cuadro No 39 Análisis de Ventas
Elaborado por: Investigadora

De acuerdo al análisis realizado la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., se puede interpretar que el mayor porcentaje de la cartera corresponde a los cheques posfechados con el 54% de la variabilidad de la cartera improductiva, seguido de las facturas con el 38% y con un mínimo porcentaje del 8%, los cheques protestados.

Se interpreta que no existe un control al momento que el cliente nos da como parte de pago cheques posfechados ya que se encuentran fuera de plazo y no se pueden cobrar se corre el riesgo de que se puedan protestar, lo que ocasiona que la cartera aumente, también se puede

notar que al momento de la venta no se analiza la información crediticia del cliente por lo que no se está respaldando y el monto en facturas vencidas es considerable.

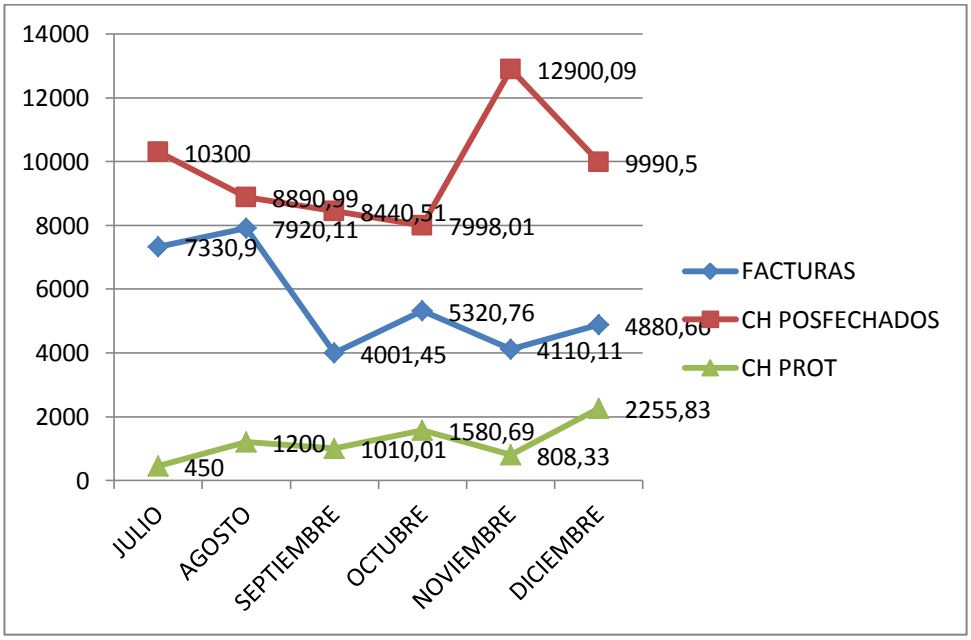


Gráfico No 37 Cartera Improductiva segundo semestre 2013
Elaborado por: Investigadora

1.5 Levantamientos de los procesos y políticas existentes de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.

En las operaciones de ventas interviene el jefe de ventas para autorizar descuentos no programados, el vendedor que oferta los automóviles con todas sus características para alcanzar una óptima comercialización, el analista de crédito para establecer la factibilidad del cliente y cuál es la mejor opción de plazos que se le puede otorgar sin perjuicios para la empresa. Una vez realizado el trámite completo de venta efectiva, interviene la facturadora para iniciar el trámite administrativo contable.

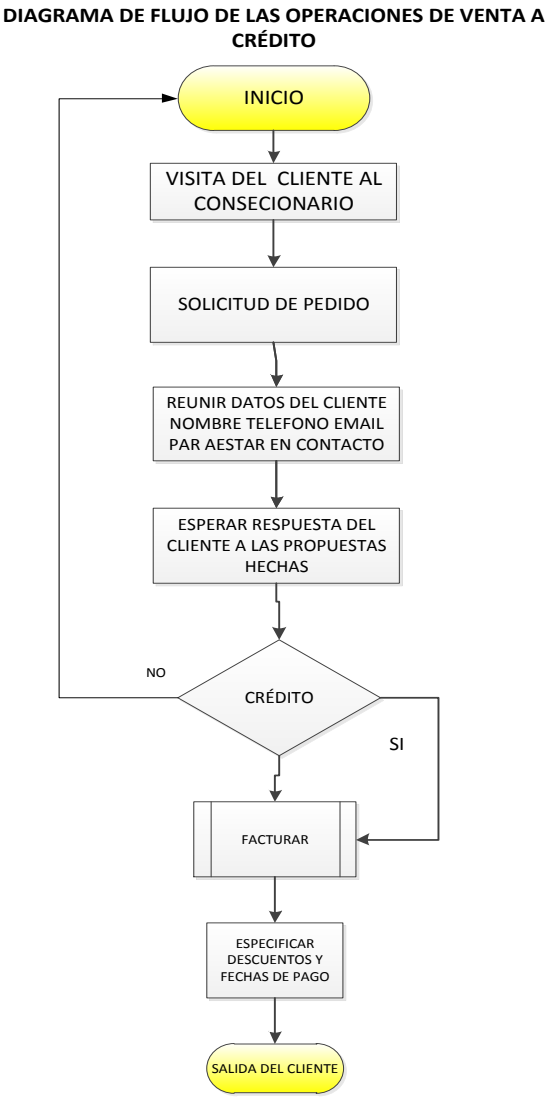


Gráfico No 38 Diagrama de Flujo Ventas a Crédito
Elaborado por: Investigadora

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA OPERACIÓN DE FACTURACIÓN

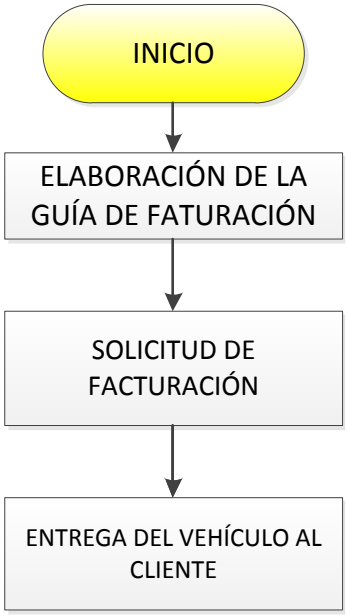


Gráfico No 39 Diagrama de flujo operación facturación
Elaborado por: Investigadora

Política de Ventas CHINAACCPASS Cía. Ltda.

1.- Todos los empleados de este departamento no deben introducir comida ni bebidas.
2.- Deben de mantener todo limpio y en orden en esta área
3.- Mantener un atención y calidad en el servicio al cliente.
4.- El jefe de esta área debe realizar una supervisión de calidad en el trabajo así como la planificación de ventas y puntos críticos

1. **POLÍTICAS**
2. **DE LOS VALORES QUE REPRESENTA EFECTIVO**
3. Los cheques, deben enviados a la matriz al departamento de cobranzas después de su registro junto con los reportes para su revisión y posteriormente para ser guardados en la caja fuerte.
4. El efectivo receptado por cobro de facturas a crédito debe ser depositado el mismo día de su recepción, por lo que no se deberá mantener dinero u otros valores por efectivizar dentro de los cajones u otro lugar que represente retención del mismo.

5. El efectivo se deberá mantener debidamente custodiado por la persona Responsable hasta enviar al depósito.
6. Todos los cobros sin excepción deberán ser registrados en comprobantes de ingresos los cuales serán ingresados al sistema, y luego archivados en orden secuencial de menor a mayor.
7. Al momento de receptar cobros donde el cliente, se deberá entregar la copia blanca al mismo con su firma de responsabilidad, luego será entregado al departamento de crédito.
8. Los comprobantes de retención en la fuente solo podrán ser receptados durante el mismo mes de la emisión de la factura.

DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

1. Semanalmente se verificara la cartera de los clientes y se identificara los saldos que están próximos a vencer, para lo cual se gestionara inmediatamente el cobre.
2. Es responsabilidad de cada Punto de Venta revisar los saldos de los clientes y solucionarlos
3. El bloqueo de clientes por facturas no pagadas será sancionado

Análisis

1.- El proceso de venta mantiene una posición vertical, sin advertir un proceso dinámica que permita al vendedor una toma de decisiones. Se tiene un sistema de reglas más que un manual para el vendedor en base al cual este pueda originar un informe real del porque no se realizó una venta, o a su vez que permitió el éxito de la venta.

2.- La empresa carece de proceso de cobranza.

FASE 2

Reestructurar el proceso de crédito y cobro orientado a mejorar los indicadores de gestión AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.

A continuación se presentan algunos principios básicos de control interno aplicables como apoyo al proceso de ventas y cobranzas.

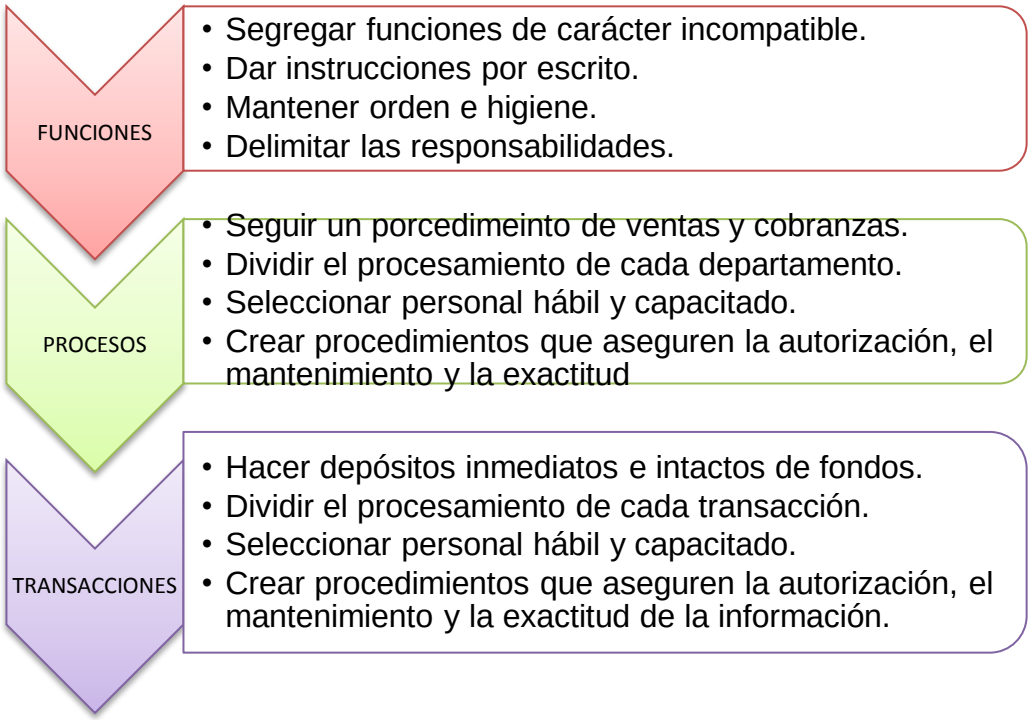


Gráfico No 40 Principios de Control de Gestión
Elaborado por: Investigadora

Proceso de Ventas

Se establece un Manual del vendedor de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.; que organice las situaciones para una óptima toma de decisiones de ventas; a partir de un rango de contactos y seguimiento al cliente hasta alcanzar la meta o a su vez el cliente desista de la compra.

FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS

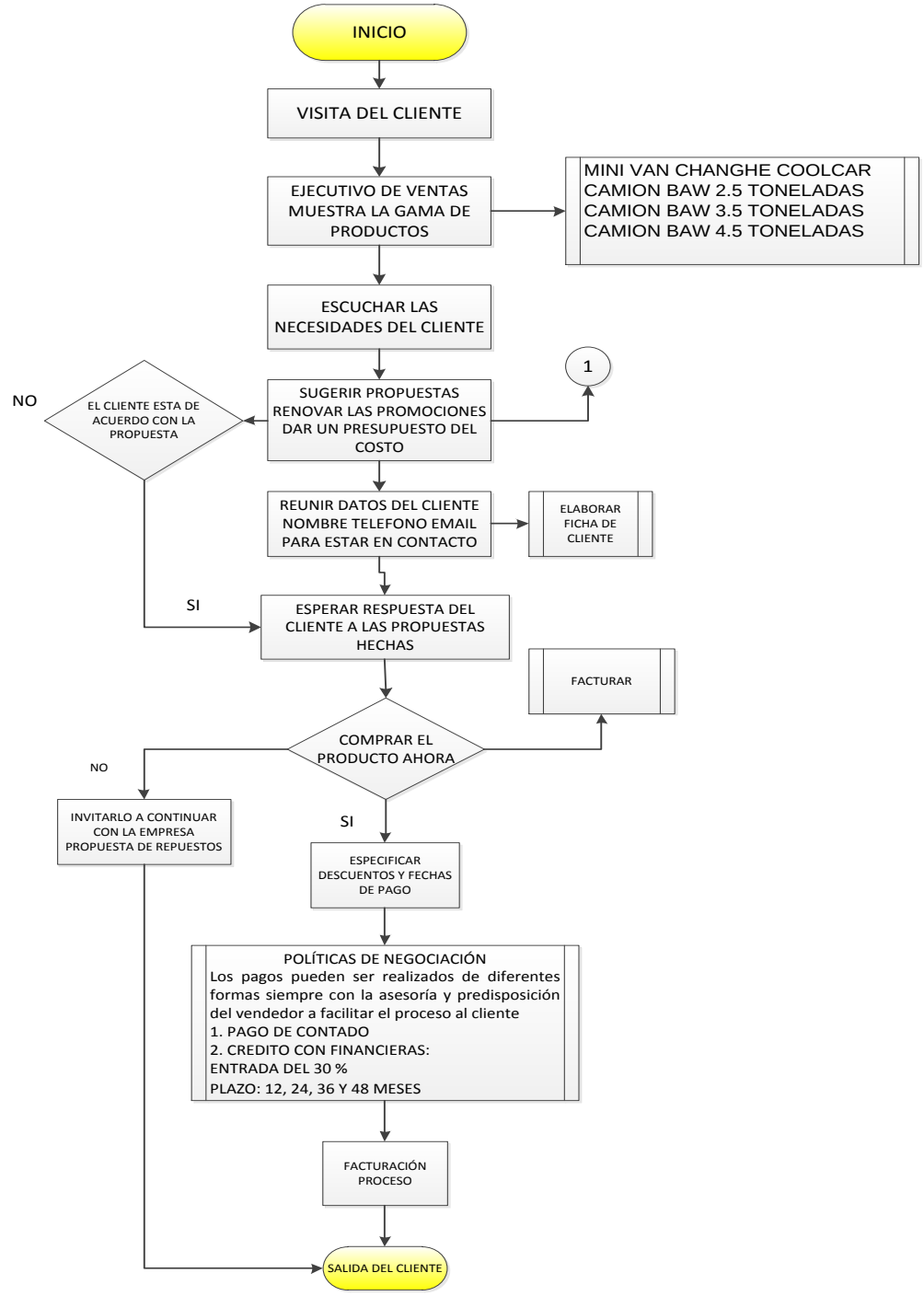


Gráfico No 41 Flujograma de Ventas
Elaborado por: Investigadora

$$\textbf{Proceso de ventas} = \frac{\text{Total de facturas realizadas}}{\text{Total de clientes}}$$

Flujograma de Crédito

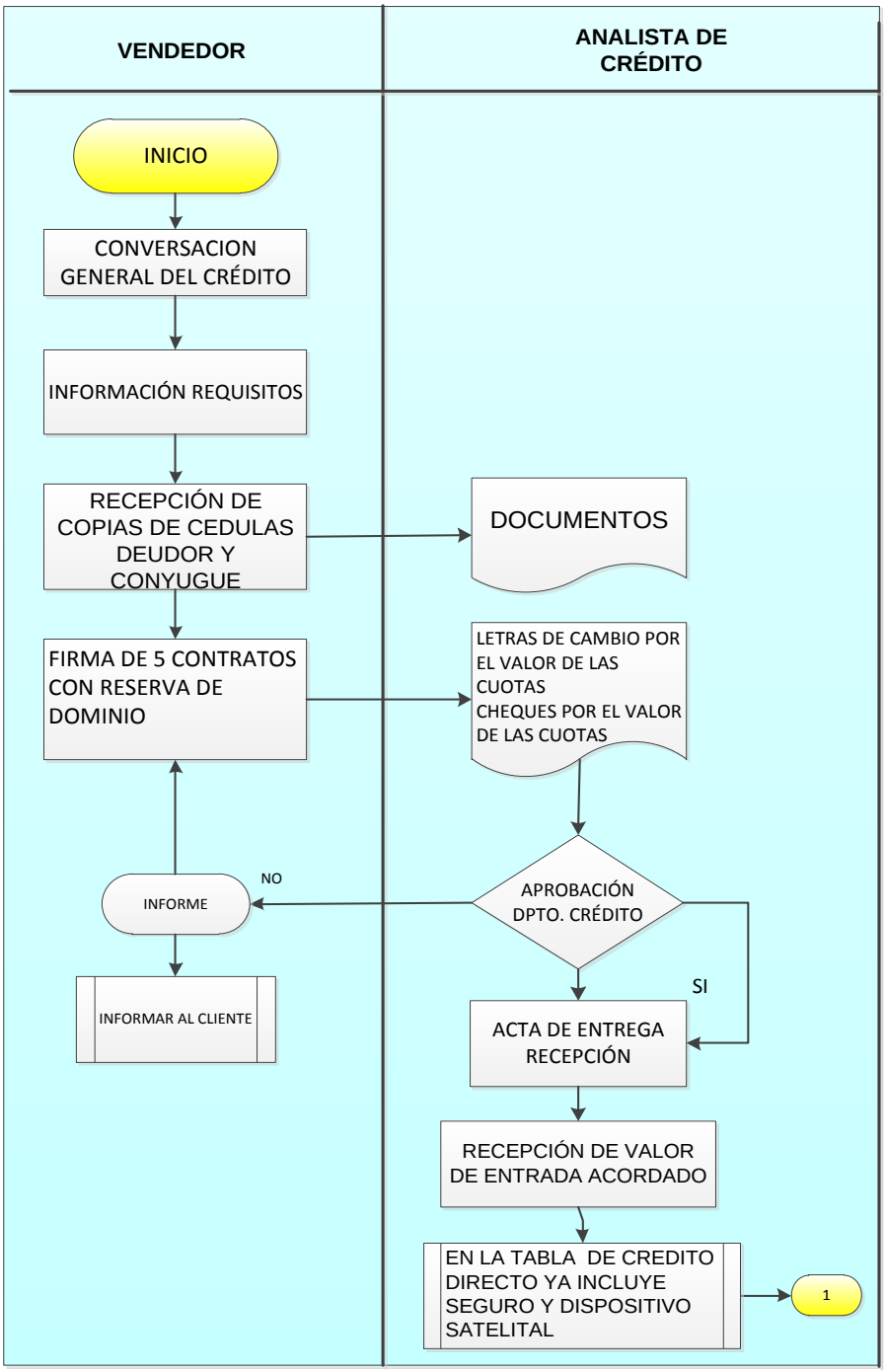


Gráfico No 42 Flujograma de Crédito
Elaborado por: Investigadora

$$\textbf{Proceso de Crédito} = \frac{\text{Total de Créditos Aprobados}}{\text{Total de Créditos realizados}}$$

Flujograma Facturación

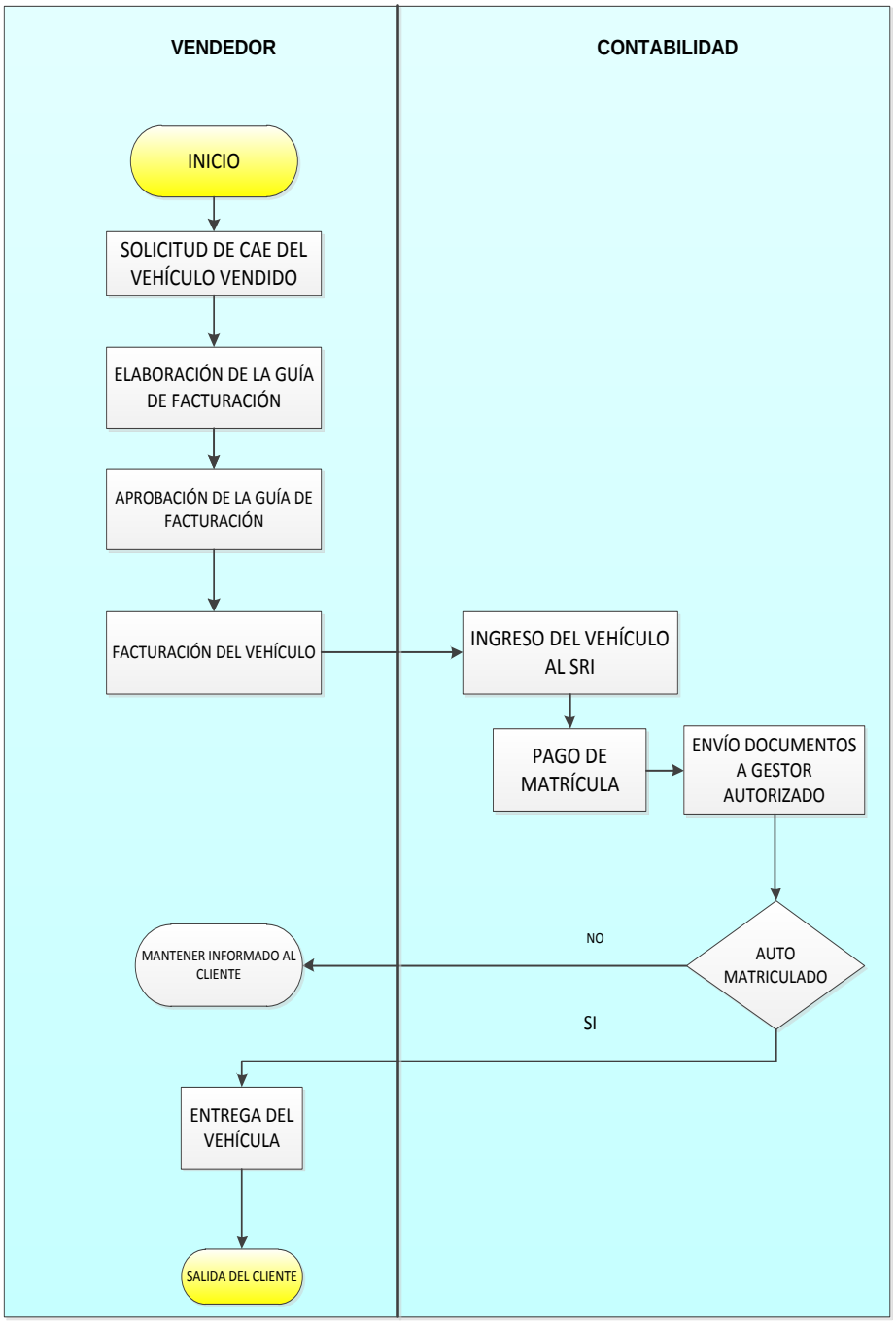


Gráfico No 43 Flujograma de Facturación
Elaborado por: Investigadora

Proceso de Facturación =	Total de Vehículos ingresados al SRI / Total de facturas realizadas

Procedimiento ingreso del vehículo al SRI

INSTRUCTIVO PARA LA CARGA DE DATOS DE VEHÍCULOS COMERCIALIZADOS

- **INGRESO AL SISTEMA DE MATRICULACION VEHICULAR A TRAVES DE LA PÁGINA WEB Y PROCESO DE CARGA DE INFORMACIÓN:**

1. Ingreso al Sistema de Matriculación Vehicular

2. Menú Principal del Sistema

- Registro de venta de vehículos
- Reporte de carga de archivos
- Reporte de vehículos

- **ARCHIVOS DE CARGA**

En esta opción usted encontrará información sobre los archivos **.xml,** necesarios para la carga de información, de acuerdo al proceso a realizar:

- Archivo esquema para el registro de venta de vehículos

- **OBTENCIÓN DE CLAVE**

En esta opción usted encontrará información sobre el proceso y requisitos para obtener la clave de acceso a los aplicativos que se encuentran disponibles en la página web www.sri.gob.ec

- Requisitos Para Personas Naturales
- Requisitos Para Sociedades

INGRESO AL SISTEMA DE MATRICULACION VEHICULAR

1. **Ingresar a la página web** www.sri.gob.ec **a la opción** Servicios en Línea



Ilustración No 1 Página web SRI
Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.sri.gob.ec

2. **Ingresar el RUC y la clave de acceso solicitada previamente en las oficinas del SRI.**



Ilustración No 2 Sistema Matriculación Vehicular

Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.sri.gob.ec

3. Ingresar al acceso de MATRICULACION VEHICULAR**.**



Ilustración No 3 Matriculación Vehicular
Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.sri.gob.ec

4. En este acceso tiene los siguientes opciones:



➡ **Registro de venta de vehículos**

Ilustración No 4 Opción Registro Venta de vehículos
Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.sri.gob.ec

A través de esta opción los comercializadores de vehículos cargarán los datos de las ventas que realicen a los consumidores**.**

Al ingresar a esta opcióntendrá la siguiente pantalla:

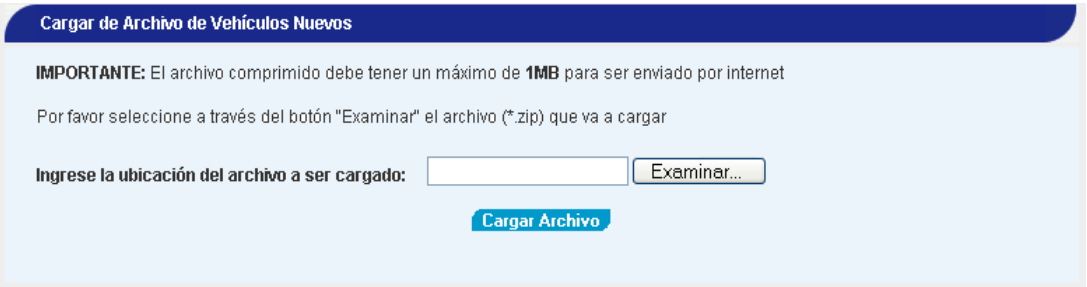


Ilustración No 5 Vehículos Nuevos
Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.sri.gob.ec

1. El vehículo registre pagos de matrícula

   En este caso el comercializador deberá solicitar mediante oficio el registro de la nueva venta indicando el motivo, para esto, deberá adjuntar copia de la factura anterior, con la leyenda anulada o con copia de su respectiva nota de crédito, y copia de la nueva factura. Esta solicitud la deberá presentar en ventanillas de vehículos de cualquiera de nuestras oficinas.

2. Existe un propietario previamente registrado por otro comercializador

   En este caso deberá solicitar mediante oficio la anulación del registro indicando el motivo, para esto deberá adjuntar copia de la factura anterior, con la leyenda anulada o con copia de su respectiva nota de crédito, y copia de la nueva factura. Esta solicitud la deberá presentar en ventanillas de vehículos de cualquiera de nuestras oficinas.

Reporte de vehículos

A través de esta opción los comercializadores podrán verificar previo al pago de la matrícula por parte del comprador, si la información cargada (propietario y fecha de compra) se encuentra correcta. Se mostrarán únicamente los vehículos que fueron cargados por cada comercializador.

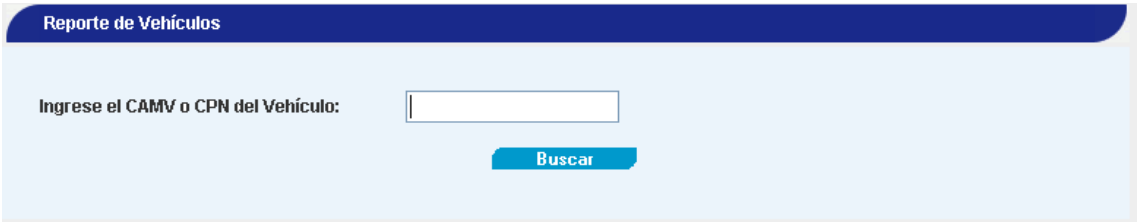


Ilustración No 6 Registro deVehículos Nuevos
Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.sri.gob.ec

La consulta se ejecuta ingresando el RAMV o CPN, dependiendo si el vehículo fue importado o ensamblado, respectivamente, devolviendo la siguiente información:

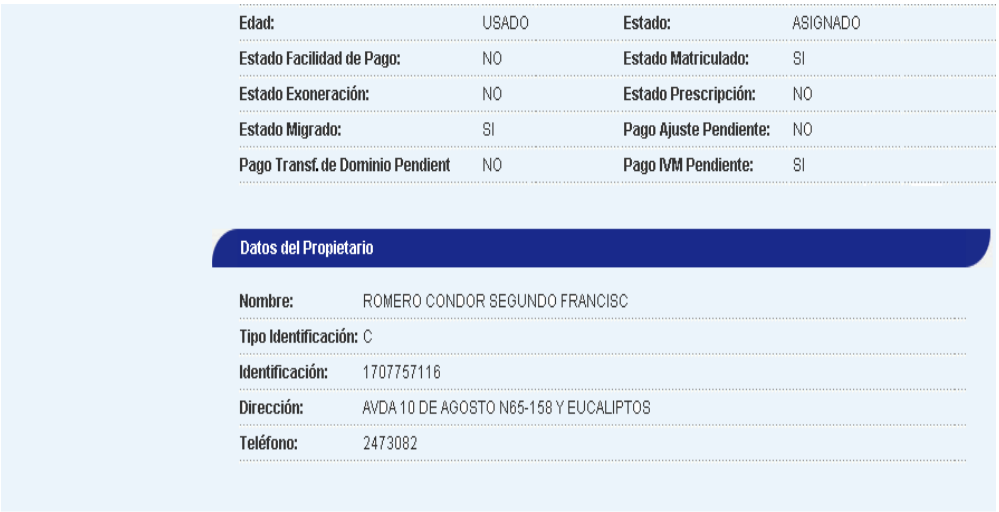


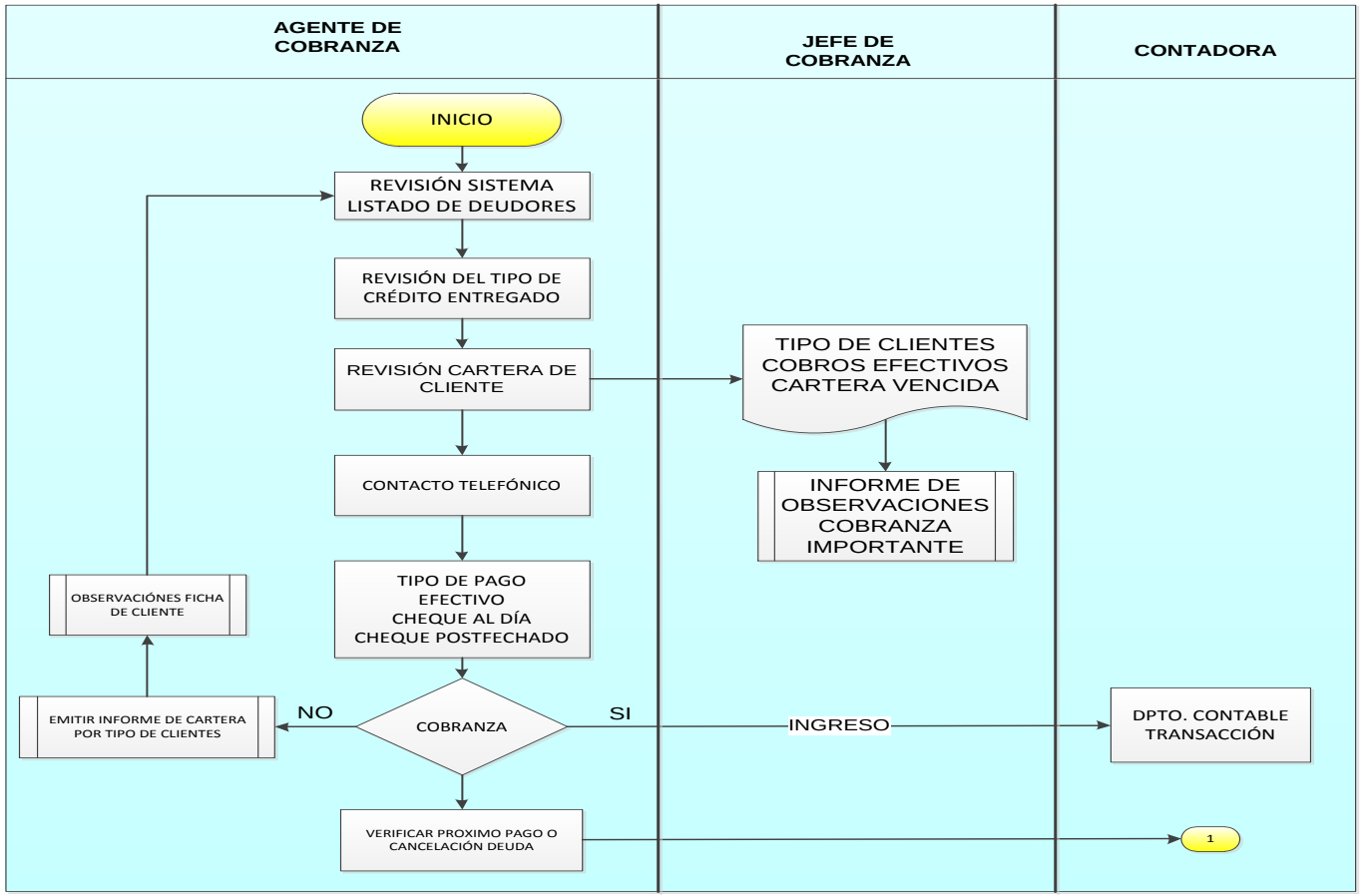
Ilustración No 7 ReporteVehículos Nuevos
Elaborado por: Investigadora
Fuente: www.sri.gob.ec

Explicación de los campos necesarios para Matriculación

NOMBRE DEL CAMPO		EXPLICACIÓN
CABECERA	<numeroRUC>	Número de RUC Registrado del vehículo. Este RUC es el mismo con el que se ingresó a Servicios en Línea.
DETALLE 1	<rucComercializador>	RUC del concesionario o dealer que vendió el vehículo.
	<CAMVCpn>	Certificado de Producción Nacional o Certificado de Aduana. Esta información previamente debe estar ingresada por la CAE o por el Ensamblador.
	<serialVin>	Número serial VIN o número de chasis del vehículo. Esta información previamente debe estar ingresada por la CAE o por el Ensamblador.
	<nombrePropietario>	Razón social del propietario del vehículo vendido
	<tipoIdentificacionPropietario>	Código de identificación del propietario. Si es cédula a color el código es C, RUC el código es R o pasaporte donde el código es P
	<numeroDocumentoPropietario>	Número de identificación.
	<tipoComprobante>	Código de comprobante emitido, por ejemplo si es factura (1) o nota de venta (2).
	<establecimientoComprobante>	Hace referencia a los tres primeros dígitos del comprobante de venta.
	<puntoEmisionComprobante>	Corresponde a los tres siguientes dígitos del comprobante de venta.
	<numeroComprobante>	Número secuencial del comprobante de venta.
	<numeroAutorizacion>	Número de autorización otorgado por el SRI para la emisión del comprobante de venta.
	<fechaVenta>	Fecha de la venta del vehículo.
	<precioVenta>	Precio de venta al público incluido impuestos que se encuentra detallado en el comprobante de venta entregado al cliente.
	<codigoCantonMatriculacion>	Cantón donde se matriculará el vehículo
	<datosDireccion>	
	<tipo>	Tipo de dirección que tiene el contribuyente. Por ejemplo si es RESIDENCIA u OFICINA.
	<calle>	Calle del domicilio del cliente.
	<numero>	Número del domicilio del cliente.
	<interseccion>	Intersección del domicilio del cliente.
	<datosTelefono>	
	<tipo>	Tipo de teléfono que tiene el cliente. Si el FIJO o MOVIL.
	<provincia>	Código de la provincia del cliente relacionada con el tipo de teléfono
	<numero>	Descripción del número de teléfono.

Cuadro No 40 Matriculación campos SRI
Elaborado por: Investigadora

Proceso de Cobranza



Proceso de Cobranza= $\frac{\text{Total Recaudado}}{\text{Total de la Cartera}}$

Gráfico No 44 Flujograma Cobranza

Elaborado por: Investigadora

PROCESO DE VENTA EFECTIVA QUE DISMINUYA LA MOROSIDAD

ACTOR	ACTIVIDAD	
VENDEDOR	1.- VISITA DEL CLIENTE 1.1.- VERIFICACIÓN DE STOCK	**Productos en Stock** **VEHICULOS:** • MINI VAN CHANGHE COOLCAR • CAMION BAW 2.5 TONELADAS • CAMION BAW 3.5 TONELADAS • CAMION BAW 4.5 TONELADAS
	2.- PRESENTACIÓN DEL VENDEDOR	2.1 Entrega de tarjeta de presentación 2.2 Muestra de stock al cliente 2.3 Entrega de proforma totalmente llena 2.4 Recopilación de información del cliente 2.5 Comprobar que no quede ninguna duda 2.6 Anotar todos los detalles de la entrevista 2.7 Entrega del catálogo del vehículo despedida
	3.- DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	3.1 Detección de la necesidad y presupuesto 3.2 Demostracion física del vehículo 3.3 Prueba dinámica del vehículo 3.4 Sugerir propuestas y promociones
	4.- SEGUNDO CONTACTO	4.1 Revisar anotaciones realizadas en el primer contacto y sacar los puntos mas importantes 4.2 Si es una llamada telefónica, primeramente preguntar al cliente si en ese momento esta ocupado 4.3 Empezar el contacto preguntando si ha revisado

		la oferta 4.4 Recordar al cliente los aspectos mas importantes de la primera entrevista, como por ejemplo: financiamiento, características del vehículo que más le llamaron la atención 4.5 Si el contacto es telefónico, tratar de conseguir otra cita cara a cara para ver aspectos que nos puedan llevar al cierre, tales como descuentos, obsequios, otra prueba de conducción, etc 4.6 Aclarar cualquier otra duda que pueda surgir en el proceso 4.7 Estar muy bien enterado de la competencia, precios, promociones, políticas de venta y características de los vehículos..
VENDEDOR	5.- SEGUIMIENTO	5.1 De no lograr el cierra de la venta en los primeros contactos, se inicia el proceso de seguimiento. Aspectos a tomar en cuenta: 5.1.1 Ser pacientes 5.1.2 Ser persistentes 5.1.3 No descuidar al cliente 5.1.4 Llamar en las fechas que se establezca con el cliente 5.1.5 Detectar cuál es la causa de la demora en la decisión

	6. COMPRA DEL PRODUCTO	1.- Solicitud de CAE del vehículo vendido 2.- Elaboración de la guía de facturación 3.- Aprobación de la guía de facturación (gerencia comercial) 4.- Facturación del vehículo 5.- Ingreso del vehículo al SRI 6.- Pago de matricula 7.- Envío de documentos a gestor autorizado para la obtención de la matricula 8.- Entrega del vehículo al cliente

Cuadro No 41 Proceso efectivo de Venta
Elaborado por: Investigador

PROCEDIMIENTO EFECTIVOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

PROCEDIMIENTO PARA ANÁLISIS DE CRÉDITO	PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS	RECUPERACIÓN DE CARTERA
El análisis de Crédito debe ser realizado por personas que conozcan el tema y no se lo maneje de forma rutinaria o se dejen llevar por razones de afinidad o compromiso ya que son recursos económicos plasmados en mercaderías que luego será entregadas a los clientes y la cual debe tener plena confianza en que dicha inversión sea recuperada en el menor tiempo posible, la cual será realizada mediante análisis cualitativos y cuantitativos.	**a)** Los cheques, deben enviados a la matriz al departamento de cobranzas después de su registro junto con los reportes para su revisión y posteriormente para ser guardados en la caja fuerte. **b)** El efectivo receptado por cobro de facturas a crédito debe ser depositado el mismo día de su recepción, por lo que no se deberá mantener dinero u otros valores por efectivizar dentro de los cajones u otro lugar que represente retención del mismo. **c)** El efectivo se deberá mantener debidamente custodiado por la persona Responsable hasta enviar al depósito. **d)** Bajo ninguna circunstancia se deberá disponer y hacer uso del dinero de cobranzas u otros valores encomendados sean estos para fines	a) Semanalmente se verificara la cartera de los clientes y se identificara los saldos que están próximos a vencer, para lo cual se gestionara inmediatamente el cobre. b) Es responsabilidad de cada Punto de Venta revisar los saldos de los clientes y solucionarlos c) El bloqueo de clientes por facturas no pagadas será sancionado. d) Semanalmente se deberá realizar un cronograma con estrategias para la recuperación de cartera mediante visitas programas a clientes problemas y dar solución a facturas vencidas y saldos e) pendientes por devoluciones o retenciones**,** todas estas actividades deberán ser plasmadas en informes de acuerdos llegados con clientes que se entregarán al Jefe Administrativo y Jefe Comercial de los Puntos de

	personales o ajenos a los intereses de la empresa, caso contrario deberá ser sancionado de acuerdo al reglamento interno de trabajo, considerándose esta como una falta grave. **e)** Los comprobantes de depósito enviados por los clientes o vendedores ya sea vía fax, fotocopia o confirmaciones telefónicas, deben ser verificados en el departamento financiero a través de una confirmación electrónica.. **f)** Los cheques protestados deben ser notificados y entregados al cliente o vendedor Responsable, se debe retirar de la base de cheques todos los protestados si son devueltos por insuficiencia de fondos y el responsable de cartera tendrá que dirigirse donde el cliente a solucionar de la manera más viable el cobro de los mismos dentro de 10 días a partir de la fecha de recepción del cheque en el departamento de cobranzas. **g)** Para créditos nuevos se autorizará el cupo de crédito siempre y cuando	Venta. f) El respaldo de la cartera se la realizara por medio de cheques posfechados del mismo cliente, no se aceptaran cheques de terceras personas y que no tengan relación directa con negocio del titular. g) Entre otras actividades se debe realizar: ✓ Visitas a las zonas ✓ Llamadas telefónicas en base a los muestreos mensuales. ✓ Seguimiento a los muestreos mensuales realizados.

	cumplan con los requisitos solicitados y este será dado únicamente por el Departamento de cobranzas. **h)** Todos los cobros sin excepción deberán ser registrados en comprobantes de ingresos. **i)** Al momento de receptar cobros donde el cliente, se deberá entregar la copia blanca al mismo con su firma de responsabilidad, luego será entregado al departamento de crédito. **j)** Los comprobantes de retención en la fuente solo podrán ser receptados durante el mismo mes de la emisión de la factura.	
RECOLECCION DE DOCUMENTACION BÁSICA NECESARIA	**ACTIVIDADES**	
a) **Solicitud de crédito.** Llenando la información correspondiente y debidamente revisada la firma de autorización para análisis del cliente en el buro de crédito. ***b)*** **Documentos de identificación: Documentos de Ubicación:** **c) Documentos de Ingresos:** ***d)*** **Documentos de Patrimonio:** mediante los cuales podrán	a) Los valores recaudados por facturas a crédito deberán ser ingresadas inmediatamente tanto al sistema como al Excel conforme se receptan los cobros. b) Se deberá emitir mínimo un reporte de recaudación quincenalmente. c) La actualización del manual debe ser realizado todos los días. d) El ingreso al sistema de las	

sustentar la propiedad sobre inmuebles y / o vehículos (verificar si pertenecen a persona natural o jurídica) **e) Otros documentos referenciales:** Estado de cuenta de tarjetas de crédito, estado de cuenta de cuentas corrientes, Certificados Bancarios de manejo de cuentas o créditos.	retenciones debe realizarse máximo hasta el próximo mes. e) Las retenciones de los clientes serán recibidas máximo hasta fin de mes siguiente de su emisión. f) Se entregara el fin de mes revisado y cuadrado, un día después de que el departamento de Cobranzas haya emitido el listado para su revisión.	

Cuadro No 42 Proceso efectivo de Crédito y Cobranza
Elaborado por: Investigador

FASE 3

Establecer una matriz de indicadores de gestión como herramienta de planificación para el cumplimiento de metas y objetivos

Indicadores de Gestión

Según Franklin, Enrique (2006) Informan sobre procesos y funciones clave y se utilizan para:

- Controlar la operación
- Prevenir identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Determinar costos unitarios por áreas y programas
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones (p. 96)

Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

Selección de Indicadores

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar.

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar
2. Considerar acciones para llevar a cabo mediciones por el personal normativo y operativo tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
3. Enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias

Se formulan mediante el método deductivo se implementan por el método inductivo y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo; como en el caso de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., para los procesos de Ventas y Cobranzas.

Se recomienda designar a un responsable encargado de validarlos verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa.

La matriz de Indicadores abarca las tres fases de la propuesta que revisan:

- El diagnóstico situacional a los departamentos de ventas y cobranzas a corto mediano y largo plazo

- Los indicadores al proceso de crédito y cobranza que deberán aplicar para una medición continua.

- Indicadores de gestión como herramienta de planificación para el cumplimiento de metas y objetivos.

Matriz de Indicadores de Gestión AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.

<table>
<tr><th colspan="4">FASE 1
DIAGNÓSTICO</th></tr>
<tr><th colspan="4">INDICADORES ESTRATEGICOS</th></tr>
<tr><th>DIMENSION A EVALUAR</th><td>Definir el marco de actuación de la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda.</td><td>La contribución al logro de objetivos.</td><td>Se medirá el cumplimiento de las Metas</td></tr>
<tr><th>INDICADORES CUALITATIVOS</th><th>INDICADORES CUANTITATIVOS</th><th>INDICADORES CUALITATIVOS</th><th>INDICADORES CUANTITATIVOS</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Misión
Medida en que enlaza lo deseado con lo posible.

Grado en que se constituye como una guía de actuación</td><td>$\frac{Empleados\ que\ la\ conocen}{Total\ de\ Empleados}$</td><td rowspan="3">Objetivos

Cumplimiento objetivos

Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos

Grado en que orientan las acciones</td><td>$\frac{Objetivos\ operativos\ alcanzados}{objetivos\ definidos}$</td></tr>
<tr><td>$Misión\frac{2}{10} \times 100 = 20\%$</td><td>$Objetivos = \frac{3}{10} \times 100$

$Objetivos = 30\%$</td></tr>
<tr><td>Meta: Que al menos el 50% de empleados conozcan y apliquen la misión.</td><td>Meta: Que la empresa AUTOS CHINAACCPASS Cía. Ltda., cumpla al menos el 50% de los objetivos planteados.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Visión
Cómo eleva la moral y el espíritu del equipo.

Cómo fomenta el nivel de compromiso</td><td>$$\frac{Empleados\ que\ la\ conocen}{Total\ de\ Empleados}$$
$$Visión = \frac{1}{10} \times 100$$
$$Visión = 10\%$$
Meta: Al menos el 50% de empleados deberán conocer la Visión de la empresa.</td><td>Metas
De qué manera relacionan recursos y acciones con objetivos</td><td>$$\frac{Metas\ alcanzadas}{Metas\ establecidas}$$
$$Metas = \frac{4}{20} \times 100$$
$$Metas = 20\%$$
Aumentar el porcentaje de metas alcanzadas con resultados positivo.</td></tr>
<tr><td>Procedimientos
Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo

Como establece secuencia a las acciones</td><td>$$\boldsymbol{P} = \frac{Procedimiento\ establecidos}{Procedimiento\ actualizados}$$
$$\boldsymbol{P} = \frac{10}{2} = 5$$
Se da un bajo promedio de procedimientos actualizados</td><td>Políticas
En qué grado las políticas de la empresa CHINAACCPASS Cía. Ltda., norman la gestión.
Cómo apoyan las acciones</td><td>$$\boldsymbol{P} = \frac{Políticas\ aplicadas}{Políticas\ Establecidas}$$
$$\boldsymbol{P} = \frac{3}{10} \times 100$$
$$\boldsymbol{P} = \mathbf{30}\%$$
Solo se aplica un 30% de las políticas establecidas, por lo que se amerita una reforma para alcanzar al menos el 50%.</td></tr>
</table>

Impacto Cuantificar valores y efectos en los clientes Medir el desarrollo del proceso de ventas y cobranzas	**Cobertura** Alcance de las acciones .	**Eficiencia** Costo del programa Optimización de recursos humanos	**Calidad** Grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes

Cuadro No 43 Indicadores de Gestión - Diagnóstico
Elaborado por: Investigadora
Fuente: Benjamín, Enrique 2001

FASE 2 y FASE 3 Indicadores de Gestión al proceso de crédito y cobranza.			
INDICADORES DE GESTIÓN			
DIMENSION A EVALUAR	**Organización** Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.	**Dirección** Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización	**Control** Medición del progreso de las acciones de Ventas y Cobranzas
INDICADORES CUALITATIVOS	**INDICADORES CUANTITATIVOS**	**INDICADORES CUALITATIVOS**	**INDICADORES CUANTITATIVOS**
División y distribución de funciones Grado en que delimita cargas de trabajo. Como posibilita la delegación específica de autoridad	$DF = \frac{Empleados}{Números\ de\ áreas} = \frac{10}{3}$ $DF = 30\%$ Cada empleado mantiene un 30% de responsabilidad sobre el área a cargo. Lo cual es un nivel aceptable.	**Cultura Organizacional** Cómo muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes y los hábitos que prevalecen	$\boldsymbol{co}\frac{Acciones\ realizadas\ para\ mejorar\ la\ dinámica\ organizacional}{Acciones\ Propuestas} =$ $\boldsymbol{co}\frac{1}{10} \times 100 = 10\%$

	$DF = \frac{Tareas\ realizadas}{Empleados}$ $DF = \frac{4}{10} \times 100 = 40\%$ Los empleados del departamento de ventas y cobranzas ejecutan un 40% de tareas realizadas diariamente; sin contar horas extras. **Meta:** Se establece cambios en la planificación para mejorar el porcentaje de tareas realizadas.		En la Cultura Organizacional el nivel de propuestas es bajo, y las acciones realizadas para mejorarlo han sido casi nulas. **Meta:** Aumentar a un 30% de Acciones propuestas para mejorar la Cultura Organizacional.

	$DF = \frac{Horas\ /hombre\ de\ trabajo\ realizado}{Tareas\ realizadas}$ $DF = \frac{8/10}{4} \times 100 = 20\%$ Es posible que no existe eficacia en la distribución de funciones, ya que en un rango diario de 8 horas, se cumple con un apenas 20% de tareas, lo que indica que se debe aumentar horas extras para mejorar este cumplimiento lo que implica aumento de costos operativos y por ende baja rentabilidad para la empresa. **Meta:** Aumentar al menos a un 50% de tareas realizadas en un rango de 8 horas.		

Liderazgo Cómo el líder ejerce su poder de influencia en las personas	$L = \frac{Estilo\ de\ Liderazgo\ actual}{Total\ de\ estilos\ empleados}$ Rango: 1 = Horizontal 2= Vertical $L = \frac{1}{2} \times 100 = 50\%$ **Conclusión:** El Liderazgo que la empresa maneja es vertical; que se caracteriza por mantener un control de arriba – dirección hacia abajo – operativos, por lo que permitir un liderazgo horizontal puede aumentar las iniciativa en el departamento de ventas para aumentar la cartera de clientes potenciales. $L = \frac{Personal\ que\ acepta\ el\ estilo}{Total\ de\ personal}$ $L = \frac{2}{10} \times 100\% = 20\%$	**Toma de Decisiones** Facultad para identificar y resolver situaciones de tal manera que se consigan los resultados esperados	$\boldsymbol{TD} = \frac{Decisiones\ no\ programadas}{Total\ de\ decisiones}$ $\boldsymbol{TD} = \frac{8}{10} \times 100\% = 80\%$ Existe un alto rango de toma de decisiones no programadas, lo que indica el estilo de liderazgo vertical que mantiene la empresa.

	El personal de cobranzas acepta el tipo de liderazgo en tanto que el de ventas no le está permitido aumentar iniciativas sino solo cumplimiento de metas. Se considera positivo realizar una combinación de los dos tipos de liderazgo.		
Equipos de trabajo De qué manera íntegra habilidades y conocimientos que atienden un fin común	$ET = \frac{Grupos\ de\ trabajo}{Areas\ de\ la\ empresa}$ **INDICADOR NO DETERMINADO EN LA EMPRESA:** Se analiza dos áreas Ventas y Cobranzas por lo que se determina dos grupos de trabajo que trabajan en su área al 100%.	**Calidad** Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios	$C = \frac{Certificado\ de\ calidad\ actual}{Certificado\ de\ calidad\ requerido}$ C $= \frac{productos\ defectuosos}{productos}$ **INDICADOR NO DETERMINADO EN LA EMPRESA**
INDICADORES DE OPERACIÓN			
INDICADORES CUALITATIVOS	**INDICADORES CUANTITATIVOS**	**INDICADORES CUALITATIVOS**	**INDICADORES CUANTITATIVOS**
Proceso Forma en que mide el desempeño Capacidad que tiene para	$\frac{Acciones\ correctivas}{Total\ de\ acciones}$	**Importaciones** Forma en que las importaciones constituyen una fuente de recursos que coadyuvan a la	$\frac{Importaciones}{Adquisiciones\ programadas}$

corregir las desviaciones y mantener el curso de acción establecido	$\boldsymbol{P = \frac{3}{10} \times 100 = 30\%}$ La empresa no tiene estándares de mediciones desempeño.	reducción de costos y elevación de la calidad de los procesos	$\frac{Monto\ de\ las\ Importaciones}{Monto\ de\ las\ adquisiciones}$ **INDICADOR** Privado.
Comercialización Grado en la comercialización constituye un vínculo estratégico entre la organización y sus clientes Forma en que posibilita el posicionamiento de la empresa	$\frac{Programas\ de\ comercialización}{Total\ de\ programas}$ $\frac{4}{10} \times \boldsymbol{100 = 40\%}$ Sólo se cumple el 40% de programas de comercialización, por lo que se debería aumentar a un 60%.	**Ventas** Velocidad de Rotación del Activo Aceptación de producto Cumplimiento de Programa de Ventas	$\frac{Ventas\ Netas}{Activo\ Total} \times 100$ $\frac{1399070}{2355397} \times 100\% = 60\%$ El nivel de ventas debe subir al menos 80% de lo programado.
	$\frac{Estrategias\ comerciales}{Programas\ de\ comercialización}$ $\boldsymbol{\frac{2}{10} \times 100 = 20\%}$ Se aplica en un 20% las estrategias comerciales, y se debería aumentar al menos al 50%		

Políticas de Crédito	$\frac{Cuentas\ Incobrables}{Volumen\ Créditos\ Concedidos}$ $\frac{5}{10} \times 100 = 50\%$ El volumen de crédito incobrables puede tener un indicador de al menos el 50%.	**Clientes Estratégicos**	$\frac{Clientes\ Estratégicos}{Cuentas\ Totales}$ $\frac{3}{10} \times 100 = 30\%$ El indicador de clientes estratégicos es bajo y se debe incrementar al menos al 80% para alcanzar óptimos niveles de ventas.
INDICADORES DE EJECUCIÓN			
INDICADORES CUALITATIVOS	**INDICADORES CUANTITATIVOS**	**INDICADORES CUALITATIVOS**	**INDICADORES CUANTITATIVOS**
Liquidez Movilidad de Activo Circulante Capital de Trabajo	$\frac{Activo\ Circulante}{Activo\ Total}$ $\frac{2140695}{2355397} \times 100\% = 90\%$ La movilidad de Activo	**Rentabilidad** Rendimiento del Capital Contable	$\frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Contable} \times 100$ $\frac{6809}{393448} \times 100 = 1{,}73\%$

	Circulante corresponde al 90% *Activo Circulante – Pasivo Circulante* 2140695-1940879= 199816	Rendimiento del Activo Total	$\frac{Utilidad\ Neta + Intereses\ Pagados}{Activo\ Total}$ $\frac{6809 + 0}{2355397} = 0{,}29\%$
Im **pacto** Cuantificar valores y efectos en los clientes Medir el desarrollo del proceso de ventas y cobranzas	**Cobertura** Alcance de las acciones .	**Eficiencia** Costo del programa Optimización de recursos humanos	**Calidad** Grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes

Cuadro No 44 Indicadores de Gestión
Elaborado por: Investigadora
Fuente: Benjamín, Enrique 2001

Conclusiones:

- El fin primordial de emplear indicadores en el proceso de ventas, crédito y cobranzas es el poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

- El manejo simultáneo de indicadores cualitativos y cuantitativos permite tener una visión global y completa de la empresa, asociando la particularidad con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Recomendaciones:

- La empresa además de aplicar un plan de indicadores de medición es primordial que establezca un rango presupuestario para un plan de posicionamiento de marca en el mercado.
- La dirección general debe convocar a un reunión general y hacer una presentación de la visión y la misión destacando las bondades de su contenido, y evaluar si ha sido asimilado el significado de las mismas.
- Es necesario establecer un compromiso claro con los objetivos y metas de la empresa y las expectativas de los empleados para comprender que en el grado en que éstos se cumplan también se lograran los personales.
- Se requiere que los controles guarden una relación congruente con los planes debido a que se percibe un distanciamiento entre plan y ejecución.
- Se debe promover la aplicación de controles en función de los resultados esperados en ventas y cobranzas.

6.10 Administración de la Propuesta

¿Qué evaluar?	Modelo de Gestión
¿Por qué evaluar?	Para conocer el avance del cumplimiento del modelo de gestión.
¿Para qué evaluar?	Para establecer indicadores de medición.
Indicadores	Eficacia, eficiencia, efectividad.
¿Quién evalúa?	Consultor.
¿Cuándo evaluar?	Mensualmente.
¿Cómo evaluar?	Encuesta.
Fuentes e Instrumentos	Cuestionario.

Cuadro No 45 Administración de la Propuesta
Elaborado por: Investigadora
Fuente: Naranjo, Galo y Otros. (2007)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ABRIL PORRAS, Víctor Hugo PHD. “Técnicas de Investigación Científica”2003,113pp
- ABASCAL, Elena. (2005). ¨ANALISIS DE ENCUESTAS.¨ Editorial ESIC. España. ISBN 84-7356-420-0
- AUDITORÍA DE GESTIÓN (1998) Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba. Recuperado de: www.ecured.cu/index.php/Auditor%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n
- ANTHONY, R EL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN Recuperado de: http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html
- BAENA, Guillermo. (2009).¨ Investigación Estratégica¨. Editorial Mejoras. Colombia. 155 pp. ISBN 978-958-96553-2-0
- BAUTISTA S., Leonardo, Diseños de Muestreo Estadístico, Universidad Nacional de Colombia , Departamento de Matemáticas y Estadística, (1998)
- BANEGAS, O. (1998) LA RENTABILIDAD EN EL ANÁLISIS CONTABLE Recuperado de: http://www.ecured.cu
- BOLTEN ESTEVEN E., (1995). “Administración Financiera”. México. Mc. Graw Hill, 1148p.
- BURNS, Nancy y Grove Susan (2005) “Investigación en enfermería”, tercera edición, Elservier ediciones. Madrid España. 562pp.ISBN: 84-8174-720-3.
- CAPACITACIÓN Recuperado de: www.definicion.com
- CASTAÑO, DUQUE, Germán (2012) CONTROL ESTRATÉGICO, Seminario de Teoría Administrativa Universidad Nacional de Colombia Recuperado de: http://www.virtual.unal.edu.co
- CIFRAS – ECUADOR 2013 Recuperado de: www.ecuadorencifras.com
- CUELLAR, Guillermo (2012) AUDITORÍA INTEGRAL Recuperado de: http://members.tripod.com/

- DIAGNOSTICO SITUACIONAL – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Recuperado de: http://www.virtual.unal.edu.co
- EUGENIO ARIAS, Jenny Alexandra (2011) en el tema “La Planificación Financiera y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A.”
- ESTADÍSTICAS DE PRODUCCIÓN Análisis Sectorial Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec, 2011
- ESLAVA, José Jaime ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN EMPRESARIALES
- ESTRADA SANTANDER, JOSÉ LUIS., (1987). “Diccionario Económico”, La Habana: Editora Política, Pág. 7.
- GARCÍA HIGUERA, José (2001) LA TOMA DE DECISIONES Recuperado de: http://www.cop.es/colegiados/
- GITMAN, L., (2006). “Fundamentos de Administración Financiera”, La Habana Editorial Félix Varela, Pág. 48.
- Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba. 1998 Disponible en línea http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm
- HERRERA. E. Luís y otros TUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA DIEMERINO EDITORES Quito Ecuador 2004
- HEIZER, J. y RENDER B. *Dirección de la Producción;* Prentice Hall Internacional, 2001.
- HURTADO, Darío PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN Instituto Tecnológico Metropolitano 2008 Colombia
- HURTADO, Iván. (2007).¨ Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios¨. Editorial CEC SA.Venezuela.101 pp.isb 978-980-388-284-6
- KOHLER, Eric L. (2007) PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

- LOPEZ, Hernando Autos Chinos en Ecuador http://hernandolopezcar.blogspot.com/
- MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. (2008) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO
- MEDINA FERNÁNDEZ DE SOTO, Jorge *Modelo Integral de Productividad, Una visión estratégica,* Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda, 2009
- MIRA NAVARRO, Juan Carlos (2008) APUNTES DE AUDITORÍA El Control de Gestión Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis
- MOHAMMAD, Naghi (2005), "Metodología de la investigación", Segunda edición, Limusa ediciones. México. 528pp.ISBN: 968-18-5517-8.
- MONTESANO, GONZALES (2012) Recuperado de: www. *consultoriamontesanogonzalez.com/*
- MOSQUERA. A, (2011) La Industria automotriz China en Latinoamérica Revista GESTION (En Línea) www.gestion.com
- NUNES, Paulo, Gestión Financiera Concepto Disponible en www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm
- PERDOMO MORENO, Abraham. (Pág. 2) CONTROL INTERNO
- PÉREZ JARAMILLO, Carlos (2013) INDICADORES DE GESTIÓN
- PROCESO DEL CONTROL DE GESTIÓN (2008) Administración de Empresas Recuperado de: http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/el-proceso-del-control-de-gestion.html
- PRESUPUESTO (2013) Recuperado de: http://es.slideshare.net/luferoal/conceptos-generales-sobre-presupuesto
- PETRO MEZQUIDA, B (2009) AUDITORIA EN SALUD Administración de los Servicios de la Salud IX SEMESTRE

UNIVERSIDAD DE CORDOBA Abril 2009 Recuperado de: www.aves.edu.co

- QUIJADA, Milvian (2011) MATRIZ FODA Planificación Recuperado de:www.planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com/2011/04/matriz-dofa.html
- RÍOS, W. (1994) DIAGRAMAS DE FLUJO Recuperado de: www.jocotepec.sems.udg.mx/inicio
- ROJAS, Edgar (2001) "INVESTIGACIÓN SOCIAL, TEORICA Y PRAXIS" editorial Plaza y Vadez. Décima Edición. México. 185pp. ISBN: 968-856-130-4
- SERRA S., Vicente; VERCHER, B Salvador; ZAMORANO B. Vicente SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, Metodología para su diseño e Implementación EDICIONES GESTION 2000 Barcelona, 2005
- SISTEMA DE INDICADORES Cuadro de mando como sistema de indicadores. Recuperado de:Sistema Control de Gestión www.sistemacontrolgestion.com/
- TAPIA CARDENAS, Ana Cristina (2008); en su tema de tesis señala "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESOS EN UN CENTRO DE INVESTIGACIONES BIOTECNOLÓGICAS, GUAYAQUIL 2007"

- VALENZUELA SELMAN Daniel Fernando (2011) su tema de tesis que sirvió de referencia para esta investigación es: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CELULOSA"

- VALLEJO CUTTI, Víctor (2012) ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Presentación Power Point Recuperado de:

www.mba.americaeconomia.com/sites/mba.../administracion_financiera.ppt

- VELASTEGUÍ WILSON (2013) TIPOS DE GESTIÓN
- VALENZUELA SELMAN Daniel Fernando (2011) su tema de tesis que sirvió de referencia para esta investigación es: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CELULOSA” cuyas conclusiones fueron:
- VITERI, José Luis UTA, 2008, Pág. 64 y 65 en su tesis Los indicadores de gestión como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Gutman de la Ciudad de Ambato”

Documentos Legales

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Publideco Impresiones LEGALES 2008
- LEY DE COMPAÑÍAS Publideco Impresiones LEGALES 2008

Instituciones

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/anuariodosmildoce.pdf
- Revista Líderes www. gplogistics.com.ec/gplogisticsblog/ecuador_la_balanza_se_inclina_mas_por_efectos_del_sector_automotriz
- Ecuador: marcas automotrices asiáticas en busca de confianza Disponible en: www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-marcas-automotrices-asiaticas-en-en-busca-de-confianza

CHAPMAN, Wiliam - O. GRECO (2002) Diccionario Contable 2da. Edición VALLETA EDICIONES - Argentina.

DIAS MOSSTO, Jorge Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración. Sexta Edición (2000) Editorial de Libros Técnicos

GRECO, Omar (2002) Diccionario Contable 2da. Edición VALLETA EDICIONES - Argentina.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary; ELLIOT, John (2007) Biblioteca de Contabilidad Financiera Quinta Edición PRENTICE HALL Hispanoamericana, S.A. México. ISBN: 0-13-474917-0

KOHLER, Eric L. (2002) Diccionario para Contadores Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores México Distrito Federal

MARTÍN, Fernando (2002) Diccionario de Contabilidad y Finanzas Editorial Cultural S.A España ISBN: 84-8055-254-9

ROMERO, Javier (2006) Principios de Contabilidad Tercera Edición McGraw-Hill/Interamericana EDITORES, S.A. de C.V. México D.F. ISBN: 970-10-5928

ANTHONY, Robert. (2010) MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN ACCID Profit Editorial BRESCA Editorial España. ISBN 9788415330059

BRUNETTI; COLESEI; VISCOVI y SÓSTERO. (2004) LA EMPRESA COMO NEGOCIO. Economía y Administración. Fondo de Cultura Económica. Impreso en México.

CEDEÑO, Álvaro (2005) ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA, España

FERNANDEZ, José Luís y CASADO, Manuel (2008) CONTABILIDAD FINANCIERA PARA DIRECTIVOS ESIC EDITORIAL Madrid

GÓMEZ, Giovanny (2001) EL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/flujoefectivo.htm

HITT, Michael. (2006) ADMINISTRACIÓN Pearson Educación México. Novena Edición. ISBN 070-26-0760

JIMENEZ, Wiliam (2012) ESTADO DE RESULTADOS Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/el-estado-de-resultados-o-de-perdidas-y-ganancias.htm

ANEXOS

ANEXO 1

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida al personal de Ventas y Cobranzas que la labora en la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como finalidad establecer el nivel de control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa AUTOS CHINAACCPASS CIA LTDA

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente la pregunta

Encierre en un círculo, según corresponda

1) ¿Qué instrumento de control utiliza para mejorar la gestión en el departamento de ventas y cobranzas?

a) Manual de procedimientos
b) Control interno
c) Auditorias
d) Control presupuestario
e) Cuadro de mando integra

2) ¿Cómo se controla la gestión de los vendedores?

a) Mediante resultados de ventas
b) Clientes nuevos
c) Gestión de cobro

3) ¿La empresa que tipo gestión realiza en el departamento de ventas y cobranzas?

a) Gestión operativa
b) Gestión estratégica

4) ¿.- Que actividad de control de gestión es utilizada en el departamento de cobranzas y ventas?

a) formulación de objetivos,
b) fijación de estándares,
c) programas de acción (presupuestos),
d) utilización de recursos,
e) medición de resultados (verificación),
f) análisis de desviaciones
g) corrección del desempeño o mejora.

5)¿Existe políticas de crédito en el departamento de ventas y cobranzas?

SI	
NO	

6) ¿Qué condiciones de pago utiliza para recuperar la cartera?

a) Abonos
b) Cheques posfechados
c) Efectivo

7) ¿En base a que planea la gestión de cartera?
a) En análisis de cartera de clientes
b) Segmentación de clientes
c) Definición de prioridades de cartera
d) Estableciendo indicadores de desempeño

8) ¿Qué garantías utiliza el departamento de ventas y cobranzas para las ventas a crédito?

a) Pagares
b) Letras de cambio
c) Solicitud de crédito firmado

9) ¿Qué herramientas utiliza para cobrar a sus clientes?

a) Llamadas telefónicas
b) Visitas personales
c) Acción legal
d) Gestor de cobranzas

10) ¿Al momento de una venta a crédito usted qué condiciones analiza?
a) Monto
b) Tasa de interés
c) Garantías
d) Información crediticia del cliente
e) Formas y periodos de pago

11) ¿Cree que la rentabilidad incide directamente en la liquidez de la empresa?

SI	
NO	
A VECES	

12) ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa depende de?

a) Un cobro efectivo del cliente
b) Disminución de la cartera vencida
c) Apertura de nuevos clientes

13) ¿Cree que el departamento de ventas y cobranzas es el mas importante de la empresa?

SI	
NO	

14) Si su respuesta fue afirmativa ¿Por qué?

a) Ejecuta la acción de ventas y cobranzas.
b) Es la razón de ser de la empresa
c) Sin él no existe rentabilidad

15)¿Cuándo aumenta la cartera vencida usted cree que se debe a?

a) Inadecuados otorgamientos de créditos
b) Descuido en el control de la cartera total
c) Inadecuadas políticas crediticias
d) Deficiente evaluación de capacidad de pagos

16) ¿Cree usted que lo que necesita para evidenciar una eficiente gestión en el departamento de ventas y cobranzas es?

a) Capacitación apropiada al personal
b) Descripción de procesos y procedimientos
c) Control para la ejecución de procesos
d) Nuevas políticas de ventas y cobros
e) Otros

17) ¿Cree que el actual control de gestión es el adecuado para el departamento de ventas y cobranzas?

SI	
No	
A veces	

ANEXO 2 (CARTERA)

CLIENTE	SALDO CXC	RECUPERADO	0-30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	91-120 DIAS	121-240 DIAS	COMENTARIO
1	703,57	703,57						
2	263,98	263,98						
3	214,36	214,36						
4	165,74	165,74						
5	131,85	131,85						
6	128,64	128,64						
7	124,99	124,99						
8	71,95	71,95						
9	65,84	65,84						
10	60,88	60,88						
11	46,25	46,25						
12	29,36	29,36						
13	20	20						
14	18,53		18,53					
15	16,9		16,9					
16	14,64		14,64					
17	14,22		14,22					
18	14,06		14,06					
19	3		3					Relacionado
20	2,4	2,4						

21	1,6	1,6						
22	0,71	0,71						
23	1,27	1,27						
24	6,87		6,87					
25	13,27	13,27						
26	28,92	28,92						Relacionado
27	39,08		39,08					Relacionado
28	46,26	46,26						
29	55,55			55,55				
30	58,67	58,67						
31	61,05		61,05					
32	73,96		73,96					
33	76,72	76,72						
34	78,4	78,4						
35	82,5		82,5					
36	88		88					
37	94,83	94,83						
38	104,83		104,83					
39	116,3	116,3						
40	118,46		118,46					
41	119,68		119,68					
42	124,5	3,01	121,49					Relacionado
43	130,04	87,75	42,29					

44	132,25			132,25				
45	133,48	133,48						
46	170,13		170,13					Relacionado
47	171,27	171,27						
48	210,6		210,6					
49	215,26		15,23	200,03				
50	230,26		230,26					
51	242,95	181,63	61,32					
52	256,23			256,23				
53	267,73		101,56	166,17				
54	298,34	298,34						
55	340,41	340,41						
56	340,95	331,96	8,99					Relacionado
57	382,69	382,69						
58	434,59	434,59						
59	439,68	59,02	265,17	115,49				
60	455,69		455,69					Legal
61	469,95		469,95					
62	475,31		475,31					
63	492,33	492,33						Relacionado
64	494,94		494,94					
65	540,27	106,09	434,18					
66	610,92	610,92						

67	630,04		630,04					
68	654,65	79,01	575,64					
69	825,87		825,87					
70	828,39	828,39						Relacionado
71	871,36	871,36						
72	905,17	536,19	368,98					
73	937,47			937,47				
74	1.037,23	629,92		407,31				
75	1.049,38	599,19	450,19					
76	1.069,17			1.069,17				
77	1.097,68	603,63	494,05					
78	1.220,79	776,38		444,41				
79	1.243,65	1.243,65						
80	1.246,36	320,52	925,84					
81	1.253,20	844,11	409,09					
82	1.464,18	1.464,18						Legal
83	1.535,79	89,49	1.446,30					
84	1.766,90	72,15	1.694,75					
85	1.809,10	1.651,83		157,27				
86	2.105,54		2.105,54					Relacionado
87	2.217,64	535,59	1.682,05					
88	2.376,91		1.423,05	434,59	519,27			
89	2.468,28		395,41	2.072,87				

90	2.645,13	0,62	2.468,00	176,51				
91	2.740,31		1.815,12	925,19				
92	2.848,36	2.322,20	526,16					
93	3.169,71		514,11	2.655,60				
94	3.195,40	2.319,40		876				Legal
95	3.260,36	3.260,36						Cruce
96	3.454,80	11,67	3.443,13					Relacionado
97	3.832,24	2.332,24	1.500,00					Legal
98	4.707,89	2.999,11	1.361,42	347,36				
99	4.805,36		1.269,84	3.535,52				
100	4.987,66	1.561,50	3.307,85	118,31				
101	5.105,00		5.105,00					Relacionado
102	5.178,24	3.018,82		2.159,42				
103	5.550,12		5.550,12					Legal
104	6.411,36	4.622,36	1.789,00					Relacionado
105	7.480,00	467,00	7.013,00					Cruce
106	7.990,00						7.990,00	
107	8.577,70	1.577,70	7.000,00					Legal
108	10.506,38	780,46	3.680,51	6.045,41				
109	11.908,71	5.945,71	5.963,00					Legal
110	61.972,39			29.306,68	15.837,32	16.828,39		Relacionado
111	153.503,77	97.699,81	55.454,75		349,21			Relacionado
	365.884,50	**146.244,80**	**125.520,70**	**51.718,81**	**16.705,80**	**16.828,39**	**7.990,00**	

ANEXO 3

AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION
DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVO		
CAJA MATRIZ	629,28	
CAJA CHICA GASTOS	500,00	
CAJA CHICA PVA2	500,00	
CAJA CHICA GASTOS PVQUITO	1.000,00	
CAJA CHICA GASTOS PVGUAYAQUIL	500,00	
BANCO DEL PICHINCHA	- 65.922,36	
BANCO PRODUBANCO	786,37	
BANCO GUAYAQUIL	- 63.763,11	
BANCO PROCREDIT	8,00	
CLIENTES	365.884,50	
VALORES POR EFECTIVIZAR	441.012,32	
DOCUMENTOS POR COBRAR	2.072,70	
CHEQUES PROTESTADOS	22.470,83	
PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	- 15.010,89	
CHEQUES PROTESTADOS ACUMULADOS	- 22.470,83	
VALORES POR EFECTIVIZAR USADOS	98.068,99	
PRESTAMOS A EMPLEADOS	2.179,70	
VIATICOS	58,00	
VENDEDORES	75,92	
EMPRESAS GRUPO ALVARADO	50.417,36	
GARANTIAS ARRIENDOS	5.960,00	
CUENTAS POR COBRAR EMPL IN MATRIZ	- 50,61	
CUENTAS POR COBRAR EMPL IN PVQ	206,75	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS PVG	1.627,00	
ANTICIPO PROVEEDORES DEL EXTERIOR	14.107,60	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR EMPRESA (IVA)	64.574,75	
RETENCIONES EN LA FUENTE DEL EJERCICIO IMPOSITIVO	13.899,15	
IMPUESTO RETENIDO AÑOS ANTERIORES	3.743,99	
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	7.560,80	
INVENTARIO DE MERCADERIAS	1.341.822,84	
PROVISION DE INVENTARIO POR VALOR NETO DE REALIZAC	- 662,06	
MERCADERIAS EN TRANSITO	- 41.312,36	
OBRAS EN PROCESO	82.737,34	
MUEBLES Y ENSERES	16.990,92	
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.603,18	
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	7.573,35	
VEHICULOS,EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO	27.076,15	
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	- 2.802,86	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	- 1.223,54	
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	- 3.872,27	
DEPRECIACION VEHICULOS,EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQU	- 5.068,04	
PROVISION CTASINCOBRABLES A LARGO PLAZO	- 752,02	
PRESTAMOS EMPLEADOS LARGO PLAZO	1.660,70	
TOTAL ACTIVO		**2.355.397,54**

PASIVO		
PROVEEDORES NACIONALES	86.241,86	
COMPRAS POR PAGAR	20.000,00	
SOCIOS	- 6.848,78	
RETENCION IVA 30%	160,23	
RETENCION IVA 70%	581,27	
RETENCION IVA 100%	117,09	
RETENCION FUENTE 1%	265,26	
RETENCION FUENTE 2%	154,86	
RETENCION FUENTE 8%	106,76	
RETENCION FUENTE 10%	24,00	
IMPUESTO EN RELACION DE DEPENDENCIA POR PAGAR	442,24	
9,35% APORTE PERSONAL	1.718,59	
SUELDO POR PAGAR	12.016,23	
LIBRETA AHORROS EMPLEADOS	3.303,82	
PRESTAMOS IESS	365,41	
IESS POR PAGAR	2.415,77	
EMPRESAS DEL GRUPO ALVARADO	198.650,77	
ANTICIPO CLIENTES	728.000,34	
PROVISION DECIMO TERCER SUELDO	1.531,75	
PROVISION DECIMO CUARTO SUELDO	3.938,34	
SOCIOS	724.000,00	
ANTICIPO CLIENTES LARGO PLAZO	17.734,45	
OBLIGACIONES EMITIDAS CON TERCEROS	155.000,00	
PROVISION PARA JUBILACION PATRONAL	8.961,41	
PROVISION PARA DESAHUCIO	2.404,02	
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	663,81	
TOTAL PASIVO		**1.961.949,50**
PATRIMONIO		
ALVARADO LASCANO GLADYS ANA	600,00	
ALVARADO LASCANO DIEGO IVAN	600,00	
ALVARADO LASCANO GALO ENRIQUE	300,00	
APORTE PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	298.500,00	
RESERVA LEGAL	750,00	
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	96.074,29	
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADORPCION NIIF	- 10.185,35	
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	6.809,10	
TOTAL PATRIMONIO		**393.448,04**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**2.355.397,54**

ANEXO 4

RUC

ANEXO 5

COOLCAR SEMI FULL

Trasmisión Mecánica	5 velocidades
Dimensiones	3,850 x 1, 510 x 1, 910 mm.
Asientos/Puertas	8 Asientos y 5 puertas
Cilindrada	1, 372 cc
Tipo de combustión	Multipunto, 16 válvulas
Distancia entre ejes	2400 mm.
Potencia	94/ 5200 HP/RPM
Peso neto del vehículo	1,045 kg.
Peso Bruto	1, 625 Kg.
Consumo de combustible	60 kms x gl aprox.
Tipo de frenos	Disco/tambor +EBD
LLantas	155 R13 Lt.
Tracción	Posterior 4 x 2
• Aire acondicionado	• Lunas eléctricas puertas delanteras
• Tacómetro	• Aros de aleación
• Medidor de recorrido de viaje	• Vigas protectoras de impacto lateral.
• PRECIO	. $ 15.980,00

BAW

	2.5 TONELADAS	3.5 TONELADAS	4.5 TONELADAS
MODELO	4100ZLQ	CA4D32-12	CY4102EZLQ
CILINDRADA	2540	3707	3856
No CILINDROS	4	4	4
TORQUE	245/2200	300/2100	390/1500
POTENCIA (HP)	83	95	120
ASPIRACION	TURBO INTERCOOLER	TURBO INTERCOOLER	TURBO INTERCOOLER
VELOCIDADES	5	5	6
SUSPENSION	MUELLES Y AMORTIGUADORES	MUELLES Y AMORTIGUADORES	MUELLES Y AMORTIGUADORES
VOLTAJE	24 V	24 V	24 V
BATERIAS	2 - 12 V	2 - 12 V	2 - 12 V
CABINA	SIMPLE	SIMPLE	SIMPLE
EMISIONES	EURO II	EURO II	EURO II
PESO BRUTO	5410 KGS	6590 KGS	8645 KGS
LARGO TOTAL	5590 mm	6990 mm	7990 mm
ANCHO TOTAL	2220 mm	2220 mm	2200 mm
ALTURA TOTAL	2020 mm	2200 mm	2250 mm
DISTANCIA ENTRE EJES	3308 mm	3860 mm	4550 mm
NEUMATICOS	6.50/16	7.50/16	8.25/16

ANEXO 6

EMPRESA CHINAACCPS





GROUP