

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Implementación de control interno en el departamento de ventas de una  
empresa comercializadora de vehículos nuevos y usados**

(Practica Empresarial Dirigida –PED–)

Dulce Magdalena Palacios Orellana

Guatemala, mayo de 2014

**Implementación de control interno en el departamento de ventas de una  
empresa comercializadora de vehículos nuevos y usados**

(Practica Empresarial Dirigida –PED-)

Dulce Magdalena Palacios Orellana

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza, **Asesora**

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, **Revisora**

Guatemala, mayo de 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Lic. Oscar Alberto Hernández Romero**

Coordinador

**Tribunal que practicó el Examen General de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Lic. Sergio Monterroso**

Examinador

**Licda. Dalila Veliz Pineda**

Examinador

**Licda. Luty Anaytte Gómez**

Examinador

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza**

Asesora

**Licda. Dina Noemí Pérez Mejía**

Revisora

REF.:UPANA.C.C.E.E.00037-2014-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 31 DE ENERO DE 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez, tutora y la Licenciada Dina Noemí Pérez Mejía, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida-PED titulada "IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS" presentado por la estudiante Dulce Magdalena Palacios Orellana, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00123, de fecha 11 de octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

  
  
M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

**Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**

**Contador Público y Auditor**

11 Avenida 3-20 Zona 7 Colonia Monte Real II  
43932643 - 24320573 -24380766-52057078

E-Mail: [cardozabermudez@yahoo.com](mailto:cardozabermudez@yahoo.com)

Guatemala, 6 de abril de 2013

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "Implementación de control interno en el departamento de ventas de una empresa comercializadora de vehículos nuevos y usados" realizado por Dulce Magdalena Palacios Orellana, carne 0805383, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; por este medio informo que he finalizado la tutoría del mismo, en la cual observé que el trabajo realizado cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional de la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 238

Guatemala 27 de Abril de 2013

Licenciado  
Oscar Hernández  
Universidad Panamericana  
Campus El Naranjo  
Guatemala.

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“Implementación de control interno en el departamento de ventas de una empresa comercializadora de vehículos nuevos y usados”** realizado por **DULCE MAGDALENA PALACIOS ORELLANA**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ÉTP), por lo tanto doy el dictamen de APROBADO al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted.



Licda. Dina Noemí Pérez Mejía.  
Colegiada No. 14820



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 221.2014**

*El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Palacios Orellana, Dulce Magdalena con número de carné 0805383, aprobó con 74 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los once días del mes de octubre del año dos mil trece.*

*Para los usos que la interesada convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de febrero del año dos mil catorce.*

*Atentamente,*

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



  
**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretario General**



## **Agradecimientos**

### **A Dios:**

Por darme su amor, por ser mi confidente y regalarme cada maravilloso día para cumplir cada una de mis metas. Gracias por permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida, y saber que tú me acompañas en cada paso que doy. Conoces lo que mi corazón desea y sabré esperar para cumplir cada uno de mis sueños.

### **A mi familia:**

Con mucho cariño, por darme el pasado, el presente y el futuro de lo que soy. A mis padres por darme la vida y por ser el motor que me impulsa a continuar día a día sin importar la distancia, a mis hermanas por su apoyo y consejos, a Johnny por acogerme en momentos difíciles y darme su ayuda sin esperar nada a cambio, y a Luis por darme su apoyo incondicional, por su paciencia, por sus consejos, por su amistad y sobre todo por darme su amor cada día desde que nos conocimos.

### **A mi sobrino:**

A quien adoro y por su ternura, enseñándome a valorar las cosas pequeñas de la vida. Espero de corazón ser un buen ejemplo en su vida y animarlo a nunca darse por vencido.

### **A mis amigos:**

Que he conocido durante las diferentes etapas de mi vida enseñándome el valor de la amistad, pues he compartido con ellos este esfuerzo y logro a la vez. Gracias por el apoyo incondicional, son una parte importante de mi vida y que nos quede siempre en la memoria los momentos difíciles y felices que vivimos como compañeros y que como colegas no perdamos lo mejor de la vida: el amor y la amistad. Especialmente a Brenda, Humberto, Carlos y Josué, sin ustedes estoy segura mi vida no sería lo mismo, los quiero y los llevo en mi corazón siempre.

### **A mis Catedráticos:**

Por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo.

### **A mi Asesora y Revisora:**

Por su valiosa asesoría y apoyo para la elaboración de esta tesis.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i	
<b>Introducción</b>	ii	
<b>CAPÍTULO 1</b>		
Antecedentes de la empresa		
1.1	Antecedentes	1
1.2	Misión	2
1.3	Visión	2
1.4	Actividad económica de la Empresa	2
1.5	Estructura organizacional de la Empresa	2
1.6	Obligaciones tributarias	4
1.7	Obligaciones legales	8
1.8	Obligaciones laborales	9
1.9	Planteamiento del problema	10
1.10	Pregunta de la investigación	10
1.11	Objetivos	10
1.12	Alcances y limitaciones	11
<b>CAPÍTULO 2</b>		
Marco conceptual y teórico		
2.1	Marco teórico	12
2.1.1	Empresa	12
2.1.2	Objetivos Principales de una Empresa	12
2.1.3	Elementos que componen una Empresa	13
2.1.4	Clasificación de las empresas	15
2.1.5	Empresa comercializadora de automóviles	16
2.1.6	Estructura Organizacional	17
2.1.7	Departamento de Ventas	17
2.1.8	Control Interno	19
2.1.9	Auditoría	24
2.1.10	El Auditor	25
<b>CAPÍTULO 3</b>		
Metodología		
3.1	Metodología	26
3.1.1	Tipo de Investigación	26
3.1.2	Niveles de Investigación	26

3.1.3	Diseño de la Investigación	26
3.1.4	Población y Muestra	27
3.1.5	Instrumentos para la recopilación de Datos	27
3.1.6	Validación de Instrumentos	28
3.1.7	Técnicas de análisis de datos	28
<b>CAPÍTULO 4</b>		
Presentación y análisis de resultados		
4.1	Análisis de Resultados	29
4.2	Análisis Legal y Fiscal	44
4.3	Análisis Contable	45
4.4	Análisis de Auditoría	52
4.5	Análisis Financiero	53
4.6	Respuesta a la Pregunta	66
<b>CAPÍTULO 5</b>		
Propuesta		
5.1	Introducción	67
5.2	Planteamiento	67
5.3	Solución	68
5.4	Propuesta	69
5.4.1	Desarrollo de la Propuesta en base a COSO	70
5.5	Plan de Capacitación	79
5.5.1	Plan de Evaluación	80
5.5.2	Análisis de Sistema	80
5.5.3	Personal Involucrado	80
5.6	Viabilidad de la Propuesta	81
5.6.1	Viabilidad Económica	81
5.6.2	Viabilidad Técnica	81
5.6.3	Viabilidad Legal	82
<b>Conclusiones</b>		83
<b>Recomendaciones</b>		84
<b>Referencias</b>		85
<b>Anexos</b>		86

## **Resumen**

En la actualidad, el control interno ha ido transformándose para dar lugar a la aparición de nuevos riesgos en la actividad empresarial. Toda esta realidad hace pensar que los cambios que ha sufrido el comercio en Guatemala, tanto de empresas públicas como privadas, con o sin fines de lucro, deben ajustar sus sistemas administrativos, de planificación, dirección, organización y control para poder mantenerse en el mercado.

Al realizar esta investigación, se ofrece un estudio detallado acerca de los procesos internos que existen actualmente, por lo que se describe y se analiza el departamento de ventas, se mide su eficiencia y eficacia; Gerencia conseguirá una perspectiva más clara de la situación del mismo y lo que conlleva el cumplimiento de objetivos y metas por parte de este departamento.

Vender vehículos nuevos y usados, no constituye mayor conflicto. No contar con un departamento de ventas organizado que establezca su mercado objetivo, que trabaje bajo estrategias definidas para lograr el nivel de crecimiento deseado; perjudica a la empresa u organización ya que es el departamento de ventas, el que genera los ingresos necesarios para la creación de flujo de efectivo y generación de utilidades. La importancia de contar con personal capacitado, plan de mercadeo y ventas que incluya estrategias de penetración de mercado y tácticas para llegar a él, es evidente.

El objetivo principal de esta investigación, es brindarle al lector una herramienta que sirva para comprender el significado e importancia del departamento de ventas, así como los controles internos que puedan contribuir al buen desarrollo del mismo dentro de la organización.

## **Introducción**

El sistema de control interno es un proceso determinado por la junta directiva, gerencia y el personal de una empresa, con el único objetivo de proveer un grado de seguridad razonable en el logro de objetivos dentro de la misma, por medio de una serie de procedimientos para evaluar los aspectos administrativos, financieros, legales y económicos. La investigación se presenta en cinco capítulos estructurados de forma ordenada, los cuales contienen el análisis de la información recabada en un tiempo determinado.

El Capítulo uno: presenta los antecedentes de la empresa Asesoría Automotriz, S.A., un breve resumen de la actividad económica y los principales objetivos por los que fue fundada la empresa, se detallan las obligaciones tributarias y legales a las que está sujeta Asesoría Automotriz. Se desarrolla el planteamiento del problema, y los objetivos generales y específicos que se determinaron para la investigación, así como el alcance y limitaciones, supuestos para el desarrollo de este examen.

El Capítulo dos: presenta el marco teórico relacionado con el estudio realizado. En él se incluyen los conceptos y definiciones que contribuyeron a la resolución del problema investigado; que sirvieron de fundamento para dar explicación del tema, relacionado con la implementación del control interno en el departamento de ventas específicamente.

El Capítulo tres: define la metodología en la realización del presente informe. Contiene el tipo de investigación realizada, y los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación.

El Capítulo cuatro: contiene los resultados y análisis de la información proporcionada por la empresa, entrevistas y encuestas realizadas al personal de la misma, procedimientos y observación directa de los procesos, se analizó la información legal, contable, de auditoría y financiera, para corregir las debilidades y minimizar los riesgos.

El Capítulo cinco: presenta la propuesta de solución a la problemática detectada, por medio de procedimientos a implementar en el departamento de ventas, y como se le dará el seguimiento respectivo para su constante supervisión.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones, que indican el diseño del control interno, referencias, y los anexos que permitirán la comprensión de lo expuesto en la investigación realizada.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Asesoría Automotriz, S.A., es una empresa familiar que inicio labores en agosto del año 2001 dedicada a la compra y venta de vehículos usados. Su primera sede tuvo lugar en el Centro Comercial Plaza Diagonal 6 ubicado en 13-01 Zona 10.

Su actividad inicial fue operar como la mejor opción al ofrecer vehículos usados y en buen estado de las marcas más reconocidas en toda Guatemala, y logró llegar a ser el No.1, entre diferentes predios que existían en todo el país.

Se contaba con un departamento de ventas muy reducido, pero los 2 propietarios y 1 asesor de ventas que eran los únicos que se encargaban de atraer clientes en ese entonces lograron realizar las metas de venta y objetivos que se habían propuesto. Creen firmemente, que lo que realmente los hizo exitosos, fue la "ACTITUD", pues en todo momento estaban dispuestos a ofrecer el mejor servicio al cliente.

La Empresa tuvo un crecimiento rápido por lo que en septiembre del año 2002 se trasladaron a su actual dirección que es 5 avenida 10-52 zona 9 ya que necesitaban espacio no solo para vender vehículos usados sino también nuevos.

Adicionalmente dentro de esta nueva etapa, la Empresa le brinda al cliente facilidades adicionales como:

- a) Recibir vehículos usados como parte de pago.
- b) Horarios amplios de atención.
- c) Promociones de venta especiales.
- d) Los mejores planes de financiamiento.
- e) Una fuerza de ventas muy profesional, que brinda atención personalizada, dirigida hacia realmente asesorar la mejor compra para el cliente, sin tener la obligación de empujar una marca específica.

Con este objetivo en mente, hoy por hoy se comercializan vehículos de más de 20 marcas distintas. Como se pudo observar, la Empresa mantiene la inquietud de crecer, con productos y servicios relacionados al área de mercado en que actúan y que es en pocas palabras “el transporte”.

## 1.2 Misión de la Empresa

Superar nuestro liderazgo en venta de vehículos, servicios y calidad; brindar un servicio de excelencia que nos identifique.

## 1.3 Visión de la Empresa

Ofrecer a nuestros clientes vehículos y servicios de la más alta calidad y prestigio, así mismo satisfacer sus expectativas y necesidades a través de nuestros colaboradores altamente calificados.

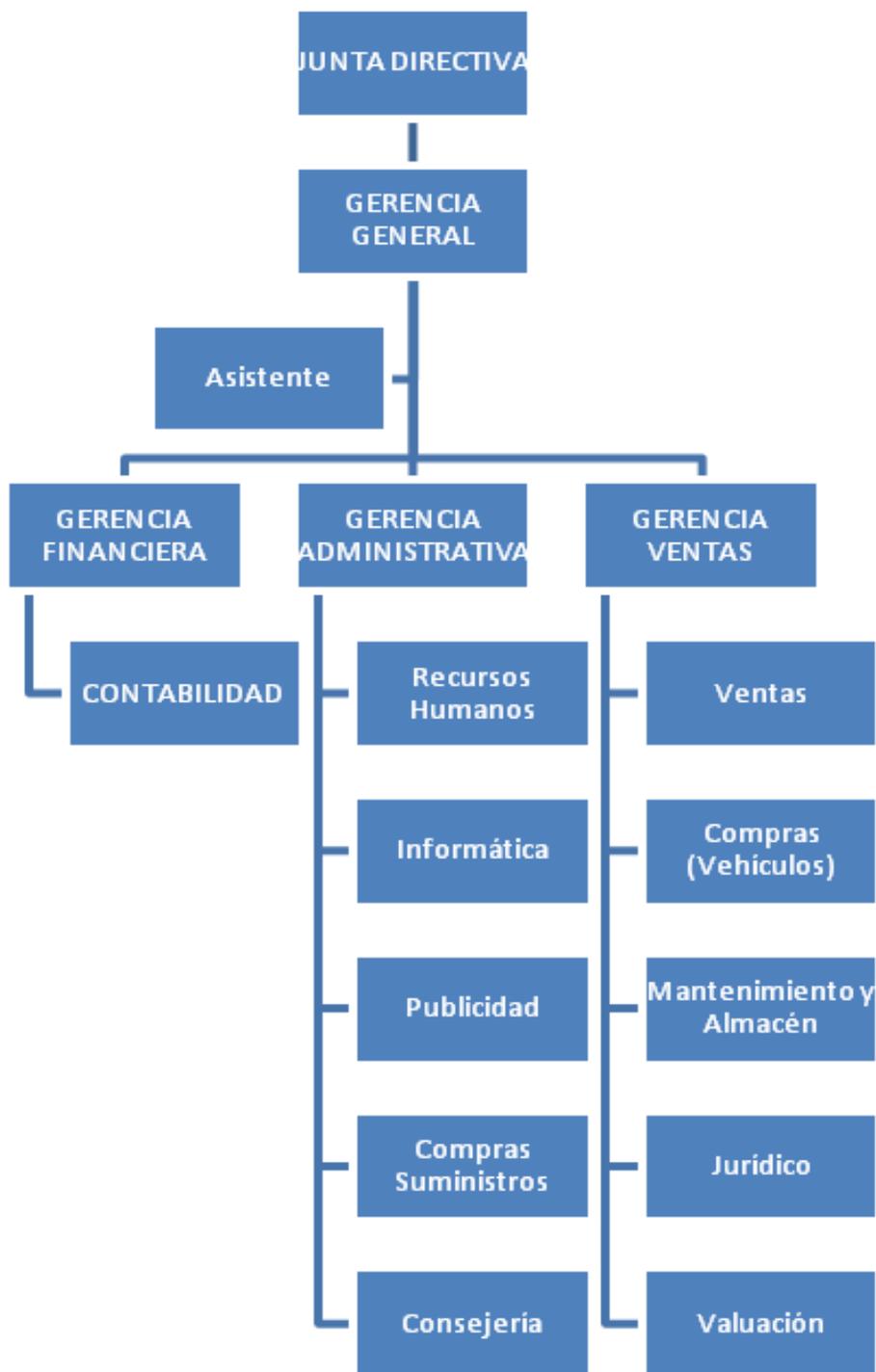
## 1.4 Actividad Económica de la Empresa

Asesoría Automotriz, S.A., es una organización que se dedica a la compra – venta y asesoramiento de vehículos nuevos y usados de agencia, de las marcas más reconocidas en el mercado.

Tiene como fin primordial la obtención del lucro, para alcanzar este objetivo debe analizar, investigar el mercado, obtener información confiable, referente a las necesidades de la sociedad, para así poder distribuir vehículos que cubran las exigencias de los guatemaltecos en la adquisición de vehículos.

## 1.5 Estructura Organizacional de la Empresa

No existe un patrón establecido acerca del sistema de organización recomendado para una empresa automotriz. El esquema organizacional no es funcional, sin embargo Asesoría Automotriz tiene la siguiente estructura:



## 1.6 Obligaciones Tributarias

Toda persona individual o jurídica, patrimonios y entes a que se refiere el Artículo 120 del Código Tributario, Decreto No. 6-91 del Congreso de la República y sus reformas, están obligados a inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, como contribuyentes y responsables. De acuerdo a lo que establece el Artículo 120 del Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la República. Una vez inscritos los comerciantes individuales o las sociedades mercantiles, en el Registro Mercantil, se presume que esta institución ha hecho la clasificación correspondiente y no podrá hacerse ninguna nueva clasificación por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Para su inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria los contribuyentes y responsables que señala el Decreto 26-92, ley del Impuesto Sobre la Renta en su Artículo 3 y Artículo 120 del Código Tributario, Decreto 6-91 deben adjuntar la documentación que señala el Artículo 2 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta acuerdo gubernativo 206-2004.

Asesoría Automotriz, S.A., es una sociedad anónima, constituida legalmente según la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT. Su ejercicio contable es de enero a diciembre de cada año, de acuerdo a su constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado el cual se actualizó el 06 de enero de 2013. Los impuestos a los que está afecta la sociedad son:

<b>Impuesto afiliado.</b>	<b>Régimen adscrito.</b>	<b>Frecuencia de pago.</b>
Impuesto Sobre la Renta.	Sobre utilidades.	Pago anual.
Impuesto Sobre la Renta.	Renta imponible.	Pago trimestral.
Impuesto de solidaridad.	ISO trimestral.	Pago trimestral.
Impuesto al Valor Agregado.	General.	Pago mensual.

Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92:

“Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.” Artículo 1.

“Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%).” Para el año 2013 se calcula el 31%. Artículo 36.

“El período de liquidación definitiva anual en este régimen, principia el uno (1) de enero y termina el treinta y uno (31) de diciembre de cada año y debe coincidir con el ejercicio contable del contribuyente.” Artículo 37.

“Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre la Renta Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas deben realizar pagos trimestrales. El pago del impuesto trimestral se efectúa por medio de declaración jurada y debe realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la finalización del trimestre que corresponda, excepto el cuarto trimestre que se pagará cuando se presente la declaración jurada anual. Los pagos efectuados trimestralmente serán acreditados para cancelar el Impuesto Sobre la Renta de este régimen en el referido período anual de liquidación.” Artículo 38.

Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008:

“Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos”. Artículo 1.

Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92:

“Se establece un Impuesto al Valor Agregado, sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria”.

En el Artículo 3 la Ley del Impuesto al Valor Agregado, menciona que el hecho generador se origina por lo siguiente:

- a. La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- b. La prestación de servicios en el territorio nacional.
- c. Las importaciones.
- d. El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- e. Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- f. Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa, o la auto prestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
- g. La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio.

A pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado Régimen General, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala. Según el artículo 55 en los casos de enajenación de vehículos del modelo del año en curso, del año siguiente y del año anterior al año en curso el Impuesto al Valor Agregado se pagará según la tarifa establecida en el artículo 10 de la misma ley. Para estos casos, el impuesto se pagará de conformidad a la tabla de valores imposables elaborada anualmente por la Administración Tributaria, aprobada por el Directorio de la Superintendencia de Administración Tributaria, y publicada en el diario oficial y en la página de internet de la Administración Tributaria, en el mes de noviembre de cada año. En los casos de venta de vehículos que no sean del modelo del año en curso, del año siguiente al año en curso o del año anterior al año en curso, el impuesto se aplicará conforme a la escala de tarifas específicas siguientes:

<b>Modelo</b>	<b>Tarifa fija</b>
De dos a tres años anteriores al año en curso	Un mil Quetzales (Q.1,000.00)
De cuatro o más años anteriores al años en curso	Quinientos Quetzales (Q.500.00)

Los estados financieros se encuentran al 31 de diciembre de 2012, con la declaración jurada anual presentada, así mismo cabe mencionar que no existe requerimiento alguno de parte de la Superintendencia de Administración Tributaria. Los libros contables establecidos por el Código de Comercio autorizados y habilitados son los siguientes:

- Diario
- Mayor General
- Inventarios
- Balances

Así mismo los libros legales establecidos por la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Artículo 37 como lo son:

- Libro de Compras y Libro de Ventas

Los libros contables (Diario, Mayor General, Inventarios, Balances) se actualizan de forma automática en el momento de registrar una operación en el sistema contable, para presentar la declaración del Impuesto Sobre la Renta Trimestral, pero son impresos al final del período fiscal cuando se presenta el ISR anual. Los libros de compras y ventas del Impuesto al Valor Agregado IVA, son impresos mensualmente y son la base para la presentación de la declaración jurada mensual.

Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto No. 37-92:

Esta ley recae sobre actos o contratos gravados, en su Artículo 2 la Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, menciona que el hecho generador se origina por lo siguiente:

- a. Documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero.
- b. Recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables.

Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Decreto No. 70-94:

“Se establece un impuesto anual sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido dentro de la soberanía del Estado. Para los efectos de la aplicación del impuesto sobre circulación de vehículos, éstos se clasifican en terrestres, marítimos y aéreos.”

## 1.7 Obligaciones Legales

A continuación se presentan las principales leyes que se relacionan con la distribución de vehículos:

Constitución Política de la República de Guatemala:

La ley fundamental del Estado de Guatemala, reconoce normas relacionadas con la venta de repuestos, partes y accesorios y vehículos, entre las que se pueden mencionar:

- a. Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana, en la que toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley.
- b. El Estado garantiza el ejercicio de este derecho y deberá crear las condiciones que faciliten al propietario el uso y disfrute de sus bienes, de manera que se alcance el progreso individual y el desarrollo nacional en beneficio de todos los guatemaltecos.

Código de Comercio Decreto No. 2-70:

“Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualquier actividad que se refiera a lo siguiente:

- a. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- b. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- c. La banca, seguros y fianzas.
- d. Las auxiliares de las anteriores.”

## 1.8 Obligaciones Laborales

Código de Trabajo Decreto No. 1441: El Código de Trabajo establece que todas las empresas deben emitir un contrato individual de trabajo, sea éste por tiempo indefinido o temporal.

- a) Libro de salarios: El Código de Trabajo, Decreto 1441 en su Artículo 102 establece que toda empresa que ocupa a más de 10 trabajadores debe llevar un libro de salarios, debidamente autorizado por la Inspección General de Trabajo.
- b) Prestaciones laborales: Todos los patronos están obligados al pago de las siguientes prestaciones laborales:
  - i. Indemnizaciones: Todo patrono está obligado al pago de un mes de salario más una doceava parte del aguinaldo y el bono 14, cuando se despida al trabajador sin causa justificada.
  - ii. Aguinaldo: El Decreto 76-78, en su Artículo 1 establece, todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.
  - iii. Vacaciones: Todo patrono está obligado, al pago de un período de vacaciones por cada año de servicio prestado, este período de vacaciones es de 15 días hábiles.
  - iv. Bono 14: La ley de Bonificación anual (Bono 14) Decreto 42-92, establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.

Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto No. 295: “De conformidad con la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, este debe procurar abarcar dentro de su campo de protección al mayor número de población trabajadora y dentro del Régimen de Seguridad Social a patronos del departamento de Guatemala, quienes tengan a su servicio 3 o más trabajadores.”

## 1.9 Planteamiento del Problema

La deficiencia que se detectó en el departamento de ventas afecta la rentabilidad de la Empresa. Desde sus comienzos no cuenta con estándares de procedimientos internos, ni se somete a ninguna política de gestión basada en procesos, políticas, objetivos empresariales o individuales por escrito. Los controles son casi nulos.

La Empresa no ha desarrollado y formalizado procedimientos correctos que ayuden a desempeñar al máximo las atribuciones de cada persona en el departamento. El desorden, la falta de comunicación y la mala toma de decisiones afecta a los demás departamentos dentro de la organización.

Se tomó en cuenta que en la Empresa las operaciones no son reportadas en el momento oportuno, lo cual altera la información y no permite un adecuado control. Asimismo el sistema de supervisión no es suficiente por tal motivo crea una dificultad en el control ya que no se establecen responsabilidades.

## 1.10 Pregunta de Investigación

¿Cómo mejorar el área de ventas al implementar procedimientos y políticas de control interno?

## 1.11 Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión y control aplicado al departamento de ventas para la mejora administrativa y financiera en el proceso de ventas.

### Objetivos Específicos

- a) Determinar si los procesos actuales de la Empresa en el departamento de ventas, son aplicados y si son del conocimiento de todos los involucrados.
- b) Desarrollar un prototipo de control interno el cual permita alcanzar los objetivos del departamento de ventas.
- c) Lograr efectividad y eficiencia en las operaciones realizadas en el departamento de ventas que van relacionadas a los departamentos de administrativo, contable y jurídico.

## 1.12 Alcances y limitaciones

### Alcance

El diagnóstico y análisis de la gestión administrativa de la referida área, permitirá determinar la factibilidad y las condiciones necesarias del sistema de control interno; el cual trascenderá de manera positiva en función de un posible desarrollo y crecimiento sostenido de la organización.

Tomar en cuenta que no basta sólo cumplir el objetivo general, además lograr la optimización del área anteriormente mencionada apoyada en un sistema de control interno, es decir, que todas las funciones administrativas-financieras deberán ser evaluadas con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de la Empresa.

### Limitaciones

La evaluación se limita a la observación de deficiencias relevantes y repetitivas, de esa forma se sugiere enfocar el estudio en el área referida y con la autorización de la gerencia administrativa, financiera y general, aprovechar el tiempo programado para realizar el estudio suficiente, para luego comenzar a trabajar en las demás áreas dentro de la organización.

Los recursos con los que se cuenta son: las instalaciones de la Empresa, el personal del departamento de ventas, la autorización por parte de la gerencia para el uso del método necesario que derivado de los resultados se propongan los controles necesarios.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Conceptual y Teórico

Tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

#### 2.1.1 Empresa

Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

En toda empresa, grande o pequeña existen tres factores necesarios para que puedan realizar su actividad; ellos son:

- a) El factor personas está representado por los propietarios, administradores y trabajadores.
- b) El capital, está constituido por los aportes que hacen los propietarios y puede estar representado en dinero en efectivo, mercancías, maquinaria y equipo, tecnología, muebles y otros bienes.
- c) El trabajo, es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo de la empresa, el cual puede ser la administración, la producción de bienes, la compraventa de mercancías o la prestación de un servicio.

#### 2.1.2 Objetivos principales de una empresa

- a) Punto de vista económico: Son aquellos tendientes a lograr beneficios monetarios. Dentro de ellos tenemos:
  - i. Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.
  - ii. Cubrir los pagos a acreedores con interés sobre préstamos concebidos.
  - iii. Reinvertir en el crecimiento de la Empresa.

b) Punto de vista social: Son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.

Tenemos entre otros:

- i. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- ii. Incrementar el bienestar socio-económico de una región al consumir materias primas, prestar servicios, y fuente de trabajo.
- iii. Contribuir al sostenimiento de los servidores públicos mediante el pago de las cargas tributarias.
- iv. Mejorar y conservar la ecología de la región, con esto evitar contaminación ambiental.
- v. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

c) Punto de vista técnico:

- i. Dirigir la empresa hacia la optimización de la tecnología.
- ii. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- iii. Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.

### 2.1.3 Elementos que componen una empresa

a) Factores Activos: Está compuesto por aquellas personas físicas y/o jurídicas, que participan en sentido amplio, en el desarrollo de la Empresa, entre otros tenemos: Administradores, clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y trabajadores.

b) Factores Pasivos: Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Ejemplo: Tecnología, materias primas utilizados, etc.

- c) Organización de una empresa: Cualquier empresa tiene organizados sus recursos de una determinada manera. El problema consiste en saber si esa organización es la más eficiente, es decir, la que nos lleva a alcanzar los objetivos propuestos con el mínimo costo posible, ya que una buena organización, es capaz de multiplicar varias veces la capacidad productiva.

Organizar, consiste en definir el diseño y el mantenimiento de un sistema de funcionamiento, basado en la determinación de las funciones o roles que debe desempeñar cada persona integrante de la compañía, así como las relaciones de todo tipo que se establecen entre ellas.

Rol organizacional, papel que cada persona desempeña en el conjunto de la empresa.

- d) Aspectos a tener en cuenta en su diseño:
- i. Los objetivos asignados a cada persona deben definirse con claridad, precisión y certeza.
  - ii. Delimitación de tareas para cada persona con la máxima de concreción.
  - iii. Determinación de áreas y niveles de autoridad de cada persona.

En consecuencia la organización, dentro de la empresa, ha de concretar las siguientes tareas:

- a) Dividir el conjunto de actividades que debe ejecutar la empresa en grupos de actividades homogéneos; esto es, definir los departamentos, secciones, áreas, etc. en que se va a dividir la empresa.
- b) Asignar a cada uno de los grupos las actividades, al establecer un administrador o responsable, dotándoles de la autoridad necesaria para supervisar el trabajo de cada componente de su grupo.
- c) Coordinar, tanto en sentido vertical como en sentido horizontal, toda la estructura de la empresa.

## 2.1.4 Clasificación de las empresas

Existen diversos criterios y puntos de vista para clasificar las empresas, a continuación se desarrollan algunos de ellos:

a) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales:

- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande

b) Por su giro

- Industriales
- Comerciales
- Servicios

c) Por el origen de su capital:

- Públicas
- Privadas
- Transnacionales
- Mixtas

d) Por sectores económicos:

- Agropecuario
- Agricultura
- Ganadería
- Silvicultura
- Pesca
- Industrial
- Extractiva
- Transformación
- Servicios
- Comercio

- Transportes
- Restaurantes
- Comunicaciones
- Arrendamiento de inmuebles
- Profesionales
- Educación
- Médicos
- Gubernamentales
- Financieros

### 2.1.5 Empresa comercializadora de automóviles

Es aquella que se dedica a una actividad del sector económico organizado y su fin primordial es la comercialización y venta de vehículos. Cuando una empresa de este ramo inicia sus operaciones por lo regular tendrá la función de comprar el producto, venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control).

Elementos de una empresa comercializadora de automóviles:

- a) Accionistas: Son las personas dueñas del capital, el cual es de suma importancia para que la empresa mantenga su estructura de negocio en marcha y razonables índices de liquidez y solvencia, para cubrir las obligaciones. Este capital puede estar representado por efectivo, propiedades, acciones, pasivos, entre otros.
- b) Bienes materiales: Lo constituyen los edificios, donde se realizan las transacciones, mobiliario, maquinaria y equipo, los cuales contribuyen al desempeño óptimo del recurso humano, da como resultados operaciones satisfactorias.
- c) Mercaderías: Son todas aquellas que se encuentran en el almacén o bodegas listas para su comercialización y venta.
- d) Elemento humano: Son las personas que intervienen en la realización y ejecución de las operaciones y/o transacciones, sin la presencia de ellos, no podrían ejecutarse ninguna de las actividades, además no existirían controles internos adecuados y mucho menos una buena administración. Entre los que podemos mencionar:

- Asamblea de accionistas
- Auditoría interna
- Gerente general
- Asesoría técnica
- Asesoría jurídica
- Gerencia financiera
- Gerencia administrativa
- Departamento de contabilidad
- Departamento de ventas
- Departamento de mercadeo y/o publicidad
- Secretarías
- Valuadores
- Preparadores de Vehículos (Baranson 2001)

### 2.1.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa es la logística de cargos y responsabilidades que deben cumplir sus miembros; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

#### Departamento

El término departamento proviene del francés “*departement*”. En su sentido más amplio, la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide una empresa, una institución u otra cosa o entidad.

### 2.1.7 Departamento de Ventas

La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a sus actividades. Todas las compañías comienzan con cuatro funciones sencillas:

- a) Finanzas
- b) Contabilidad
- c) Operaciones
- d) Ventas

La función de ventas está encabezada por un vicepresidente del departamento, el cual tiene como responsabilidad primaria dirigir la fuerza de ventas y en algunas casos también realizar algunas ventas de la empresa. A medida que la compañía se expande, es mayor la necesidad de investigación de mercados, publicidad, y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto. El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades:

- a) Elaborar pronósticos de ventas
- b) Establecer precios
- c) Realizar publicidad y promoción de ventas
- d) Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

Dentro de las medidas de control para realizar las operaciones de venta tenemos que:

- a) El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
- b) Los vendedores deben tener una relación estrecha con el departamento de créditos para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
- c) No deben existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos, descuentos, a menos que sean autorizados por la gerencia general.

Como se puede notar el departamento de ventas juega un rol principal para el éxito de la empresa, así que el tener muy en claro sus funciones será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa

Cuatro principales objetivos:

- a) Incrementar las ventas rentables.
- b) Optimizar las actividades de ventas.
- c) Obtener de los recursos humanos y materiales el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo.
- d) Corregir la problemática surgida al ejecutar dichos planes y organizaciones.

Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía.

Existen tres formas de vender un producto: al contado, al crédito y a consignación:

- a) Al contado: Se da cuando se vende un producto y se cobra el total de su valor al momento mismo de la transacción.
- b) Al crédito: Se da cuando se vende un producto y se acuerda cobrar una parte o el total de su valor en un plazo determinado, por ejemplo, a 30 días.
- c) A consignación: Se da cuando se vende un producto a un intermediario y se cobra a medida que el intermediario vaya vendiendo el producto al consumidor final.

### 2.1.8 Control interno

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico lo define como: proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una empresa, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- a) Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- b) Confiabilidad en la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### Objetivos del control interno

Los objetivos de control normalmente se categorizan de acuerdo con las actividades principales de negocios a los que pertenecen. Los objetivos de control se pueden relacionar con el procesamiento de la información financiera, el cumplimiento con leyes y regulaciones o con la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización.

### Elementos del control interno

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Procedimientos.
- d) Personal.
- e) Autorización.
- f) Sistema de información.
- g) Supervisión.

### Clasificación del control interno

Control administrativo: Donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.

Control financiero – contable: Orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una empresa.

### Estructura de control interno basado en el informe COSO I

El COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar su sistema de control, este informe fue emitido por una comisión, conformada por los siguientes organismos:

- a) Instituto Americano de Contadores Públicos.
- b) Asociación Americana de Contabilidad.
- c) Instituto de Auditores Internos.
- d) Instituto de Administración y Contabilidad.
- e) Instituto de Ejecutivos Financieros.

El informe COSO tiene como fin unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

#### Objetivo del control interno COSO I

El objetivo principal del informe COSO es establecer una definición de control interno que sea común para todas las empresas y que basados en la interpretación de este concepto, ayude a la organización a evaluar de mejor manera sus sistemas de control y a tomar decisiones de cómo mejorar estos sistemas.

#### A quienes sirve el informe

El informe es una muy útil fuente de consulta para:

- a) Directores de empresas.
- b) Gestores y directivos.
- c) Profesores.
- d) Auditores.
- e) Funcionarios públicos con responsabilidad en controles.

#### Componentes del control interno COSO I (Anexo 12)

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, entre estos se encuentran:

a) Entorno de control: Marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno.

b) Evaluación de los riesgos: Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

c) Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Estas deben existir en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones; en éstas incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y otras.

d) Información y comunicación: Ayuda a identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

e) Supervisión: Los sistemas de control requieren de un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante supervisión controlada, evaluaciones periódicas o ambas.

¿Qué se logra con el control interno?

- a) Puede ayudar a que la empresa consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
- b) Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.
- c) Puede reforzar la confianza en que la empresa cumpla con las leyes y las normas aplicables, para evitar así efectos negativos.
- d) En fin, puede ayudar a que una empresa llegue a donde quiere ir, evite peligros y sorpresas en el camino.

¿Qué no se puede lograr con el control interno?

- a) El control interno no garantiza el éxito de una empresa ni la supervivencia de ésta, pero puede ayudar a conseguir los objetivos básicos empresariales y a suministrar información para la dirección.
- b) El control interno no puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en un buen gerente.
- c) Los cambios en la política o los programas gubernamentales, acciones tomadas por los competidores o condiciones económicas pueden estar fuera del control de la dirección.

## COSO II (Anexo 14)

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, la comisión Treadway, determinó la necesidad de la existencia de un marco que reconozca la administración integral de riesgos. El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, este proyecto reconoce que muchas organizaciones están comprometidas en aspectos de la administración de riesgos. En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management –Integrated Framework (ERM), el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

¿Qué es Enterprise Risk Management -(ERM)-?

Gestión de riesgos, es un proceso para identificar potenciales eventos que puedan afectar a una empresa y la forma de cómo administrar esos eventos dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la empresa, esto para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos. El COSO II no sustituye al esquema de COSO I sino que lo complementa con otros componentes, los cuales se detallan a continuación:

a) Establecimiento de objetivos: Los objetivos se fijan a escala estratégica, se establece con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada empresa se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la empresa, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

b) Identificación de eventos: La dirección identifica los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la empresa y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica

los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

c) Respuesta a los riesgos: Una vez evaluados los riesgos relevantes la dirección determinará como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia al riesgo establecido. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la empresa o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, para determinar si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa.

#### ERM y Sarbanes - Oxley

La Ley Sarbanes Oxley estableció un nuevo paradigma de responsabilidad de las empresas a diferencia de COSO II. Definió claramente las responsabilidades del Comité de Auditoría, del Director General (CEO) y del Director Financiero (CFO) en niveles superiores a los del pasado. Creó un nuevo estándar para las compañías en relación con la presentación de información, de la eficacia de los controles internos y eliminó los obstáculos para el diseño, documentación y operación de controles internos. Regularmente en nuestro país este tipo de control interno es utilizado por empresas que cotizan en bolsa de valores y tienen su casa matriz en el extranjero. (Estupiñan, 2006)

#### 2.1.9 Auditoría

El origen etimológico de la palabra es el verbo latino "Audire", que significa "oír". Esta denominación proviene de su origen histórico, ya que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación.

### 2.1.10 El Auditor

Es la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, emitir observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

## Capítulo 3

### 3.1 Metodología

El principal objetivo de este trabajo es formar una estructura de investigación y de esta forma poder evaluar los riesgos que puede tener la empresa Asesoría Automotriz, S.A., ante la falta de control interno en el departamento de ventas.

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

Descriptiva y exploratoria, se realizará una descripción y evaluación de la forma como el departamento de ventas de la empresa desarrolla sus actividades.

#### 3.1.2 Niveles de investigación

Para desarrollar la investigación se realizarán visitas y así observar los procedimientos y funciones del departamento de ventas, la forma en que se llevan a cabo y la eficiencia con la que se desempeñan. Se solicitará responder una entrevista a los empleados, esta enfatizara aspectos generales de la empresa y el control interno de la misma, del área específica a evaluar, en este caso el departamento de ventas.

#### 3.1.3 Diseño de la investigación:

El procedimiento a utilizar en el diseño de la investigación exploratoria será el siguiente:

- a) Evaluar las operaciones de ventas y establecer las deficiencias existentes.
- b) Realizar entrevistas con el personal clave de la empresa, y de esta forma describir los procesos actuales.
- c) Analizar la información financiera.
- d) Evaluar la segregación de funciones dentro del departamento de ventas.
- e) Después de analizar las deficiencias establecidas, proponer las mejoras, redactar las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación del control interno.

### 3.1.4 Población y Muestra

#### Población

Para recopilar información se tomara en cuenta únicamente a las personas asignadas en los diferentes departamentos que ocupen los cargos que se relacionan con ventas.

#### Muestra

La muestra de la presente investigación se respaldará por el apoyo de los departamento de ventas, administración, jurídico y contabilidad.

Para la realización del cuestionario se tomarán en cuenta los siguientes cargos:

- a) Gerente General
- b) Gerente Administrativo
- c) Gerente de Ventas
- d) Supervisor de Ventas
- e) 3 Valuadores
- f) Asistente de Ventas
- g) Encargada de Tramites en Departamento Jurídico
- h) 4 Asesores de Ventas
- i) Contador General

### 3.1.5 Instrumentos para la recopilación de Datos

Observación: Por medio de la observación, se recopilará información necesaria acerca el desempeño de las funciones, actividades y operaciones en el departamento de ventas, con el propósito de entender, percibir, y analizar lo relacionado con los inconvenientes que se presentan en dicho departamento, esto permitirá evaluar el cumplimiento o incumplimiento de las funciones.

Cuestionario: Para la evaluación de Asesoría Automotriz, S.A. se elaborarán cuestionarios, tanto de aspectos generales como de control interno, adecuados a las necesidades de la empresa. A través de estos, se podrá obtener información más útil para su clasificación, análisis y presentación a los interesados.

## Entrevista

A través de esta, se obtendrá información competente sobre lo que se examinará, dado que es flexible nos permitirá conocer a fondo sobre las debilidades o fortalezas del departamento de ventas. La entrevista será estructurada y diseñada cuidadosamente con una serie de preguntas abiertas acerca de los procedimientos en dicho departamento.

### 3.1.6 Validación de los Instrumentos

Fundamentalmente los instrumentos a utilizar sirven de apoyo para evaluar aspectos generales de la empresa, como la falta del control interno específicamente en el área de ventas por medio de la observación. Antes de realizar las entrevistas y cuestionarios, el instrumento se diseñó y se redactó, con el fin de darles un orden lógico a las interrogantes, para que finalmente sea de fácil aplicación y comprensión para el análisis de la investigación, así como una secuencia de preguntas que faciliten obtener la información requerida.

### 3.1.7 Técnicas de análisis de datos

Esta es una de las partes importantes del plan de flujo es la analítica. Se codifican y tabulan las respuestas. Por “codificación” se entiende el proceso de traducción de las respuestas y de la información del entrevistado a categorías específicas para propósitos de análisis. Todos los entrevistados deben ser asignados a un nivel de instrucción, y también asignarse un número o símbolo a cada nivel. Luego, cada persona también será asignada a la categoría de actitud positiva o negativa.

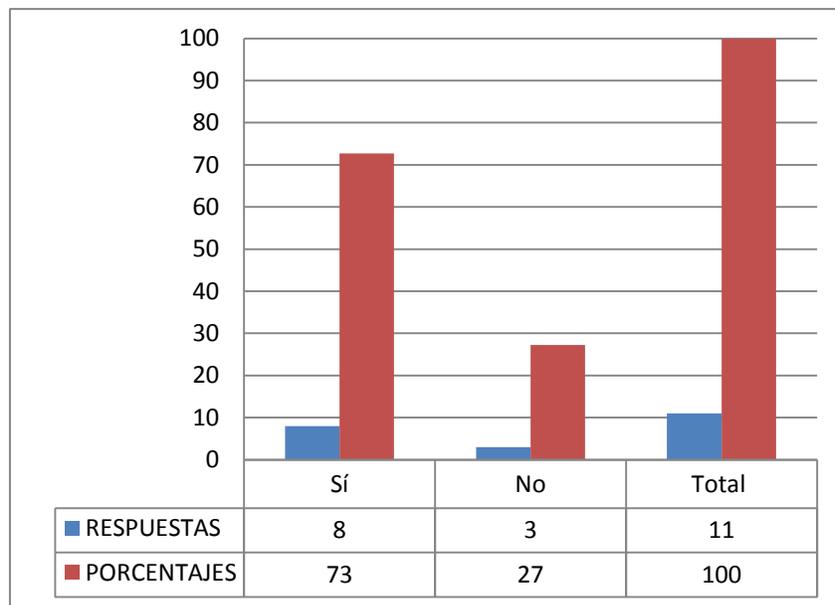
Por “*tabulación*”, se entiende el registro o sumatoria de los tipos de respuestas en las categorías apropiadas, después de lo cual, sigue el análisis estadístico conveniente: porcentajes, promedios, relaciones individuales y pruebas apropiadas de significancia. Los datos ya tabulados, se analizan y se interpretan para luego reportar los resultados de este proceso interpretativo.

## Capítulo 4

### 4.1 Análisis de Resultados

El presente capítulo, comprende un estudio detallado de los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, instrumento utilizado para alcanzar la información requerida en virtud al problema planteado en el departamento de ventas de la empresa Asesoría Automotriz. Para dicha herramienta, los agregados comprendidos se derivaron de los indicadores de las variables, así como de sus respectivas dimensiones y objetivos a alcanzar. La investigación que se desarrolla a continuación se enfocó en tres puntos fundamentales para su mejor comprensión; el análisis, interpretación y la discusión de los resultados. (Anexo 15)

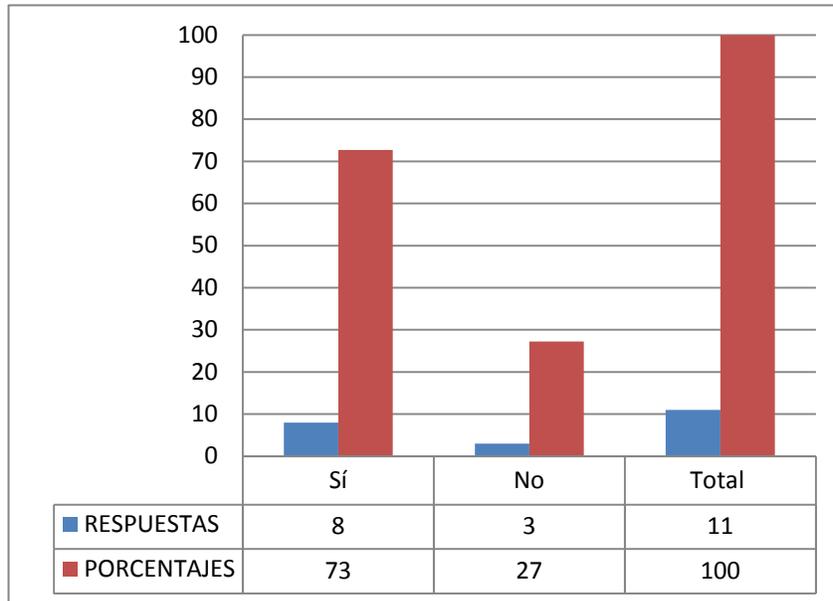
**Gráfica No. 1**  
**Estructura Organizacional en la empresa**



De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica No. 1, se determinó que el 73% de la muestra si sabe que existe una estructura jerarquica en la empresa, más sin embargo nunca han visualizado plasmado en un documento como se encuentra organizada la empresa. Una estructura organizacional determina los deberes de cada integrante de la organización; el uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

**Gráfica No. 2**

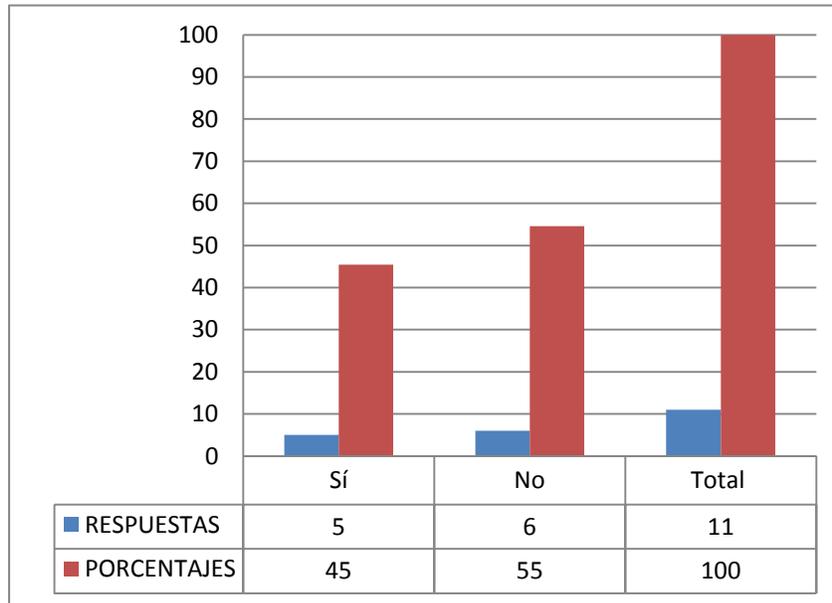
**Normas y procedimientos establecidos en el departamento de ventas**



El 73% de los empleados relacionados con el departamento de ventas conoce las normas y procedimientos que rigen las funciones de cada uno. El otro 27% manifiesta que no las conoce, este porcentaje aduce que no hay procedimientos por escritos y las instrucciones siempre son de tipo verbal.

**Gráfica No. 3**

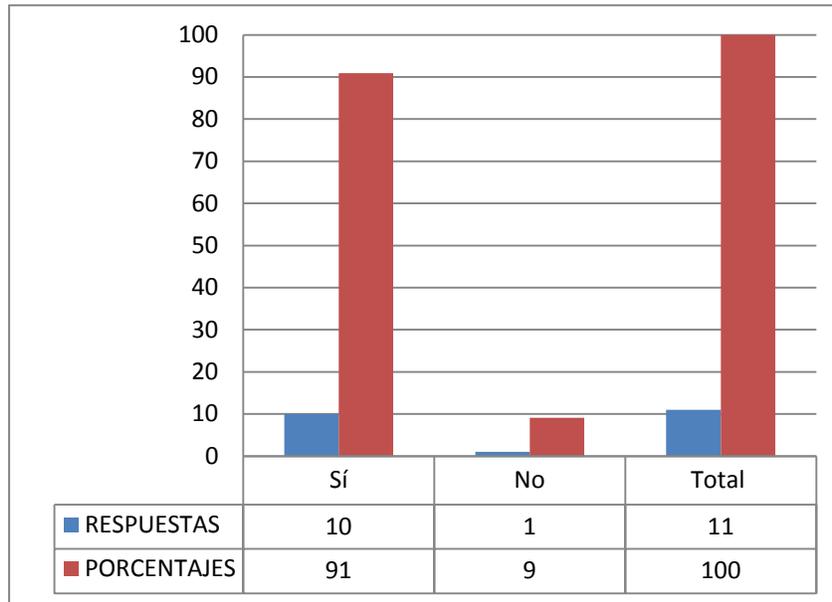
**Procedimientos y controles internos actuales en el departamento de ventas, y su efectividad para el desarrollo de la empresa.**



El 45 % de los relacionados con el departamento de ventas considera que los procedimientos y los controles existentes, si son los adecuados para el correcto desempeño y desarrollo del departamento; el otro 55% considera que no son los adecuados, que no siempre son los más efectivos y que pueden mejorar para tomar en cuenta diferentes situaciones que puedan presentarse en el futuro, puesto que en ocasiones algunos problemas se resuelven por azar y que la comunicación con otros departamentos no siempre es la más adecuada.

**Gráfica No. 4**

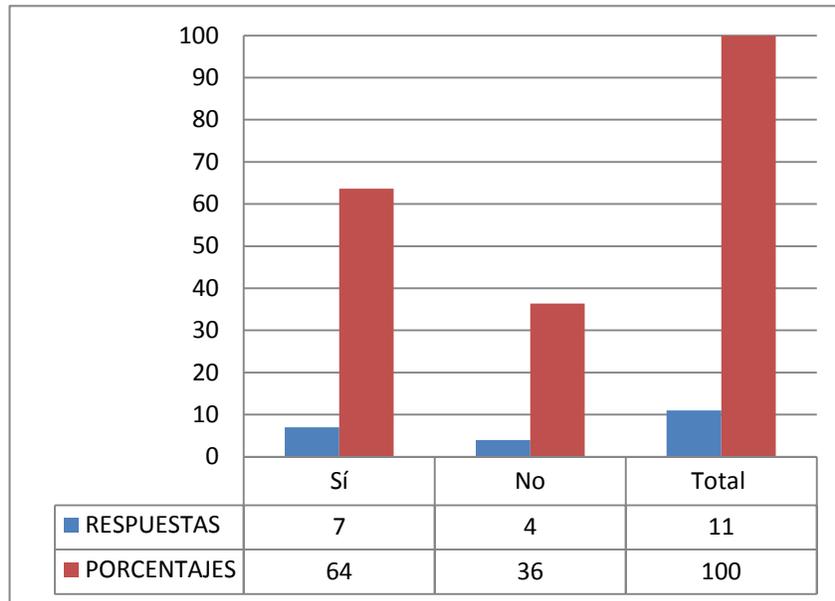
**Capacitación dentro del departamento de ventas para el desenvolvimiento y exigencias del mismo**



Los resultados obtenidos en la interrogante No. 4, el 91% indica que el personal que labora para el departamento de ventas si se encuentra capacitado para atender las exigencias de los clientes en cualquier situación; que la experiencia obtenida a través de los años es suficiente para lograr cerrar una venta. Sin embargo, la persona que manifiesta que no, indica que con un poco de capacitación puede llegar a mejorar la eficiencia de los vendedores.

**Gráfica No. 5**

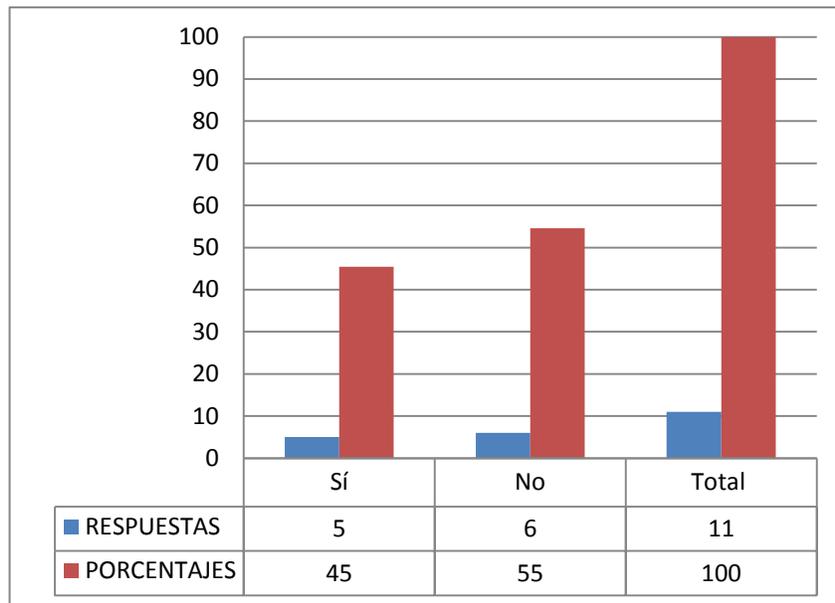
**Herramientas que se utilizan en el departamento de ventas para el buen funcionamiento del mismo**



El 64% de los encuestados manifestó que si son suficientes y que contribuyen al buen funcionamiento del departamento en cuestión. El 36% considera que en ocasiones el sistema computarizado no es el más adecuado, comenta que no es un sistema completo y que sería ideal adecuarlo a la empresa, que en muchas ocasiones en lugar de agilizar los procedimientos retrasan los resultados; adicional comentan que el mobiliario físico ya es muy obsoleto y que modernizar el equipo de computo podría contribuir al desempeño de los vendedores.

**Gráfica No. 6**

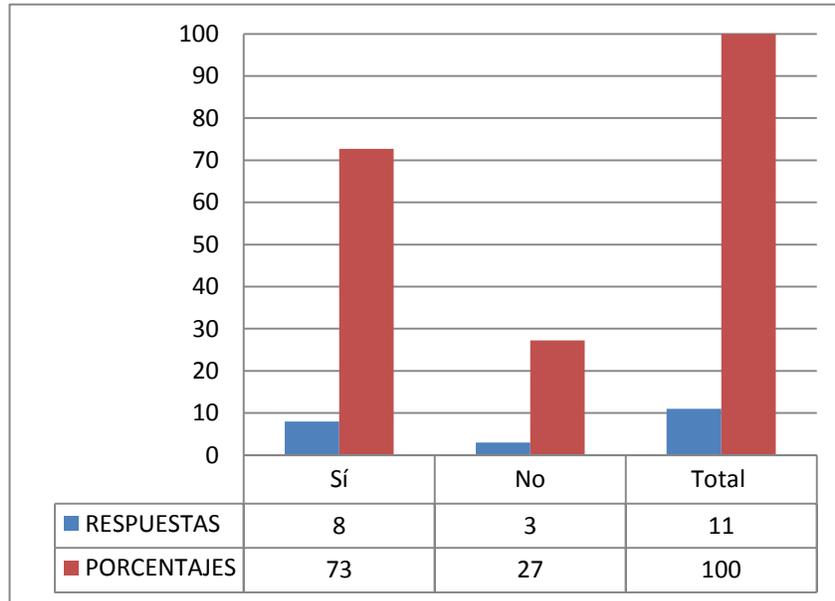
**Estrategias de ventas y publicidad para la captación, mantenimiento y satisfacción de los clientes**



El 45% respondió que sí son las más adecuadas y eficientes para la captación de clientes, sin embargo el 55% indicó que hay medios más modernos para dar a conocer el predio, que puede hacerse uso de la tecnología para captar la atención de nuevos clientes y mantener los antiguos; pero siempre se conforman con la que han utilizado por años.

**Gráfica No. 7**

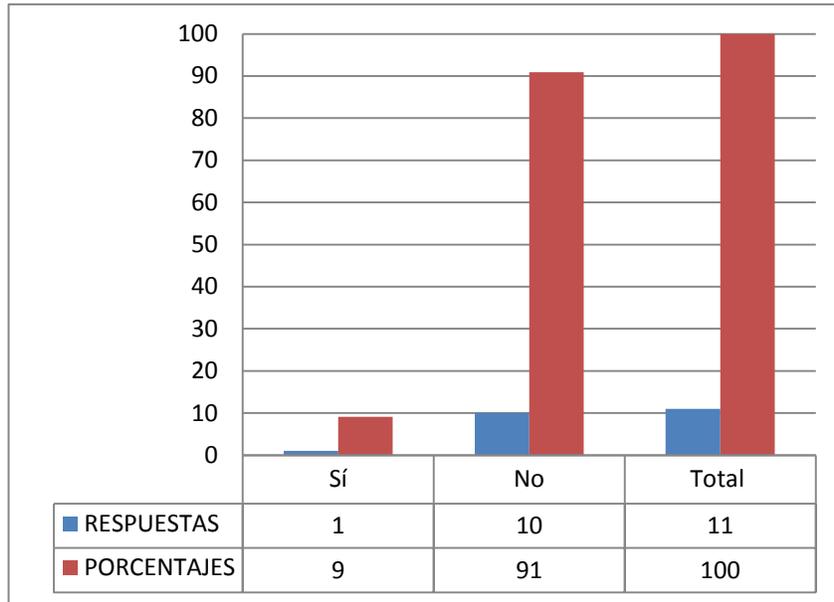
**Comunicación del procedimiento de venta establecido a un cliente**



De acuerdo a los resultados obtenidos, la gráfica anterior nos muestra que el 73% del personal de ventas tiene claro cuál es el procedimiento que deben seguir para brindarle asesoría a los clientes, y el 27% comenta que en ocasiones el personal de ventas por temor de no cerrar un negocio dan garantías adicionales a las que se pueden cumplir por el hecho de obtener su comisión, y esto en ocasiones genera discusiones entre el departamento de contabilidad, jurídico y ventas.

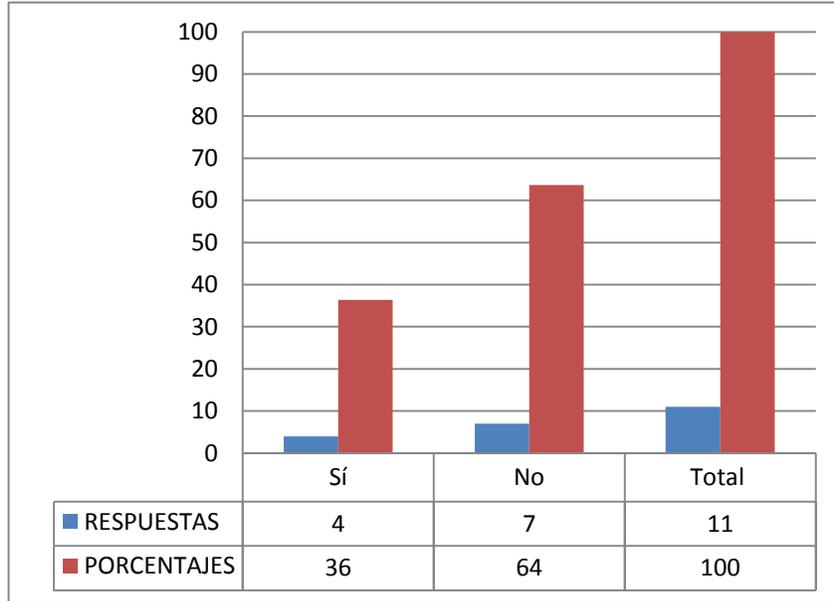
**Gráfica No. 8**

**Información pertinente en tiempo y necesaria para mantener comunicación con los departamentos involucrados al departamento de ventas**



El 9% comenta que la comunicación entre los diferentes departamentos es adecuada, el 91% del personal comenta que no siempre se está de acuerdo con los procedimientos de contabilidad o jurídico, comentaron que el problema de la comunicación siempre está presente; en ocasiones se implementan procedimientos sin antes darlos a conocer a todo el personal, también comentan que el sistema computarizado entorpece la eficiencia y la comunicación.

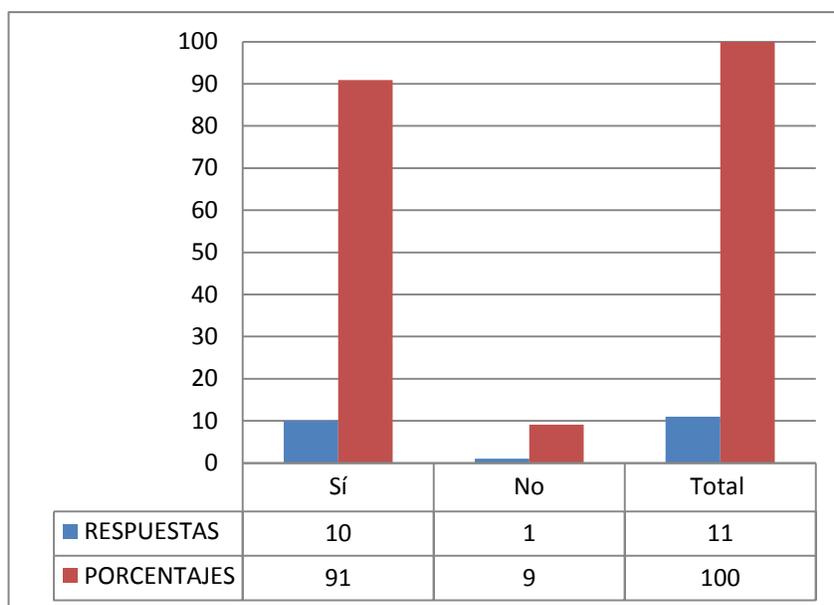
**Gráfica No. 9**  
**Funcionamiento del Departamento de Ventas**



Del total de la población, el 36% indica que de haber una falla en el servicio si es por carencia del departamento de ventas. Sin embargo, el 64% asegura que no, comenta que es por deficiencia de otros departamentos. La falta de organización y definición de normas de trabajo no solo en el departamento de ventas sino en los departamentos de relación directa a este, ocasionan descontrol.

**Gráfica No. 10**

**Servicio al cliente por parte del Departamento de Ventas**



El 91% de la población, responde que en la actualidad todos los clientes se pueden sentir satisfechos con el servicio que se les presta, ya que lo han manifestado con su fidelidad y constancia al pasar de los años. Sin embargo, hay que indicar que la cartera de clientes de la empresa ha sufrido una disminución, debido en su mayoría a los precios altos que ofrece la empresa, de igual forma comentaron que el departamento de ventas presenta ciertas dificultades por falta de organización, comunicación y planificación al momento de captar nuevos clientes.

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación el cual se lleva a cabo mediante entrevistas realizadas al gerente de ventas, gerente financiero y gerente general:

Entrevista a Gerente de Ventas (Anexo 16):

Dirigir el departamento de ventas; es estar al frente de grandes responsabilidades y problemas que se presentan a diario. Para él, representar este departamento significa darles el apoyo necesario a los asesores de ventas en cualquier circunstancia o dificultad que se les presente. Guiarlos hacia las metas trazadas para cumplir los objetivos del departamento. Si se cuenta con procedimientos y normas internas; en muchas ocasiones el problema es la comunicación, o como bien se explico al inicio de la investigación la empresa es un negocio familiar, es dificultad para algunas personas someterse a órdenes de otros por el hecho de pensar que no pueden recibir sanciones por parte de los directivos.

La ética es primordial para el buen funcionamiento del departamento y los superiores se encargan de transmitirla por medio de reuniones semanales para concientizar a los colaboradores. No por el hecho de competir en un mundo materialista se deben olvidar de lo más importante que es practicar principios y valores. De igual forma, el hecho de vender vehículos de lujo son llamativos a personas que se dedican al narcotráfico, y comenta que siempre se mantienen firmes en sus creencias y no permiten relaciones con personas dedicados al narcotráfico.

Cuando se le entrevisto sobre la habilidad para cerrar negociaciones y si utilizan algún tipo de estrategia, comento que siguen procedimientos, sin embargo no existen manuales o algún documento por escrito que lo establezca, el cambio de personal administrativo en los últimos años les ha afectado enormemente.

Actualmente no cuentan con estrategias definidas para establecer metas de ventas, la gerencia de ventas realiza cuadros comparativos con ventas del periodo anterior, pero para cumplir sus metas todavía no es suficiente. Asesoría Automotriz renovó la apariencia física y electrónica de la empresa; incluso con la publicidad semanal y el sitio web, todavía no logran aumentar sus ventas, y es por eso que se apoyan de la tecnología para lograr aumentar la cartera de clientes y por tanto los ingresos para la empresa.

#### Entrevista a Gerente Financiero (Anexo 16):

El gerente administrativo comenta que el puesto que el desempeña conlleva el coordinar, ordenar y dirigir, con el máximo esfuerzo y conocimiento, y así de esta forma guiar a la empresa por el camino del éxito, en el sentido humano, comercial y financiero, siempre como prioridad mantenerla en el marco de la legalidad y justicia social. El gerente administrativo se atribuye el hecho de mantener el orden financiero de la empresa, al cuidar la liquidez y sanidad la misma, salvaguardar el equilibrio de flujo, en el cumplimiento de las obligaciones de toda índole, principalmente tributarias; mantener un control estricto sobre todos los departamentos inherentes al manejo monetario. Definir las políticas económicas, de común acuerdo con la dirección de la empresa, en la búsqueda de un mejor equilibrio financiero, así mismo elaborar presupuestos anuales, con metas mensuales, proyectadas de acuerdo a resultados, estudios de mercado y parámetros de crecimiento, basados en estadísticas y políticas nuevas definidas, sin embargo nunca ha obtenido el apoyo total del alto mando para desarrollar estas técnicas de trabajo.

Como primera medida para el proyecto de renovación, la empresa realiza un estudio sobre costos prescindibles, que no afecten el buen funcionamiento y la calidad de servicio. Se ejerce un mayor control, sobre el departamento de ventas, de manera que las negociaciones que se lleven a cabo en dólares, rindan un mayor beneficio y obtener provecho del tipo de cambio, con uno al comprar y otro al vender, y un mayor control sobre la utilización responsable y necesaria de los recursos de la empresa. Como última medida y en caso muy necesario, previo estudio, recomendar la eliminación de algunas plazas, que de acuerdo al movimiento en ese específico momento en la empresa, puedan ser prescindibles, que por este mismo motivo, puedan ser absorbidas y distribuidas en el mismo departamento.

El gerente administrativo considera que el departamento de ventas, es el que requiere algunos cambios, sobre todo en orden.

#### Entrevista a Gerente General (Anexo 16):

El gerente general comenta que estar al frente de la empresa requiere responsabilidad, liderazgo, en base al buen ejemplo que a diario les comparte a sus empleados. Para él, en el negocio al que se dedica su empresa, requiere mucha decisión para no perder los valores y principios que los caracteriza después de diez años. Comenta que los clientes se acercan a Asesoría Automotriz porque saben que son personas honradas y manejan cada venta con transparencia.

El comenta que para Asesoría Automotriz uno de los principales problemas que tuvieron que enfrentar durante los últimos años, fue percatarse de las malversaciones de fondos por parte de la gerencia financiera y contabilidad. El negocio de los predios en Guatemala, han disminuido puesto que los empresarios y las personas temen invertir debido a la situación económica y política del país.

Afirma que Asesoría Automotriz cuenta con procedimientos y normas internas, pero nunca se han formalizado y por lo tanto dejan de cumplirse. Asegura, que en muchas ocasiones no se cumplen las normas por la relación familiar que tienen jefes y empleados.

#### Resultados de la Observación:

Una vez analizados e interpretados los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y entrevista en el departamento de ventas, en sus procedimientos internos actuales, se inicia la discusión de los mismos observándose ciertas fallas tanto en los procedimientos internos como en el desempeño laboral del personal, esto último adjudicado a los pocos incentivos que reciben por parte de la empresa. La empresa si posee una estructura organizativa como lo muestra la tabla No. 1., la cual se encuentra bien establecida y es conocida por sus miembros, aunque actualmente no existe ningún manual corporativo que lo demuestre. De la misma forma, cuentan con normas y procedimientos para cada uno de sus departamentos, se pudo observar que cada una de las funciones así como las responsabilidades y carga de cada persona que lo integra si son conocidas, pero no existe ningún manual que lo defina. No obstante al observar el comportamiento de los empleados, no todos tienen claro las normas del departamento así como sus procedimientos.

Sin embargo, y como se pudo observar, los empleados realizan sus funciones de acuerdo a las pocas normas establecidas por la empresa, pero para algunos empleados no es primordial cumplir con los procedimientos, ya que aseguran que solo absorben aquellas que más les conviene, y por ende quebrantan ciertas líneas de mando, esto denota una falta de responsabilidad para con las funciones y exigencias del departamento, lo que produce un descontrol en el proceso actual de la empresa, así como en las funciones de las personas que están dentro y fuera del departamento de ventas; esto provoca el menosprecio a los principios y valores profesionales; como la puntualidad, el orden en la entrega de información, y elaboración de informes, entre otros.

Se pudo observar que un 50% de empleados dentro del departamento, cumple a cabalidad las funciones, pero también se comprobó que el área de ventas requiere de un control interno que regule las normas y procedimientos internos, o en su defecto un sistema que sea más eficiente.

El cumplimiento de la sistematización del proceso cotidiano del departamento de ventas, además de los detalles antes descritos, propicio el análisis a fondo de los procedimientos internos, esto revela una falta de comunicación entre el mismo personal de ventas, así como con jurídico, contabilidad, y gerencia financiera. Cabe destacar que en uno de los ítems cuestionados, sobre si se les informa a sus clientes sobre el procedimiento de venta, la población afirma que si se le expone, pero en los casos que se pudieron observar, algún cliente llamo para exigir algo que no se le ofreció, y se comprobó que el vendedor no le informaba correctamente el procedimiento de venta, el tiempo necesario para concluir el negocio o algún requerimiento de papelería que no realizó en el momento indicado.

Se observaron las funciones del gerente de ventas, y entre las principales este debe planificar y llevar el estatus de cada venta de la empresa, proponer nuevas estrategias, mantener una buena comunicación con los que conforman los departamentos de contabilidad, jurídico y gerencia; estar en constante celo por el incremento de las ventas.

Al examinar sobre el aporte de ideas para mejorar el buen funcionamiento del departamento, la mayoría de involucrados en el departamento de ventas no las externa, puesto que las decisiones solamente las toman gerencia. El departamento necesita reformar sus metas u objetivos, normas y formas de proceder con otros departamentos.

Otras debilidades encontradas, son los formatos o herramientas utilizadas actualmente, tales como: Ingresos de los vehículos, los egresos, estrategias y planificaciones de ventas. La mayoría de la población afirma no haber tenido problemas con los formatos y herramientas, pero se observó que deben mejorarse para el equilibrio, la comunicación y la agilización entre el departamento de ventas y los demás en la empresa. Al indagar sobre las estrategias o planificaciones empleadas por el departamento son las más adecuadas para la captación, mantenimiento y satisfacción de los clientes, es fácil detectar que hay una parte de la población estudiada dentro del departamento de ventas que no posee ciertos conocimientos, necesarios para desempeñar el cargo que ejerce y por consecuencia no realizara sus funciones que la medida que lo exige su cargo.

Uno de los puntos importantes del tema de las estrategias publicitarias, ha sido su influencia en el incremento de las ventas de la empresa. Se observó que estas han sido aplicadas y han captado más clientes, aunque, aseveran que la situación actual del país ha mermado el efecto y las oportunidades para la captación de los mismos.

Desde un principio de la investigación aplicada al departamento de ventas, se desea detectar la eficacia y efectividad de sus procedimientos, los ingresos por ventas han disminuido, para lo cual uno de los indicadores presentes dentro del cuestionario, ha sido el cliente, sus necesidades, y sus satisfacciones. El ejecutivo es un asesor y sobre el recae la responsabilidad de darle continuidad a las ventas. Los servicios que se prestan deben ser comunicados a ambas partes interesadas. Los asesores de ventas coinciden que mantienen una relación constante y directa con sus clientes y que de igual manera, se les informa sobre la normativa establecida al momento de solicitar el servicio. Aunque comentan que muchas veces es evadida dicha normativa, puesto que el cliente no posee una cultura sobre el negocio de la compra-venta de vehículos, y por ende se trata de ser un poco flexibles con los mismos, como se ha descrito en otras oportunidades.

El sistema computarizado definido para el departamento de ventas es Microsoft Access. Si bien es cierto que es una herramienta bastante útil, no se ha logrado sacar el máximo provecho del mismo. La persona que programa los módulos necesita actualización en cuanto a tecnología. La comunicación es vital entre departamentos dentro de cualquier empresa, ya que de esa manera

aseguran que su proceso llegue a hacer más efectivo y eficaz, puesto que todos están encaminados a una misma meta, es decir, persiguen los mismos objetivos y de esta forma alcanzar el fin propuesto, que en este caso es el control interno total, que por consecuencia se refleja en el correcto funcionamiento de las diferentes áreas y en el incremento de las ventas, sin información a tiempo, los procedimientos se retrasan y en la mayoría de los casos entorpece otras ventas. A esto se hace referencia a que la información no se produce en un tiempo real, lo cual evita una buena comunicación con los demás departamentos, y en algunos momentos falla debido a las condiciones de trabajo y del cliente.

Para finalizar se decidió cerrar con el indicador referido al cliente, su satisfacción y necesidad, la cartera de clientes de la empresa ha disminuido, debido en su mayoría a los precios altos que ofrecen, ya que el departamento de ventas presenta ciertas dificultades por falta de organización, comunicación y planificación al momento de captar nuevos clientes.

## 4.2 Análisis Legal y Fiscal

El análisis legal y fiscal, permite conocer los impuestos afectos a la entidad; para validar su determinación, de acuerdo con la legislación guatemalteca; y revisar el respectivo pago:

- a. Para formalizar la sociedad se verificó que cumplió con todo el proceso de constitución de una sociedad mercantil
- b. Se rige por las estipulaciones de la escritura de constitución y por las disposiciones del Código de Comercio de Guatemala.
- c. Cuenta con títulos de acciones emitidos los cuales se encuentran registrados en el libro de control de acciones.
- d. Lleva su contabilidad de acuerdo con el sistema departida doble.
- e. En la Superintendencia de Administración Tributaria se encuentran inscritas las siguientes personas: La entidad como una sociedad anónima, los representantes legales, y el contador general
- f. Efectúa el cálculo y pago del Impuesto Sobre la Renta que obtiene de toda renta generada por servicios, así como las declaraciones del Impuesto de Solidaridad.

- g. Efectúa la determinación de Impuesto al Valor Agregado por toda prestación de servicio y cualquier otra renta afecta.
- h. Emite y entrega factura autorizada por toda venta y prestación de servicios.
- i. Lleva y mantiene al día los libros legales de contabilidad, debidamente autorizados y habilitados; asimismo los registros auxiliares de forma computarizada.
- j. La empresa posee 24 empleados en planilla, se presenta el detalle de los sueldos en el tiempo establecido ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social las retenciones de cuotas patronales y cuotas laborales.
- k. Existen contratos de trabajo de los empleados que laboran en la empresa, además realizan los pagos en forma oportuna de prestaciones, como son bonificación anual, aguinaldo, vacaciones, salarios y bonificación incentivo, para cumplir con lo indicado en los contratos laborales. Sin embargo, de acuerdo al Código de Trabajo, cada año debe presentarse un reporte del empleador al departamento de estadísticas, el cual no se entrega.

### 4.3 Análisis Contable

El departamento de contabilidad es el encargado de efectuar los registros contables de las operaciones relacionadas con este proceso. Como parte del análisis de la información recabada se muestra a continuación un caso de venta de un vehículo consignado. Para el registro de ventas de vehículos que no son de propiedad de Asesoría Automotriz, se utiliza el método de lo devengado al igual que para el resto de sus operaciones. Se muestran los registros de una venta de un vehículo consignado, así como la operación que se registra al momento de pagarle al cliente vendedor.

a) Vehículo recibido en consignación:

Valor de venta de un vehículo recibido en consignación	Q150,000.00
Costo del vehículo consignado	Q120,000.00

ASESORIA AUTOMOTRIZ		
LIBRO DIARIO		
VALOR EN QUETZALES		
CUENTA	DEBE	HABER
CAJA Y BANCOS	150,000.00	
CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS		150,000.00
<i>REGISTRO RECIBO DE CAJA POR VENTA</i>	150,000.00	150,000.00
CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS	120,000.00	
CAJA Y BANCOS		120,000.00
<i>CHEQUE POR PAGO DE CONSIGNADO</i>	120,000.00	120,000.00
CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS	30,000.00	
COMISION POR VENTA DE VEHICULO		26,785.71
IVA DEBITO		3,214.29
<i>FACTURA DE VENTA POR COMISION</i>	30,000.00	30,000.00

ASESORIA AUTOMOTRIZ			
LIBRO MAYOR			
VALOR EN QUETZALES			
CUENTA	DEBE	HABER	SALDO
<b>CAJA Y BANCOS</b>			<b>30,000.00</b>
Q	150,000.00		150,000.00
		120,000.00	30,000.00
<b>CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS</b>			<b>0.00</b>
		150,000.00	150,000.00
Q	120,000.00		30,000.00
Q	30,000.00		0.00
<b>COMISION POR VENTA DE V. USADO</b>			<b>26,785.71</b>
		26,785.71	26,785.71
<b>IVA DEBITO</b>			<b>3,214.29</b>
		3,214.29	3,214.29

b) Vehículo recibido como parte de pago:

Valor de venta de un consignado usado	Q150,000.00
Vehículo recibido como parte de pago	Q130,000.00
Costo del vehículo propio usado	Q120,000.00

ASESORIA AUTOMOTRIZ LIBRO DIARIO VALOR EN QUETZALES		
CUENTA	DEBE	HABER
CAJA Y BANCOS	20,000.00	
CTA POR LIQUIDAR VEHICULO PARTE DE PAGO	130,000.00	
CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS		150,000.00
<i>REGISTRO RECIBO DE CAJA POR VENTA DE CONSIGNADO</i>	150,000.00	150,000.00
CAJA Y BANCOS	140,000.00	
CTA POR LIQUIDAR VEHICULO PARTE DE PAGO		130,000.00
CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS		10,000.00
<i>VENTA DE VEHICULO RECIBIDO COMO PARTE DE PAGO Y VEHICULO CONSIGNADO</i>	120,000.00	120,000.00
CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS	125,000.00	
CAJA Y BANCOS		125,000.00
<i>PAGO VEHICULO CONSIGNADO</i>	125,000.00	125,000.00
CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS	35,000.00	
COMISION POR VENTA DE VEHICULO		31,250.00
IVA DEBITO		3,750.00
<i>FACTURA DE VENTA POR COMISION</i>	35,000.00	30,000.00

ASESORIA AUTOMOTRIZ LIBRO MAYOR VALOR EN QUETZALES			
CUENTA	DEBE	HABER	SALDO
<b>CAJA Y BANCOS</b>			<b>35,000.00</b>
	20,000.00		20,000.00
	140,000.00		160,000.00
		125,000.00	35,000.00
<b>CTA POR LIQUIDAR VEHICULO PARTE DE PAGO</b>			<b>0.00</b>
	130,000.00		130,000.00
		130,000.00	0.00
<b>CTA POR LIQUIDAR VEHICULOS</b>			<b>0.00</b>
		150,000.00	150,000.00
		10,000.00	160,000.00
	125,000.00		35,000.00
	35,000.00		0.00
<b>COMISION POR VENTA DE V. USADO</b>			<b>31,250.00</b>
		31,250.00	31,250.00
<b>IVA DEBITO</b>			<b>3,214.29</b>
		3,750.00	3,750.00

c) Compra - Venta de un vehículo propio, modelos del 2011 hacia atrás:

Costo del vehículo modelo 2011, por el que nos entrega una factura debido a que este forma parte del activo fijo de una empresa. Q100,000.00

Asesoría Automotriz solamente es un intermediario entre la compra-venta de los vehículos, por lo que los mismos pasan a nombre del comprador directamente. Cuando es una empresa la vendedora el vehículo, obviamente es parte del activo fijo de la misma, se exige una factura y de igual forma puede ser a nombre del comprador, si es que ya existiera. Pero, cuando Asesoría compra el vehículo para mantener en inventario, se solicita la factura a nombre de Asesoría Automotriz para darle el ingreso, y al momento de realizar la venta del mismo se debe emitir una factura por la venta total del mismo, esto para darle de baja en el inventario y por requerimientos de SAT para trámites de traspaso.

No está demás resaltar, que el sistema contable que utilizan actualmente tiene las interfaces de Compras, Ventas, Ingreso de efectivo, y Pago a proveedores separadas. Por lo que, una factura de compra y el cheque por cancelación utilizan cuentas que unen la operación, como bien sabemos puede ser la cuenta Proveedores, entre otras.

El sistema contable tiene la opción de anular el cálculo del IVA cuando procede. De esta misma forma, la compra de vehículos tiene asignada una por marca, esta cuenta se enlaza a los costos e inventario.

ASESORIA AUTOMOTRIZ		
LIBRO DIARIO		
VALOR EN QUETZALES		
CUENTA	DEBE	HABER
PROVEEDORES	100,000.00	
CAJA Y BANCOS		100,000.00
<i>CHEQUE POR COMPRA DE VEHICULO</i>	100,000.00	100,000.00
COMPRAS	100,000.00	
PROVEEDORES		100,000.00
<i>REGISTRO DE FACTURA POR COMPRA</i>	100,000.00	100,000.00
CAJA Y BANCOS	120,000.00	
CLIENTES		120,000.00
<i>RECIBO DE CAJA POR VENTA</i>	120,000.00	120,000.00
CLIENTES	120,000.00	
VENTA VEHICULOS USADOS		120,000.00
<i>FACTURA DE VENTA VEHICULO 2011</i>	120,000.00	30,000.00

ASESORIA AUTOMOTRIZ			
LIBRO MAYOR			
VALOR EN QUETZALES			
CUENTA	DEBE	HABER	SALDO
<b>CAJA Y BANCOS</b>			<b>20,000.00</b>
		100,000.00	-100,000.00
	120,000.00		20,000.00
<b>COMPRAS</b>			<b>100,000.00</b>
	100,000.00		100,000.00
<b>CLIENTES</b>			<b>0.00</b>
		120,000.00	-120,000.00
	120,000.00		0.00
<b>VENTA VEHICULOS USADOS</b>			<b>120,000.00</b>
		120,000.00	120,000.00
<b>IVA DEBITO</b>			<b>0.00</b>
		0.00	0.00

d) Compra - Venta de un vehículo propio, modelos del 2012 en adelante:

Costo del vehículo modelo 2012, por el que nos entregan una factura debido a que se trata de un activo fijo de una empresa. Q100,000.00

ASESORIA AUTOMOTRIZ LIBRO DIARIO VALOR EN QUETZALES		
CUENTA	DEBE	HABER
PROVEEDORES	100,000.00	
CAJA Y BANCOS		100,000.00
<i>CHEQUE POR COMPRA DE VEHICULO</i>	100,000.00	100,000.00
COMPRAS	89,285.71	
IVA CREDITO	10,714.29	
PROVEEDORES		100,000.00
<i>REGISTRO DE FACTURA POR COMPRA VEHICULO 2013</i>	100,000.00	100,000.00
CAJA Y BANCOS	120,000.00	
CLIENTES		120,000.00
<i>RECIBO DE CAJA POR VENTA</i>	120,000.00	120,000.00
CLIENTES	120,000.00	
VENTA VEHICULOS USADOS		107,142.86
IVA DEBITO		12,857.14
<i>FACTURA DE VENTA VEHICULO 2013</i>	120,000.00	120,000.00

ASESORIA AUTOMOTRIZ			
LIBRO MAYOR			
VALOR EN QUETZALES			
CUENTA	DEBE	HABER	SALDO
<b>CAJA Y BANCOS</b>			<b>20,000.00</b>
		100,000.00	-100,000.00
	120,000.00		20,000.00
<b>COMPRAS</b>			<b>89,285.71</b>
	89,285.71		89,285.71
<b>IVA CREDITO</b>			<b>10,714.29</b>
	10,714.29		10,714.29
<b>CLIENTES</b>			<b>0.00</b>
		120,000.00	-120,000.00
	120,000.00		0.00
<b>VENTA VEHICULOS USADOS</b>			<b>107,142.86</b>
		107,142.86	107,142.86
<b>IVA DEBITO</b>			<b>12,857.14</b>
		12,857.14	12,857.14

Como se menciono anteriormente, la cuenta de Vehículos Nuevos, en el sistema contable se enlaza con la cuenta de Inventarios, en este caso para registrar la salida del vehículo en el inventario.

El sistema informático Saturno 3, mediante el cual se centraliza la información financiera y donde se procesa los datos para generar los reportes para el control de los distintos bienes y derechos de la empresa, no satisface las expectativas en el área operativo, financiero y contable por la falta de información oportuna para la toma decisiones, o bien por la falta de capacidad para el manejo del mismo.

Se observa que el sistema utilizado actualmente no cuenta con una guía o manual sobre la aplicabilidad de sus funciones, esto da como resultado la inoperatividad propia del sistema. También la rotación del personal en los puestos de cajero general y contador general, ha dificultado la continuidad en el uso del sistema, debido también a la falta de un manual de procesos y procedimientos que facilite el uso del sistema.

Se observó que el sistema que se utiliza actualmente si tiene reportes contables diseñados de forma estándar y reportes auxiliares. La flexibilidad de un sistema contable es su adaptabilidad a los cambios que requiere la organización. El sistema contable permite generar el reporte de estado de resultados acumulados, como también resultados trimestrales. Por tanto, la deficiencia es por parte de los usuarios, o por falta de tiempo para ingresar información en un tiempo determinado. Derivado de esto, no se puede contar con información de resultados de forma oportuna, dado a que cierta información se debe tabular en hoja electrónica Excel para obtener la información que se requiere para la toma de decisiones inmediatas.

#### 4.4 Análisis de Auditoría

En cuanto al análisis de resultados, por medio de la investigación realizada en la empresa, a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones, se logró determinar que la misma no cuenta con procedimientos de control interno en el departamento de ventas que cumplan las expectativas de eficiencia y eficacia; si embargo la empresa ha tratado de organizar de forma conveniente por medio de algunos procesos no definidos ni establecidos, auxiliándose con hojas de controles y reportes simples.

Se observa que hasta el momento aún existen deficiencias por el desconocimiento de los diversos procesos, lo que constituye una debilidad latente que afecta desde la perspectiva de confiabilidad y oportunidad, por lo que se hace necesario el desarrollo formal de tales procedimientos. Así mismo, diseñar e implementar acciones sobre el control y la organización de las ventas que permitan cumplir las metas establecidas cada cierto tiempo.

Los empleados no poseen el conocimiento general de las políticas y procedimientos, únicamente conocen los procedimientos de forma tacita debido a que los han practicado en la forma en que los han aprendido. Se ha determinado que no existe un sistema de procedimientos documentado y oficial. Las actividades en los diferentes departamentos se realizan en forma natural y de acuerdo a las necesidades. Existen políticas y/o normas verbales las cuales sirven de guía a los empleados para llevar a cabo sus funciones cotidianas, pero éstas cambian constantemente sin tomar en cuenta la duplicidad de actividades, la burocracia o dependencia directa de gerencia general.

Es necesario implementar por escrito un sistema de procesos y procedimientos claros y dinámicos, que apoyen la simplificación de las tareas y permitan dar una respuesta inmediata a los clientes internos y externos, sin comprometer el alcance de las metas y objetivos de controles administrativos y financieros. Luego de implementado el sistema de procesos y procedimientos, sólo se deberá velar por el cumplimiento de éste, el cual no deberá ser intervenido por gusto o antojo de la gerencia general, gerencia de ventas, gerencia administrativa, o bien por cualquier socio de la empresa. Lo ideal es, no romper el esquema de trabajo, para evitar la duplicidad de actividades, confusiones, desmotivación en los empleados y orden interno.

#### 4.5 Análisis Financiero

A continuación se incluye un breve análisis vertical y horizontal de los estados financieros al 31 de diciembre de 2012, comparativo con el año 2011 de la empresa, cuyo objetivo fue interpretar en forma razonable la situación financiera de la empresa y determinar lo adecuado o no de su posición financiera en el mercado local guatemalteco. La preparación de dicho análisis también lleva como propósito el determinar si no existen hallazgos importantes o indicios en el resultado de los mismos, que permitan identificar áreas de enfoque o riesgo económico que necesiten ser objeto de una propuesta de mejora para subsanarla. (Anexo 17)

## Análisis Financiero Horizontal

### ASESORÍA AUTOMOTRIZ, S.A.

#### ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en Quetzales

Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre 2012

	2012	2011	VARIACIÓN	% DE VARIACIÓN
Ventas Contado	5,897,549.87	5,367,611.31	529,938.55	10%
Ventas Crédito	1,040,744.09	947,225.53	93,518.57	10%
<b>Total Ventas Netas</b>	<b>6,938,293.96</b>	<b>6,314,836.84</b>	623,457.12	10%
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-1,648,071.42</b>	<b>-1,579,361.43</b>	-68,709.99	4%
<b>Ganancia Bruta en Ventas</b>	<b>5,290,222.54</b>	<b>4,735,475.41</b>	554,747.13	12%
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-4,329,938.08</b>	<b>-3,810,590.82</b>	-519,347.26	14%
<b>Ganancia en Operación</b>	<b>960,284.46</b>	<b>924,884.59</b>	35,399.87	4%
<b>Gastos Financieros</b>				
Intereses Financieros	-163,394.62	-200,820.63	37,426.01	-19%
<b>Ganancia Antes de Impuestos</b>	<b>796,889.84</b>	<b>724,063.96</b>	72,825.88	10%
Impuesto Sobre la Renta	234,684.06	213,236.84	21,447.22	10%
Reserva Legal	39,844.49	36,203.20	3,641.29	10%
<b>Ganancia Neta</b>	<b>522,361.29</b>	<b>474,623.93</b>	47,737.36	10%

Fuente: Libros Contables Asesoría Automotriz

Análisis de Aumentos y Disminuciones en el Estado de Resultados:

A través de la utilización de esta herramienta podemos identificar cuáles son las áreas que mantienen saldos similares y las variaciones respecto al año anterior:

En general, el análisis financiero horizontal del estado de resultados, nos da a entender que lograron permanecer estables tanto en sus ventas, compras, como en sus gastos operativos. A vista de este análisis, se da por entendido que no tuvieron ningún gasto que requiere atención.

Con respecto a los intereses financieros, se puede observar que la disminución a pesar del aumento del préstamo bancario en G&T Continental, el préstamo de GTC Bank Inc. se renovó en marzo del 2012, modificándose la tasa de interés, y cuando se le cuestionó al gerente financiero sobre la disminución considerable, nos comenta que el préstamo no se tenía al día, por lo que los intereses incrementaban mes a mes.

**ASESORÍA AUTOMOTRIZ, S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Expresado en Quetzales

Al 31 diciembre

<b>ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>% DE VARIACIÓN</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Equipo de Computo	38,992.81	38,992.81	0.00	0%
Mobiliario y Equipo	60,653.19	60,653.19	0.00	0%
(-) Depreciaciones acumuladas	-86,723.14	-61,593.20	-25,129.94	41%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Caja y Bancos	819,245.91	603,687.97	215,557.94	36%
Clientes	761,627.22	557,378.82	204,248.40	37%
Inventarios	2,173,653.22	1,829,545.36	344,107.86	19%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3,767,449.21</b>	<b>3,028,664.95</b>	<b>738,784.26</b>	<b>24%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>				
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital suscrito y pagado	21,000.00	21,000.00	0.00	0%
Acciones por suscribir	29,000.00	29,000.00	0.00	0%
Reserva Legal	39,844.49	36,203.20	3,641.29	10%
Reserva Legal Acumulada	97,539.48	61,366.28	36,173.20	59%
Resultado del Ejercicio	522,361.29	474,623.93	47,737.36	10%
Resultado Acumulado del Ejercicio	936,251.46	461,627.53	474,623.93	103%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,645,996.72</b>	<b>1,083,820.94</b>	<b>562,175.78</b>	<b>52%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Prestaciones por pagar	99,874.30	149,936.90	-50,062.60	-33%
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Acreedores	201,268.41	319,926.41	-118,658.00	-37%
IGSS Patronal por pagar	6,856.51	5,864.82	991.69	17%
IGSS Laboral por pagar	2,541.10	2,235.76	305.34	14%
ISR Retenciones por pagar	6,208.63	1,666.41	4,542.22	273%
ISR Anual por pagar	234,684.06	213,236.84	21,447.22	10%
Préstamo Bancario a Corto Plazo	1,570,019.48	1,251,976.87	318,042.61	25%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,121,452.49</b>	<b>1,944,844.01</b>	<b>176,608.48</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3,767,449.21</b>	<b>3,028,664.95</b>	<b>738,784.26</b>	<b>24%</b>

Fuente: Libros contables Asesoría Automotriz

## Análisis de Aumentos y Disminuciones en el Balance General:

A través de la utilización de esta herramienta podemos identificar cuáles son las áreas que mantienen saldos similares y las variaciones respecto al año anterior:

Activo Fijo, respecto al saldo al 31 de diciembre del 2011, se analizó una disminución la cual corresponde a la depreciación acumulada al 31 de diciembre 2012.

Caja y Bancos al 31 de diciembre 2012, mantiene un saldo respecto al año anterior con un aumento del 36%. Se debe manejar un saldo para operaciones y el exceso debe utilizarse para efectuar el pago de préstamo bancario y así mejorar la situación financiera de la empresa.

Clientes, aumentó un 77% al respecto al saldo de la cuenta al 31 de diciembre del 2011. Los clientes representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de las ventas al crédito, la cuenta de clientes se convierte en efectivo lo cual es favorable para la empresa, dado que cuenta con un ingreso que puede auxiliar una cuenta por pagar. También es recomendable establecer un límite de tiempo y monto para las ventas al crédito, esto con el fin de no poner en riesgo la liquidez de la empresa.

Inventarios mantiene una cantidad similar al cierre del año 2011. Esto nos indica que mantienen siempre una cantidad de vehículos disponibles para los clientes.

Se observó que uno de los préstamos bancarios, aumentó considerablemente un 41%. Este saldo es prioridad para la empresa, puesto que reduce el disponible para la capitalización de la misma.

La disminución considerada de la cuenta Acreedores, implica que forma parte de las prioridades para la empresa cancelar deudas que pueden dañar la liquidez de la misma.

El aumento considerable de la cuenta de ISR Retenciones por pagar, se debe a las nuevas disposiciones legales para con los agentes retenedores de ISR publicadas a partir de febrero de 2012.

## Análisis Financiero Vertical

### Método de Porcentajes Totales

#### ASESORÍA AUTOMOTRIZ, S.A.

#### ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en Quetzales

Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre 2012

	2012	%	2,011.00	%
Ventas Contado	5,897,549.87	85%	5,367,611.31	85%
Ventas Crédito	1,040,744.09	15%	947,225.53	15%
<b>Total Ventas Netas</b>	<b>6,938,293.96</b>	<b>100%</b>	<b>6,314,836.84</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-1,648,071.42</b>	<b>-24%</b>	<b>-1,579,361.43</b>	<b>-25%</b>
<b>Ganancia Bruta en Ventas</b>	<b>5,290,222.54</b>	<b>76%</b>	<b>4,735,475.41</b>	<b>75%</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-4,329,938.08</b>	<b>-62%</b>	<b>-3,810,590.82</b>	<b>-60%</b>
<b>Ganancia en Operación</b>	<b>960,284.46</b>	<b>14%</b>	<b>924,884.59</b>	<b>15%</b>
<b>Gastos Financieros</b>				
Intereses Financieros	-163,394.62	-2%	-200,820.63	-3%
<b>Ganancia Antes de Impuestos</b>	<b>796,889.84</b>	<b>11%</b>	<b>724,063.96</b>	<b>11%</b>
Impuesto Sobre la Renta	234,684.06	3%	213,236.84	3%
Reserva Legal	39,844.49	1%	36,203.20	1%
<b>Ganancia Neta</b>	<b>522,361.29</b>	<b>8%</b>	<b>474,623.93</b>	<b>8%</b>

Fuente: Libros contables Asesoría Automotriz

Se puede observar que la empresa se ha mantenido con el mismo margen de utilidad durante los últimos 2 años. El principal objetivo de una empresa es aumentar sus utilidades año con año, algo que no ha logrado Asesoría Automotriz. La empresa debe tener claro cuáles son sus metas, que desea lograr, como desea lograrlo y en cuanto tiempo. Establecer estrategias a corto y largo plazo para superar las expectativas de ventas, esto conducirá a la empresa a aumentar sus utilidades y de esta forma marcar el cambio para los siguientes periodos.

**ASESORÍA AUTOMOTRIZ, S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Expresado en Quetzales**  
**Al 31 diciembre**

<b>ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>12,922.86</b>	<b>0%</b>	<b>38,052.80</b>	<b>1%</b>
Equipo de Computo	38,992.81	1%	38,992.81	1%
Mobiliario y Equipo	60,653.19	2%	60,653.19	2%
(-) Depreciaciones acumuladas	(86,723.14)	-2%	(61,593.20)	-2%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3,754,526.35</b>	<b>100%</b>	<b>2,990,612.15</b>	<b>99%</b>
Caja y Bancos	819,245.91	22%	603,687.97	20%
Clientes	761,627.22	20%	557,378.82	18%
Inventarios	2,173,653.22	58%	1,829,545.36	60%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3,767,449.21</b>	<b>100%</b>	<b>3,028,664.95</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>				
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,645,996.72</b>	<b>44%</b>	<b>1,083,820.94</b>	<b>36%</b>
Capital suscrito y pagado	21,000.00	1%	21,000.00	1%
Acciones por suscribir	29,000.00	1%	29,000.00	1%
Reserva Legal	39,844.49	1%	36,203.20	1%
Reserva Legal Acumulada	97,539.48	3%	61,366.28	2%
Resultado del Ejercicio	522,361.29	14%	474,623.93	16%
Resultado Acumulado del Ejercicio	936,251.46	25%	461,627.53	15%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>99,874.30</b>	<b>3%</b>	<b>149,936.90</b>	<b>5%</b>
Prestaciones por pagar	99,874.30	3%	149,936.90	5%
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>2,021,578.19</b>	<b>54%</b>	<b>1,794,907.11</b>	<b>59%</b>
Acreedores	201,268.41	5%	319,926.41	11%
IGSS Patronal por pagar	6,856.51	0%	5,864.82	0%
IGSS Laboral por pagar	2,541.10	0%	2,235.76	0%
ISR Retenciones por pagar	6,208.63	0%	1,666.41	0%
ISR Anual por pagar	234,684.06	6%	213,236.84	7%
Préstamo Bancario a Corto Plazo	1,570,019.48	42%	1,251,976.87	41%
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>3,767,449.21</b>	<b>100%</b>	<b>3,028,664.95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Libros contables Asesoría Automotriz

Este análisis, valúa el resultado del activo y pasivo, los rubros más importantes son los siguientes: Sobre el activo corriente, se puede observar un aumento considerable en la cuenta por cobrar, las cuales pueden soportar la deuda de las cuentas por pagar a corto plazo. El aumento de inventarios fue de un 2%, lo cual indica que la empresa mantiene el mismo movimiento año con año.

La empresa no cuenta con una política que respalde las cuentas por cobrar con una cuenta de reserva para cuentas incobrables, debido a la cantidad del saldo deudos de los clientes actuales representa un riesgo de solvencia.

La cuenta que requiere más atención en el pasivo corriente es la del préstamo a corto plazo, considerar acciones prontas para su disminución, y de esta forma evitar los gastos financieros innecesarios.

## Razones Simples

### 1) Razones de Solvencia:

1.1

<b>SOLVENCIA</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>	
Activo Corriente	Q	2,990,612.15	Q	3,754,526.35
Pasivo Corriente		<b>Q1.67</b>		<b>Q 1.86</b>
	Q	1,794,907.11	Q	2,021,578.19

Este indicador significa que la empresa tiene un adecuado nivel de solvencia, y que mejoró aun más que en el 2011, y que para el 2012, sus activos corrientes son Q1.86 veces mayor que sus obligaciones a corto plazo.

1.2

<b>SOLVENCIA INMEDIATA</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>	
Caja + Bancos	Q	603,687.97	Q	819,245.91
Pasivo Corriente		<b>Q 0.34</b>		<b>Q 0.41</b>
	Q	1,794,907.11	Q	2,021,578.19

Este índice se refiere a que la empresa al 31 de diciembre del 2012, dispone de Q0.41 por cada Q1.00 de deuda a corto plazo, a diferencia del 2011. Esto demuestra que no podría cubrir sus deudas de forma inmediata y que tendría que disponer del resto de sus activos corrientes. Se recomienda agilizar la recuperación de la cartera crediticia.

1.3

<b>SOLVENCIA DEL GRUPO TOTAL</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Inventario+Clientes	Q	2,386,924.18	<b>Q 1.33</b>	Q	2,935,280.44	<b>Q 1.45</b>
Pasivo Corriente	Q	1,794,907.11		Q	2,021,578.19	

Para que la empresa pueda cumplir con sus compromisos a corto plazo, depende de sus inventarios y de sus cuentas por cobrar, pero primero deberá pasar por el proceso de venta de sus inventarios, así como el proceso de cobro, el cual no es inmediato ya que depende de las estrategias de ventas y de cobros que se tenga.

1.4

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>					
Activo Corriente (-)	Q	2,990,612.15	(-) Q	1,794,907.11 =	Q	3,754,526.35	(-) Q	2,021,578.19 =
Pasivo Corriente		<b>Q 1,195,705.04</b>				<b>Q 1,732,948.16</b>		

El Q1,723,948.07 son los recursos con que cuenta la empresa para su funcionamiento. En este caso se dispone de un adecuado capital de trabajo para operaciones de la empresa, sin embargo éstas pueden verse afectadas por un alto pasivo corriente. Se recomienda efectuar el pago de deudas a corto plazo con los recursos provenientes de la recuperación de la cartera. De esta forma la empresa obtendrá un mayor beneficio.

## 2) Razones de Estabilidad:

2.1

<b>ESTABILIDAD</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Activo No Corriente	Q	38,052.80	<b>Q0.25</b>	Q	12,922.86	<b>Q0.13</b>
Pasivo No Corriente	Q	149,936.90		Q	99,874.30	

Este indicador muestra un desadecuado grado de protección a las cuentas por pagar a largo plazo, en este caso solamente se registra la cuenta de provisiones por pagar, que incluye las indemnizaciones.

2.2

<b>PROPIEDAD</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Patrimonio	Q	1,083,820.94	<b>Q 0.36</b>	Q	1,645,996.63	<b>Q 0.44</b>
Activos Total	Q	3,028,664.95		Q	3,767,449.21	

No existen aportaciones de capital en efectivo y la empresa sobrevive por sí sola, a pesar de que no cuenta con suficiente capital propio invertido en la operación a largo plazo. Se recomiendan aprovechar créditos con proveedores y acreedores.

2.3

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Pasivo Total	Q	1,944,844.01	<b>0.64%</b>	Q	2,121,452.49	<b>0.56%</b>
Activos Total	Q	3,028,664.95		Q	3,767,449.21	

La empresa se encuentra adeudada en un 56% para el 2012, lo cual corresponde a la proporción de los activos financiados por sus acreedores o proveedores, es decir; es el dinero prestado por terceras personas que ha utilizado la empresa en su operación.

Deben revisarse las políticas de pago a los proveedores y acreedores, quienes en este caso se encuentran respaldados. Se recomienda revisar las líneas de crédito y aprovechar créditos con los proveedores para obtener mayores beneficios al utilizar capital ajeno.

2.4

<b>SOLIDEZ</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Activo Total	Q	3,028,664.95	<b>Q1.56</b>	Q	3,767,449.21	<b>Q1.78</b>
Pasivo Total	Q	1,944,844.01		Q	2,121,452.49	

Este indicador presenta la relación entre el activo total y el pasivo total, lo que se traduce a la capacidad de pago tanto a corto como a largo plazo. La relación indica que la empresa cuenta con Q1.78 para cubrir cada Q1.00 de deuda total, este índice demuestra que aumentó considerablemente a comparación del 2011. La empresa cuenta con solidez, a su vez es solvente según el punto No. 1, sin embargo debe trabajar en sus ventas, para que de esta forma aumentar las cuentas por cobrar, o disminuya sus cuentas pagar.

2.5

<b>COBERTURA INTERESES</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Resultado antes de Intereses	Q	924,884.59	<b>Q 4.61</b>	Q	960,284.46	<b>Q 5.88</b>
Intereses	Q	200,820.63		Q	163,394.62	

La empresa un aumento considerable del 2011 al 2012, puede cubrir los intereses gasto en que incurre por los préstamos o sobregiros bancarios. Al cuestionar a gerencia sobre este resultado, comento que a lo largo de los años y por el tipo de negocio que tienen, se han identificado con clientes de mucho poder según el ámbito en el que se desarrollan, por ejemplo cuentan con amistades muy cercanas en el banco él cual poseen la línea de crédito, por lo que se les considere con la tasa de interés cada año que es momento de renovar.

### 3) Razones de Rentabilidad:

3.1

<b>RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>		
Ganancia Neta	Q	474,623.93	<b>0.44%</b>	Q	522,361.29
Patrimonio	Q	1,083,820.94		Q	1,645,996.63

El capital rindió para el 2011 un 44%, caso contrario para el 2012 que en lugar de aumentar, ha disminuido al 32%. Se recomienda medir mensualmente el rendimiento alcanzado y compararlo contra el presupuesto aprobado y establecer variaciones, esto permitirá obtener el rendimiento estimado al inicio del año.

3.2

<b>RENTABILIDAD DE INVERSIÓN</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>		
Ganancia Neta	Q	474,623.93	<b>Q 0.16</b>	Q	522,361.29
Activo Total	Q	3,028,664.95		Q	3,767,449.21

Este indicador muestra le eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos. En este caso, el índice es aceptable comparado con las tasas que ofrecen las instituciones bancarias por inversiones. Se recomienda aprovechar al máximo los recursos disponibles.

3.3

<b>ÚTILIDAD NETA</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>	
Utilidad neta en ventas	Q	4,735,475.41	Q	5,290,222.54
Ventas Netas	Q	6,314,836.84	Q	6,938,293.96
		<b>Q 0.75</b>		<b>Q0.76</b>

Al realizar este análisis, se puede determinar promedio estable durante 2 años consecutivos; los costos aumentaron únicamente un 4%, al igual que los gastos fijos solamente aumentaron un 4%.

3.4

<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>	
Utilidad en Operación	Q	924,884.59	Q	960,284.46
Ventas	Q	6,314,836.84	Q	6,938,293.96
		<b>0.15%</b>		<b>0.14%</b>

Este indicador muestra que la empresa obtuvo al final del 2012 tan solo un 14% de margen de utilidad después de sus operaciones ordinarias. Se recomienda manejar el control presupuestario para verificar mensualmente si logran la meta de utilidad estimada.

3.5

<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>	
Ventas	Q	6,314,836.84	Q	6,938,293.96
Activos	Q	3,028,664.95	Q	3,767,449.21
		<b>Q 2.09</b>		<b>Q 1.84</b>

Se determina una baja en la eficiencia administrativa de la empresa para emplear la totalidad de sus activos a fin de generar ventas, ya que para el año 2011 el índice señalaba 2.09, mientras que para el 2012 bajo a 1.84; es decir que por cada quetzal que se tiene invertido en activo, genera para el año 2012 1.84 de ventas.

3.6

<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Pasivo	Q	1,944,844.01	<b>1.79</b>	Q	2,121,452.49	<b>1.29</b>
Capital	Q	1,083,820.94		Q	1,645,996.63	

Para el año 2012, el factor de apalancamiento de la empresa disminuyó de 1.79 a 1.29 veces, lo que significa que la empresa redujo su decadencia al disminuir y comprometer su capital con los proveedores, acreedores y prestamistas, quienes son los que han servido de financiamiento para la operación de la empresa. Se recomienda obtener financiamiento propio mediante la obtención de utilidades o bien, con aportación por parte de los socios.

#### 4) Razones de Actividad:

4.1

<b>ROTACIÓN INVENTARIO</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Costo de Ventas	Q	1,579,361.43	<b>0.86</b>	Q	1,648,071.42	<b>0.76</b>
Inventarios	Q	1,829,545.36		Q	2,173,653.22	

La rotación de inventarios ha disminuido para el año 2012. Es recomendable establecer en los inventarios existencias mínimas y máximas; tomar en cuenta que vehículos son más comerciales para lograr un movimiento adecuado.

4.2

<b>ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>			
Ventas Netas (crédito)	Q	947,225.53	<b>1.70</b>	Q	1,040,744.09	<b>1.37</b>
Inventarios	Q	557,378.82		Q	761,627.22	

<b>PLAZO MEDIO COBRANZA</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>	
365	365	<b>215</b>	365	<b>266</b>
Rot. Cuentas por cobrar	1.7		1.37	

De acuerdo al resultado de este indicador, se recupera una venta al crédito hasta en 266 días, mientras que las condiciones de ventas son de máximo 60 días. Se recomienda agilizar la gestión de cobro y realizar un análisis mensual del saldo de la cuenta por cobrar para evitar que el plazo de recuperación sea superior al establecido. De esta forma, se dispondrá del efectivo para operaciones y se disminuye el riesgo de no obtener el pago de ventas antiguas.

#### 4.6 Respuesta a la Pregunta

¿Cómo mejoraría el área de ventas al implementar procedimientos y políticas de control interno?

Se pudo constatar que la empresa si posee normas y procedimientos internos, como en el departamento de ventas, sin embargo no existe un documento formal que los respalde; es de suma importancia establecer y plasmar por escrito todos estos procedimientos, normas y políticas internas, pues de esta forma no se violentarían. Establecer dentro del mismo documento procedimientos y políticas para tener una guía de trabajo, pues con esto se puede alcanzar la eficacia y eficiencia en las operaciones diarias del departamento. Todo objeto de las empresas es la obtención del máximo resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo. El implementar procedimientos y políticas contribuye a una mejor comunicación entre los empleados.

## Capítulo 5

### Propuesta

#### 5.1 Introducción

La entidad objeto de estudio pertenece al sector económico organizado y su fin primordial es la compra - venta de vehículos de motor americano, europeos y japoneses nuevos y usados. El departamento de ventas juega un papel importante dentro de la organización así como el personal que labora en este, debe realizar sus tareas en función a las políticas y procedimientos que existen o las pocas que existen. Se relaciona directamente con los departamentos de contabilidad, gerencia, administración y jurídico. La comunicación puede evitar retrasos; la coordinación y la determinación de metas es preciso para que la tarea a ejecutar sea lo más acertada posible. La falta de normas o políticas de trabajo ocasionan un desempeño confuso y desordenado.

#### 5.2 Planteamiento

La importancia de establecer políticas de trabajo y organización en el departamento de ventas, es relevante dado que sin un documento formal, la empresa no tendrá claro nunca cuáles son sus funciones específicas, esto conlleva al desequilibrio, al mal funcionamiento gerencial, fiscal, financiero, administrativo, operativo y contable. El desorden, la falta de comunicación y la mala toma de decisiones dentro del departamento afecta a los demás departamentos, debido a la falta de dirección y objetivos, se perdió el lugar que había ganado ante la competencia.

El control interno dentro del departamento de ventas y su ineficiente supervisión disminuye la eficiencia y reduce las utilidades. La falta de información entre el departamento de ventas y los otros dentro de la organización pueden provocar pérdidas significantes dado que no le dan la importancia necesaria.

Desde que comenzó a funcionar la empresa, nunca presto mucha importancia a la definición de políticas y procedimientos dentro de la misma. El problema se origina por la falta de iniciativa por parte de gerencia para establecerlas, y esto conlleva incumplimiento por parte del

departamento. Es importante mencionar que a nivel del Supervisor de Ventas, su cargo como tal, requiere un conocimiento de la normativa que debe cumplir, sin embargo, no existe una concienciación de la importancia de cumplir con lo establecido por la empresa.

### 5.3 Solución

Este trabajo está enfocado a establecer procedimientos y políticas aptos para el desempeño del departamento de ventas de Asesoría Automotriz, S. A.

Las empresas de hoy en día mantienen el control interno, puesto que esto conlleva el logro de las metas y sus propósitos en determinados tiempos, con presupuestos establecidos y minimizar todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, empleados y propietarios. Cuando se decide implementar algún tipo de control interno, es indiscutible que se genera una inversión económica por parte de la empresa y de tiempo por parte de sus directivos como también de sus empleados, lo cual es una limitante principalmente para las pequeñas empresas, y se olvidan que el resultado económico derivado del incremento de la eficiencia y eficacia en la operatividad de la empresa supera con creces lo invertido, si en caso la empresa debe realizar algún gasto extra. La gerencia administrativa debe poseer la habilidad de desarrollar este tipo de proyectos, así como el tiempo y el apoyo humano para implementarlo y así mismo llevarlo cabo.

Al implementar el control interno, la empresa debe garantizar el seguimiento apropiado a sus procesos realizados, sino de nada serviría el esfuerzo y el trabajo ejecutado, como también deben programarse revisiones constantes, y ajustes de acuerdo a las necesidades de las operaciones, a los resultados y evaluaciones realizadas. El control interno es tan importante tanto a nivel financiero, operativo y talento humano, como una medida de solución, se deben definir normas y procedimientos, que rijan el desempeño de los empleados, de manera que la dirección de la empresa se sienta segura de cada uno de los integrantes de los diferentes departamentos. Esto contribuirá al orden, comunicación y organización, tanto para el departamento de ventas como para los demás que conforman el cuadro organizacional.

## 5.4 Propuesta

Para diseñar, implementar y mantener un adecuado y sólido sistema de control interno en el departamento de ventas, es necesario considerar lo siguiente:

1. Fijar claramente los objetivos y metas que se desean alcanzar.
2. Dar a conocer a cada miembro del equipo de ventas los objetivos y así mismo estrategias para lograrlos, con eficiencia y eficacia.
3. Implantar políticas, normas y procedimientos.
4. Determinar las medidas de control y evaluación sobre las operaciones ejecutadas y sus resultados.
5. Adoptar medidas pertinentes para corregir cualquier desviación o irregularidad que se presente en el futuro.

A pesar de los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas, se observa que los empleados del área de ventas si saben cuáles son sus obligaciones, pero no creen que al realizar bien una tarea pueden tener consecuencias negativas o positivas. Entonces es obligación también de la empresa capacitar y concientizar a cada uno de sus colaboradores, hacerles ver para que se creó el puesto en el cual se desempeñan y cuáles son los beneficios que se esperan obtener del mismo. De igual forma, la empresa debe tener políticas sobre como motivar a los empleados y como compensar cada cierto tiempo por su buen desempeño, no necesariamente deben ser motivadores económicos. Gerencia General debe tener claro que espera alcanzar del departamento de ventas, no solo de una secretaria o de un asesor de ventas; el trabajo es en equipo y los resultados se obtienen de todos.

Es responsabilidad del gerente de ventas formular estrategias de ventas que pueden ayudar al incremento de las mismas. Debe comparar el movimiento de ventas de periodos anteriores, formular tácticas que pueda aplicar y de esta forma guiar a sus elementos. Si se tiene un historial del movimiento de ventas de cada mes, investigar que se puede hacer para mejorar mes a mes en relación a los años anteriores. Esto contribuye al orden y por ende al cumplimiento de metas.

Es de suma importancia que las empresas posean políticas, normas y procedimientos de trabajo, como se ha mencionado anteriormente, sin estos lineamientos la empresa cae en desorganización e ineficiencia ante cualquier problema. Cada departamento y cada puesto de la empresa debe tener claro y por escrito los procedimientos para desempeñarse eficazmente.

Si la empresa implementa controles y procedimientos internos, debe tomar en consideración las medidas de evaluación y monitoreo constantes acerca del cumplimiento de los mismos. Esto en gran parte corresponde a la administración y por supuesto al gerente y supervisor de dicho departamento.

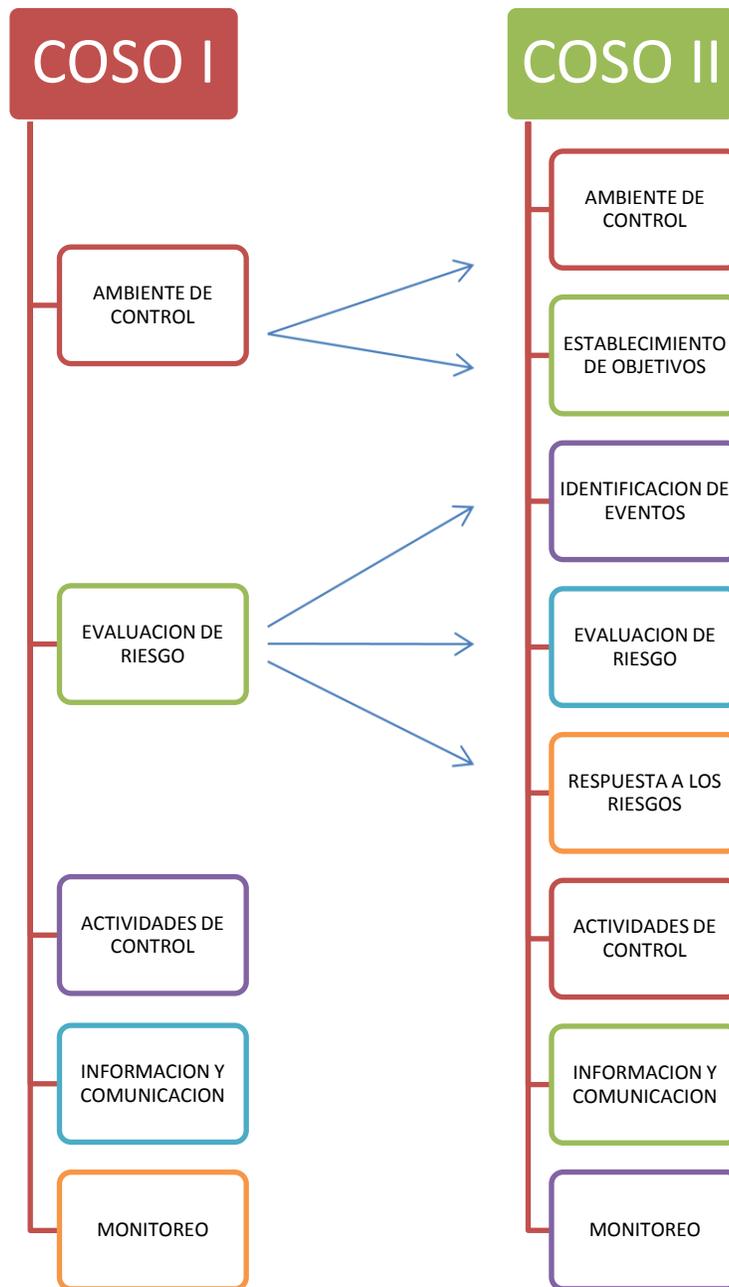
Las medidas correctivas y preventivas en una empresa deben plasmarse al igual que los procedimientos. Debe existir un plan para evaluar cada cierto tiempo, que se va evaluar y como se va hacer. Según los resultados obtenidos, considerar los ajustes necesarios para adecuarlo a las necesidades de la empresa.

#### 5.4.1 Desarrollo de la propuesta en base a COSO:

El presente capítulo contiene la propuesta de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO II (Anexo 14), el cual será de mucha utilidad para esta empresa en particular ya que desea implementar las herramientas de control que les permita desarrollar actividades y procedimientos eficientes. Así mismo, mejorar sus operaciones, y lograr así el cumplimiento de sus objetivos y metas. La evaluación de la situación actual proporcionó comprensión de los procedimientos y procesos claves ya existentes y en funcionamiento, así como los que habrá que desarrollar. Esto implica definir responsabilidades, adaptar el modelo de organización y sus políticas, herramientas, flujos de información y de procedimientos.

El COSO I está compuesto por 5 componentes, de las cuales se derivan para completar el COSO II de la siguiente manera.

ESQUEMA DE LA APLICACIÓN DE COSO-E.R.M EN ASESORIA AUTOMOTRIZ  
DEPARTAMENTO DE VENTAS



## APLICACIÓN DE COSO II – E.R.M

### 1. Ambiente Interno

Es el elemento que proporciona disciplina y estructura; así como la manera en que la Gerencia confiere autoridad, asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal, creando la concientización y el conocimiento en este respecto del riesgo y el control.

#### 1.1) Consejo de Administración

Un activo y eficiente consejo vigila y da atención al sistema de control interno, y debe:

- a. Establecer la misión y la visión de la entidad, alienadas con la misión y visión del departamento de venta, quien contribuye de manera muy significativa al cumplimiento de objetivos.
- b. Evaluar la consistencia de los presupuestos operativos
- c. Asumir responsabilidad de los sistemas de control interno
- d. Seguimiento de los sistemas de control interno
- e. Planes de mejoramiento

#### 1.2) Integridad y Valores éticos:

Es importante lograr que los empleados sean eficientes, productivos y competitivos, para esto debe existir:

- a. Compromiso por la integridad y valores éticos necesarios
- b. Capacitación constantes
- c. Información sobre valores morales y éticos
- d. Conciencia sobre honestidad, para admitir equivocaciones y corregirlas a brevedad posible
- e. Conciencia para desechar la discriminación, transmitir actitudes positivas y proactivas
- f. Trabajo en equipo, aportar ideas, y servir a los demás para lograr las metas del departamento

### 1.3) Compromiso de Competencia:

Los empleados deben poseer un nivel de competencia que permita comprender la importancia del desarrollo y mantenimiento de controles:

- a. Definir conocimientos y habilidades específicamente requeridos para la actividades de la empresa, y de este departamento específicamente
- b. Evaluar al personal periódicamente sobre conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar las funciones diarias del departamento de ventas
- c. De no poseer la experiencia requerida, proporcionar orientación y adiestramiento adecuado
- d. Dar seguimiento a las evaluaciones que se realizan al personal

### 1.4) Estructura Organizativa:

Es obligación de Gerencia Administrativa hacer del conocimiento al personal los niveles jerárquicos dentro de la empresa. Como consecuencia de una correcta organización se debe:

- a. Segregar de funciones
- b. Delimitar de responsabilidades para cada empleado
- c. Reportar actividades cumplidas a diario
- d. Proporcionar manual de funciones a cada empleado
- e. Facilitar el flujo de información
- f. Establecer políticas y procedimientos para el manejo de personal, y de esta forma contar con un efectivo sistema de control interno

### 1.5) Políticas y prácticas en materia de recursos humanos:

La aplicación de políticas y procedimientos para reclutamiento, evaluación, entrenamiento, contratación y promoción de empleados; deben encontrarse bien definidas para:

- a. Asegurar que el nivel de preparación y experiencia se ajuste a los requerimientos que establece la Gerencia.
- b. Definir políticas y procedimientos que deben contar con medidas correctivas capaces de dar respuesta a las desviaciones que puedan existir en su aplicación.

- c. El adecuado criterio para promover a los empleados y evaluar el desempeño relacionado con un código de conducta

## 2. Establecimiento de Objetivos

Mediante este componente se plantean objetivos claros, con el propósito de lograr la efectividad y eficiencia en los procesos de ventas al cumplir la normativa que exige la empresa.

Objetivos:

- Motivar y orientar los esfuerzos de la organización de ventas.
- Proveer bases estándares para la incentivación, retribución, evaluación y seguimiento.
- Canalizar los recursos hacia su aplicación más productiva.
- Expresar las expectativas de la Dirección de Ventas respecto de los recursos, ser coherentes con la misión y los objetivos.
- Calendarización de acciones.

## 3. Identificación, evaluación y respuesta a los riesgos

La empresa está en la condición de identificar posibles riesgos que afectan el buen curso del control interno en el proceso de ventas, al identificar los posibles riesgos se minimizan los problemas, y dar solución a los inconvenientes que impiden el progreso de la empresa y de esta manera se coordinan las metas con el fin de identificar los riesgos.

Para detectar los posibles riesgos a las que se enfrenta la empresa es necesario estar preparados a cualquier problema y saber enfrentarlos y sobre todo dar solución a las mismas, es por esa razón que es necesario realizar una matriz de riesgos. Así mismo, es importante desarrollar acciones para los riesgos identificados en el departamento de ventas, de esta manera se evita continuar con actividades deficientes que perjudiquen al progreso de la empresa.

## Matriz de Riesgos

RIESGOS				
NO.	IDENTIFICACION	EVALUACION	RESPUESTA	IMPORTANCIA
1	No hay un método determinado para establecer estrategias y metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debe tener en cuenta tanto la realidad interna de la empresa como la externa. Sus competidores, proveedores y entorno tanto económico como político para ganar un lugar en el mercado.</li> <li>➤ La empresa debe saber para donde va, que debe hacer para llegar y como lo hará, de lo contrario existe desorganización.</li> <li>➤ No se encuentra definida una meta, por ende no está alineado al presupuesto general de le empresa.</li> </ul>	<b>Plan de Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece normas para definir metas en base a estrategias, y de esta forma el alcance del éxito esperado.</li> </ul>
5	Cambios de personal inesperados han afectado el funcionamiento del departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La empresa no se puede dar el lujo de cambiar constantemente de persona a menos que sea necesario. Los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa no podrá avanzar.</li> <li>➤ En el pasado se han enfrentado a situaciones poco agradables con la Gerencia Financiera y Contabilidad, se vieron afectados por la falta de ética de estos empleados lo cual propicio el cambio y con ello normas y procedimientos.</li> </ul>	<b>Manual de organización y puestos (Anexo 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proporciona en forma ordenada, la información básica y obligada para lograr los objetivos del área.</li> <li>➤ Facilita la coordinación y comunicación</li> <li>➤ Estructura orgánica adecuada</li> </ul>
2	No existe un manual de organización que defina funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No hay información sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>➤ La falta de este documento puede generar duplicidad o interferencia de tareas.</li> <li>➤ La falta de este manual evita la evaluación del control interno.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyar al personal contratado por medio de un documento escrito</li> <li>➤ Define puestos, funciones y perfiles requeridos</li> </ul>
3	La comunicación no es efectiva, puesto que no se lleva a cabo en un tiempo razonable para el cumplimiento de los procesos clave.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La comunicación inadecuada distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, y causa conflictos.</li> <li>➤ Se desaprovecha el potencial humano de la empresa que, paulatinamente, va quedándose técnicamente obsoleto, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios, y en la propia imagen de la Organización.</li> </ul>	<b>Manual normas y procedimientos (Anexo 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular las normas y procedimientos</li> <li>➤ Determinar las etapas y pasos de cada procedimiento (quien, cuando, como, por qué y para que)</li> </ul>

4	Las normas y procedimientos no se informan, y por ende no se cumplen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El encargado o encargados no le han dado el uso adecuado, no existen programas de actualización y no se toman en cuenta las opiniones de los empleados.</li> </ul>		
7	A las herramientas informáticas no se le ha al desarrollo apropiado y se desconoce el 100% de la aplicabilidad.			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar las formas o formularios de cada procedimiento</li> </ul>
8	Se obvian requerimientos documentales requeridos para el desarrollo de los procesos entre departamentos (ventas, jurídico, contable y financiero)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En la evaluación de las normas y procedimientos de ventas se identificó que la entidad no cuenta con procedimientos obligatorios que incluya un detalle de los requisitos documentales mínimos que deben solicitarse al vender y comprar un vehículo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normar los requisitos documentales para ser eficiente los procesos de ventas.</li> </ul>
6	No existe un sistema de control interno bien desarrollado. Los pocos controles que existen son débiles y no se respetan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se realizan reuniones internas para proporcionar retroalimentación a la administración sobre el giro del negocio y el desarrollo del departamento de ventas</li> <li>➤ No hay seguimiento da la gerencia financiera y de créditos sobre el control de créditos otorgados</li> <li>➤ No hay un sistema o método que evalué el desempeño de los empleados del departamento de ventas</li> </ul>	<p><b>Sistema de control, comunicación y supervisión (Anexo 13 y 14)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer un sistema de supervisión constante y efectivo.</li> </ul>

### 3. Actividades de Control

Los procedimientos que tiene la empresa con respecto a las compras y ventas no han sido revisados ni actualizados durante los años de transcurso que ha tenido la empresa, por lo que no se aplicó ningún control en las compras, ventas, consignación, intercambio de vehículos. A causa de la restructuración de estos procedimientos, implementación de normas y comunicación de cambios la empresa empieza a tendrá mayor control y sobre todo responsabilidad y organización de quienes realizan las tareas, como las realizan, este proceso es conocido por la empresa, los administradores de la empresa los mismos que son aprobados y aplicados para el mejoramiento de la misma.

Es importante procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional:

- a. Autorizaciones: Los procesos de sistema de control interno que se implementen en la empresa deberán estar debidamente autorizados para su adecuada segregación de funciones.
- b. Documentación: Reunir la evidencia suficiente y competente de las operaciones de la empresa.
- c. Formularios y documentación utilizada: Establecidos los sistemas de control interno deben formularse la documentación que van a ser fuente para el seguimiento y la detección de errores para la pronta acción correctiva y preventiva.
- d. Fases del sistema: Las fases del sistema de control interno de las operaciones deben incluir las características y naturaleza de las operaciones, la importancia y el grado de confianza del control interno a implementar
- e. Archivos: Toda documentación que se genere en el proceso del sistema de control interno se deberá archivar para que se tenga un registro de las operaciones y evaluaciones; de esta manera mediante la revisión oportuna el sistema se retroalimentará y podrán detectarse anomalías para aplicar las medidas correctivas y preventivas que no afecten las operaciones de la empresa.
- f. Informes: Se realizará la evaluación de los distintos procesos a través de un informe específico por cada una de las áreas operacionales.
- g. Clasificación y procesamiento de la información: El proceso de clasificación debe ir acorde a las partes que sean más vulnerables y que puedan surgir de manera habitual.
- h. Verificación y evaluación: Todos los sistemas de evaluación deben ser constantes y permanentes, lo que le dará a Asesoría Automotriz, una seguridad de que los controles son los más adecuados o en su caso se adecuan a los cambios y necesidades, lo que permitirá tomar acciones preventivas y correctivas que garanticen el adecuado funcionamiento de los controles establecidos.
- i. Establecimiento de acciones: Una vez identificadas las operaciones de la empresa así como sus debilidades, establecer el control interno que permita garantizar el cumplimiento de las actividades que se realizan en la empresa.

#### 4. Información y Comunicación

La información y comunicación es muy importante en una empresa, se trata de uno de los componentes muy importantes para que la empresa empiece a ser controlada, ya que mediante una buena comunicación se podrán controlar los problemas que se presentan y de esta manera encontrar la solución a los mismos.

Para tener una buena comunicación la empresa realiza reuniones cada semana con Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Ventas para tratar sobre las compras que se necesitan para la venta y los controles que se aplican, estas reuniones son muy importantes ya que ayudan a desarrollar el negocio de la empresa para alcanzar los objetivos que se persiguen.

#### 5. Monitoreo

Al existir un control interno en la empresa es necesario que se monitoree para ver si se cumplen las actividades de acuerdo a los procedimientos planteados y desarrollados en la empresa.

Debe existir monitoreo para controlar al personal y sobre todo hacer cumplir lo que se propone. La revisión y evaluación se realizará según lo establezca Gerencia, debido al movimiento de este departamento. Para que se cumplan estos procesos se hace el seguimiento continuo cada mes para revisar si se cumple lo establecido. El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Depende de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deben comunicarse las eficiencias. (Anexo 12)

#### 6. Resultados

La comunicación de resultados deberá ir dirigida a la autoridad superior de la empresa, quienes serán los responsables de decidir las acciones a ser tomadas en respuesta a las observaciones presentadas por el encargado de la evaluación del control interno.

Dichas observaciones serán presentadas en un informe que contenga:

- a) La evaluación y aseguramiento de que todos los puntos clave que hayan sido cubiertos.
- b) Preparar un informe y cubrir detalladamente cada uno de los componentes evaluados.
- c) Debe discutir su revisión y conclusión con Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas
- d) Incluir propuestas para los componentes que necesitan ser corregidos de acuerdo con el resultado de su evaluación. (Anexo 13)

Es muy importante que Asesoría Automotriz, verifique que su información financiera refleje todas sus operaciones, y detectar que tan eficiente es el control interno y los aspectos que se pueden mejorar, lo que puede representar una ventaja competitiva, y lograr posicionarse en el mercado.

El control interno constituye en términos generales un requisito imprescindible para las grandes empresas, necesario para las medianas y recomendable para las pequeñas. No se trata de implantar un sistema sobredimensionado, pero si se puede diseñar un sistema que se adapte a las necesidades de una Asesoría Automotriz. Si por el contrario, se observa desde fuera, un adecuado control interno ofrece también grandes ventajas, fortalece la imagen corporativa porque proyecta seriedad y profesionalismo ante sus clientes, lo que sin duda facilitará la consecución de los objetivos trazados.

## 5.5 Plan de capacitación

Para la ejecución apropiada de las actividades sobre las mejoras a proponer, se sugiere considerar con los siguientes aspectos:

- Nombrar a una persona encargada de la implementación y cumplimiento del programa.
- Preparar un listado de actividades, que incluyan lo siguiente: cantidad de materiales, eventos a efectuarse, fechas de realización y reuniones de retroalimentación, para dejar en claro cuáles son los procedimientos y normas que se van a seguir de cierta fecha en adelante.

### 5.5.1 Plan de evaluación

Para efectuar la evaluación de la capacitación, se debe estudiar lo siguiente:

- Las habilidades de la persona encargada de capacitar al personal que no represente costo alguno.
- El programa de capacitación, como se llevará a cabo; cuánto tiempo y como.
- La calidad y relevancia de los temas tratados, dar a conocer el porqué de los procedimientos nuevos o modificados, para el desarrollo del departamento de ventas.
- Logro de los objetivos, que se ambicionan con la capacitación y con las reuniones; dar a conocer las metas que se trazaron y comenzar con el nuevo ciclo de trabajo. Determinar el porqué de la implementación del control interno, los efectos positivos, económicos y administrativos de las normas de trabajo definidas y plasmadas por escrito.
- Adecuación y efectividad de la metodología. El método por medio del cual se darán a conocer los procedimientos, políticas, medidas preventivas y correctivas en situaciones determinadas.

### 5.5.2 Análisis de Sistema

A través del sistema, se debe evaluar constantemente el control interno, y detectar aquellos riesgos que son considerados como potenciales y se deben determinar controles para cada uno de ellos. Además debe existir una evaluación constante sobre el control por las deficiencias que puedan surgir en el sistema.

### 5.5.3 Personal Involucrado

Se cuenta con el personal que proporcionará la información para la elaboración de los procedimientos necesarios para la organización, así también con la aprobación de gerencia general, gerencia administrativa, y gerencia de ventas, para el desarrollo del programa.

## 5.6 Viabilidad de la propuesta:

La implementación del control interno en el departamento de ventas se considera viable, ya que se cuenta con el apoyo de gerencia general, gerencia administrativa y gerencia de ventas, en cuanto a los recursos disponibles para su implementación y funcionamiento.

Asesoría Automotriz ha mostrado toda la disposición de ejecutar oficialmente las políticas de trabajo y clarificar los procedimientos para el departamento de ventas, basado en la aplicación de recursos disponibles, al tener como el principal recurso humano, involucrado directamente en este proceso. Se tiene la confianza de que la administración y gerencia de ventas implemente la solución al problema planteado.

### 5.6.1 Viabilidad económica:

La propuesta de implementar un control interno o plasmarlo para su no violación, tiene un costo muy bajo, puesto que solamente se contempla la impresión de los documentos para entregar a cada empleado de la empresa.

<b>Cuadro de costo de implementación de la propuesta</b>		
<b>No.</b>	<b>Tipo de Gasto</b>	<b>Costo de la propuesta</b>
1	Impresión a colores de políticas, flujogramas y descripción de los procedimientos	Q 500.00

### 5.6.2 Viabilidad Técnica:

Son realizables las propuestas, puesto que esta contempla la capacidad de las personas encargadas de su implementación, así como los beneficiarios.

Gerencia administrativa y gerencia de ventas poseen la capacidad de implementar y establecer las políticas y procedimientos, así como las medidas de control constante. Los empleados son personas que pueden capacitarse para la aplicación de los procedimientos modificados o implantados mediante reuniones continuas.

### 5.6.3 Viabilidad Legal

La implementación del control interno en el departamento de ventas, no conlleva ninguna implicación en cuanto a leyes vigentes.

## Conclusiones

1. El Departamento de ventas, no tiene claros sus objetivos y metas, lo cual impide el correcto desempeño de los empleados y por lo tanto el aumento de ventas. No tienen una visión de lo quieren alcanzar, ni del beneficio que se obtendrá.
2. Asesoría Automotriz no cuenta con procesos bien estructurados en el departamento de ventas, no se cumplen con eficiencia los estándares y procedimientos ya establecidos para este. Si bien existen procedimientos, no se encuentran establecidos y tampoco se encuentran respaldados por gerencia general.
3. La falta de estrategias en el departamento de ventas impiden alcanzar los máximos beneficios financieros y el cumplimiento de objetivos determinados. La responsabilidad recae sobre gerente de ventas al no dirigir al personal, para cumplir los objetivos a través de las estrategias que más se adecuen a la naturaleza del negocio.
4. No existen medidas de control y supervisión constante para evitar cualquier desviación de objetivos o procedimientos.
5. No cuentan con medidas correctivas constantes de los procedimientos para su máximo desempeño; acciones que eliminen la causa de una inconformidad detectada u otra situación indeseable.

## **Recomendaciones**

1. Es necesario que la empresa defina los objetivos y metas que se desea alcanzar, a largo plazo y corto plazo, lo que servirá para tener una visión clara hacia dónde quiere llegar Asesoría Automotriz.
2. Gerencia general debe defender los procedimientos establecidos por el administrador y el jefe de ventas para que los empleados no quebranten la normativa de la empresa. Es misión del gerente de ventas velar porque todo el procedimiento de ventas, se lleve cabo de forma idónea y que los empleados acaten el mismo. Debe plasmarse por escrito y capacitar al personal para su completo conocimiento.
3. Es de suma importancia que la empresa pueda identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo al establecer la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos. Para que las estrategias de ventas sean exitosas, éstas deben ser coherentes con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma.
4. Las medidas preventivas y la supervisión sobre el control interno y procedimientos en el departamento de ventas deben ser constantes. Esto ayudará al correcto desempeño del mismo.
5. Las medidas correctivas deben plasmarse por la organización y respaldarse por gerencia para su cumplimiento.

## Referencias

### Libros

- Yuguero, Sergio. EL PRIMER AUTOMÓVIL EN GUATEMALA. Mundomotor; Revista de Prensa Libre. Guatemala 2007.
- Baranson, Jack. “LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LOS PAÍSES DE DESARROLLO”. Editorial Limusa, Madrid-España, 2001.
- Estupiñan, Rodrigo A. CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE EN LOS CICLOS DE TRANSACCIONES –ANÁLISIS DEL COSO I Y II- Colombia: Editorial Ecoe Ediciones. 2006.

### Leyes

- Código Tributario, Decreto No. 6-91 del Congreso de la República
- Código de Comercio Decreto No. 2-70
- Código de Trabajo Decreto No. 1441
- Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No.26-92
- Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto No. 295
- Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto No. 37-92
- Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Decreto No. 70-94
- Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008

### Páginas

- [www.coso.org](http://www.coso.org)

## **ANEXOS**

ANEXO 1

**ASESORIA AUTOMOTRIZ, S.A.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
Y  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



## Introducción

El Manual de Organización y Descripción de Puestos, tiene como propósito fundamental ordenar adecuadamente la estructura organizacional, para contribuir al logro de los objetivos y metas establecidas en su plan estratégico, para el desarrollo y planes operativos, lo que requiere una revisión constante.

El presente Manual trata de presentar propuestas de solución a la problemática indicada, elaborándose como resultado del proceso de recopilación, revisión, análisis, integración y complementación de información relacionada con la estructura orgánica y la definición de las actividades que debe desarrollar el personal que presta sus servicios en la empresa.

Dicho manual contiene la propuesta de organización de la ASESORIA AUTOMOTRIZ, organigrama funcional, para luego presentar organigrama de puestos, a partir de las condiciones particulares de la empresa, debe ser adaptado o revisado periódicamente para ajustarlo, tomar en cuenta las necesidades diagnosticadas en cada área que la conforman.

Luego de la descripción de las funciones de los departamentos, se presenta el organigrama de puestos, se describe en una hoja técnica de descripción de puestos lo siguiente: identificación del puesto, jefe inmediato superior, subalternos, naturaleza del puesto, atribuciones del puesto, relaciones de trabajo, autoridad, y especificaciones del puesto.

	Elaborado por:	Aprobado por:	88	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## Justificación

El presente Manual de Organización y Puestos deriva su importancia en la capacidad que al consultarlo o actualizarlo, las autoridades, empleados, consultores y asistentes técnicos, cuentan con un documento para resolver dudas en cuanto a las actividades que les corresponde desarrollar, en cuales debe colaborar a quien o quienes deben rendir cuentas.

Por otra parte la empresa contara con un documento de inducción adecuada que podrá ser utilizado para el personal de nuevo ingreso, la supervisión del personal y conocer la o las funciones que debe desarrollar cada una de las personas que laboran en dicha empresa.

Adicionalmente a lo anterior este manual es importante para el proceso de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal de acuerdo a las plazas vacantes que se presenten pues le permitirá al responsable de recursos humanos contar con la información relacionada con los requisitos que deben llenar los aspirantes y pueda hacer la selección de la persona idónea para el puesto que se necesita bajo estándares adecuados de cantidad y calidad.

Esto permitirá fortalecer y mejorar las capacidades y los instrumentos de administración y gestión de Asesoría Automotriz, de modo que se favorezca la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas internas.

	Elaborado por:	Aprobado por:	89	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## Objetivos del Manual

### General:

- Fortalecer y mejorar las capacidades y los instrumentos de administración y gestión de Asesoría Automotriz, de modo que se favorezca la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas establecidas.

### Específicos:

- Establecer por departamento cada puesto de trabajo.
- Describir las responsabilidades principales y características más importantes que contribuyan en el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Establecer las líneas jerárquicas y de responsabilidad.
- Actualizar los puestos según las necesidades actuales.

### Líneas de acción

Las líneas básicas de acción, serán:

- Mantener información actualizada sobre la situación y funcionamiento del personal.
- Establecer mecanismos permanentes de apoyo y coordinación con los diferentes departamentos.
- Brindar asesoría y asistencia técnica a los diferentes departamentos y empleados sobre temas administrativos, financieros y de otra índole, relacionados con la administración de la empresa.
- Gestionar, eventos de formación, capacitación y actualización para el personal.

	Elaborado por:	Aprobado por:	90	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014



### **Misión**

Superar nuestro liderazgo en venta de vehículos, servicios y calidad; brindar un servicio de excelencia que nos identifique.

### **Visión**

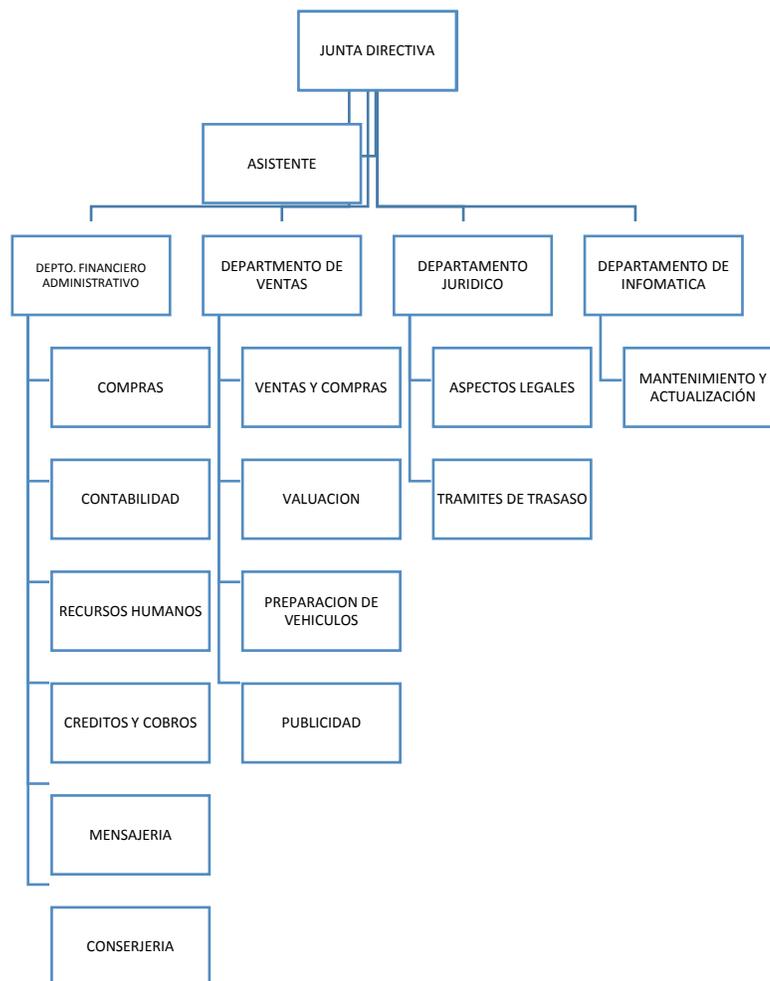
Ofrecer a nuestros clientes vehículos y servicios de la más alta calidad y prestigio, así mismo satisfacer sus expectativas y necesidades a través de nuestros colaboradores altamente calificados.

	Elaborado por:	Aprobado por:	91	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## Organización de la Empresa

Dada la importancia de la organización en una empresa es necesario contar con una adecuada estructura organizacional, lo que permitirá lograr una mejor administración, coordinación, supervisión y funcionamiento de los departamentos específicos establecidos para atender las actividades que presta.

Con el objetivo de visualizar lo anterior seguidamente se presenta una estructura orgánica funcional. Seguidamente se presenta la estructura orgánica de los departamentos mínimos necesarios para hacer funcionar dicha empresa, en la cual se describen cada una de sus objetivos y funciones.



AA	Elaborado por:	Aprobado por:	92	Fecha:	Última modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## Descripción de la Estructura Organizacional

### JUNTA DIRECTIVA

#### Naturaleza

Es el órgano ejecutivo y administrativo de la empresa y se integra con los siguientes cargos: i) Presidente/a, ii) Vicepresidente/a, iii) Secretario/a, iv) Tesorero/a, v) Vocales I, II y III.

#### Objetivo

Lograr que Asesoría Automotriz sea dirigida con Transparencia, Solidaridad, Equidad y Sostenibilidad.

#### Funciones

- Nombrar al gerente que ha de llevar la representación legal de la empresa, que tiene la capacidad de comprometerla y por lo tanto arriesgar su capital financiero (la inversión de los dueños y el dinero tomado en préstamo) y su imagen.
- Establecer límite a la capacidad del gerente para comprometer a la Empresa con obligaciones financieras y de hacer y para disponer de sus activos.
- Orientar al gerente en el diseño de estrategias y actividades que contribuyan a que la empresa logre los objetivos que los dueños que lo han nombrado quieren cumplir con ella.
- Juzgar si las estrategias y actividades que la gerencia propone desarrollar, contribuyen a que la empresa cumpla los objetivos que los dueños que lo han nombrado quieren lograr con ella, para aprobarlas o improbarlas.
- Vigilar, a través del análisis de índices de proceso y resultado y de cronogramas y presupuestos, que una vez aprobado a la gerencia el desarrollo de estrategias y actividades, estas se adelanten dentro del marco establecido por la Junta Directiva, y orientarlo para ello.

	Elaborado por:	Aprobado por:	93	Fecha:	Última modificación:
	DMPO – MAY20134	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

### Naturaleza

Se trata de un departamento autónomo vinculado directamente a Gerencia General, a través de un administrador financiero.

La actividad de este departamento es crucial en el funcionamiento de la empresa, puesto que en él se toman decisiones de gran calado, en función de los análisis de datos complejos y diversos: situación macroeconómica, evolución de los mercados, apuntes contables, etc.

### Objetivo

A nivel financiero, administrar la financiación de la empresa: detectar y anticipar las necesidades de financiación y seleccionar la combinación de fuentes de financiamiento que permitan satisfacerlas de la forma más eficiente, analizar desde el punto de vista de rentabilidad financiera las decisiones de la empresa: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos o servicios, presupuestos, entre otros.

A nivel administrativo, dar soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales: contabilidad, recursos humanos y dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales. Gestionar el sistema de información contable.

### Funciones

- Registrar la actividad empresarial por procedimientos legalmente estandarizados y producir información igualmente estandarizada.
- Analizar la rentabilidad financiera de las opciones de inversión que se derivan de los planes elaborados en las distintas áreas.
- Elegir las distintas opciones y fuentes de financiación para cubrir las necesidades financieras de la empresa.
- Dar seguimiento al control del aspecto presupuestario y suministrar información a otros departamentos.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa en la toma de decisiones de otras áreas.

## VENTAS Y PUBLICIDAD

### Naturaleza

Una buena estrategia de publicidad ayudará a conseguir el objetivo de ventas fijado. Para llevar a cabo las actividades económicas deben desarrollarse diversas funciones y organizarse, en este caso las ventas con la publicidad

### Objetivo

Analizar, planear, implantar y controlar las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategia para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la firma. Desarrollar estrategias de publicidad, buscar nuevas oportunidades para vender productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales

### Funciones

- Valorar los resultados de las campañas publicitarias a fin de poder determinar en alguna medida el nivel de eficacia de las acciones realizadas.
- Investigar todos los factores críticos para el plan de publicidad.
- Ejecutar los objetivos y programas de publicidad que la organización planifica periódicamente.
- Establecer estrategias de ventas, estas tienen que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, créditos y cobros y servicio mecánico.
- Financiamiento de las ventas, para esto es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- Costos y presupuestos de ventas, para esto debe controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y con el departamento financiero, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
- El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los ejecutivos de ventas, costos de venta y de operación.

- Promociones de venta y publicidad, estimular la demanda de consumo y contribuir a que los ejecutivos de venta ofrezcan los productos.
- El gerente de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades el personal de ventas, los inventarios, los presupuestos y el control de los ejecutivos de ventas.
- Servicios técnicos o mecánicos: Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.
- Relaciones con los distribuidores y minoristas, las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
- El personal de ventas debe desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los ejecutivos de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
- Es responsabilidad del gerente y de los ejecutivos determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

	Elaborado por:	Aprobado por:	96	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## JURIDICO

### Naturaleza

Será representante legal de la empresa ante los juzgados y tribunales en todo juicio que este inmerso esta empresa, también el encargado de atender los servicios de cambio nombre de los vehículos a la venta.

### Objetivo

Desarrolla y ejecuta funciones del ámbito jurídico-administrativo con el objeto de brindar apoyo y asesoría legal en el desarrollo de la actividad empresarial. Así mismo, lleva a cabo los procedimientos, trámites y servicios que tiene que ver con todo tipo vehículos. Para cumplir cabalmente con sus funciones el departamento de asesoría legal deberá conocer el marco jurídico que regula y ampara la actividad empresarial en general, así como el específico referido al sector donde se desarrolla el negocio.

### Funciones

- En el desempeño de sus responsabilidades el departamento de asesoría jurídica analizará y tramitará documentos y/o expedientes encomendados, elaborará dictámenes o emitirá su opinión legal sobre los aspectos que sean requeridos por la dirección de la empresa.
- En el desempeño de sus responsabilidades podrá actuar en nombre de la organización en las gestiones relacionadas con los procesos o juicios civiles, mercantiles, penales, laborales y administrativos, ante las instancias legales correspondientes, representándola.
- A éste departamento acudirán el equipo directivo, así como los líderes del resto de los departamentos para recibir asesoría y apoyo en materia legal.
- Deberá mantener informada a la directiva de la empresa sobre los cambios que se produzcan en la legislación y los efectos que puedan tener sobre el desarrollo de la actividad empresarial.
- Vigilar que la actividad empresarial se desarrolle conforme al marco jurídico vigente.
- Traspasar los derechos de un bien automotor a una tercera persona, y la correspondiente inscripción en el registro de vehículos motorizados a nombre del nuevo propietario.

	Elaborado por:	Aprobado por:	97	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## INFORMATICA

### Naturaleza

Una política de seguridad informática es una forma de comunicarse con los usuarios, ya que las mismas establecen un canal formal de actuación del personal, en relación con los recursos y servicios informáticos de la organización.

### Objetivo

Supervisar, garantizar e implantar sistemas de información de todas las áreas de la empresa

### Funciones

- Configurar los equipos de cómputo.
- Simplificar la información de la red.
- Supervisar el manejo de la información
- Apoyar en los trabajos para algunas áreas como administración, contabilidad y ventas.
- Implementar medidas de seguridad en tecnología
- Asesorar a usuarios para el manejo de módulos.
- Coordinar y proponer, a partir de los requerimientos del usuario interno, el presupuesto y el programa de desarrollo, la compra de bienes y servicios informáticos que mejoren el funcionamiento de la empresa.
- Supervisar el desarrollo e implementación de los sistemas que la empresa requiere así como su adecuado funcionamiento.
- Definir y permitir el acceso a los usuarios según corresponda a la información generada por los sistemas, para su utilización en actividades de investigación, planeación y desarrollo a las diversas áreas que componen la empresa.
- Evaluar constantemente el uso y funcionamiento de los sistemas instalados.
- Planear estratégicamente el desarrollo informático
- Dar asesoría en software y hardware, así como en diseño gráfico
- Realizar el mantenimiento preventivo a las computadoras

## Organización de la Empresa a Nivel de Puestos

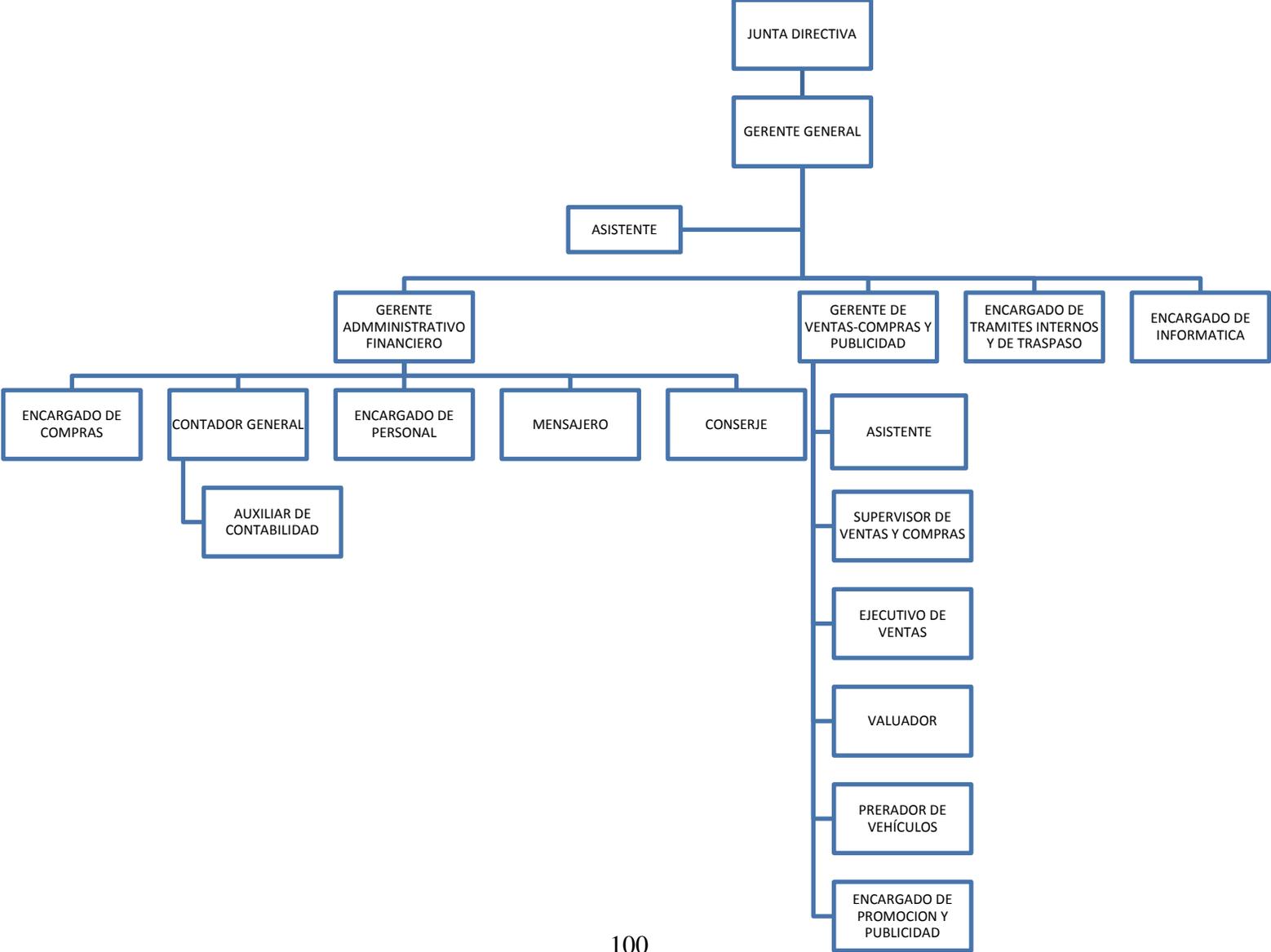
Se debe tomar en cuenta que la estructura organizativa, puede variar en función de las características propias de la empresa, de los recursos disponibles. En este Manual se han incluido las unidades, puestos y funciones que, de acuerdo al análisis realizado, es la forma en la cual se encuentra constituida actualmente, y de acuerdo a la experiencia se pueden ampliar en base a lo indicado al inicio del párrafo. Independientemente de la complejidad organizativa que se apruebe, el número de departamentos puede ser menor o mayor.

Los puestos que se describen en esta sección, pueden ser ocupados por hombres y mujeres, indígenas y no indígenas en condiciones de equidad, preferentemente originarios u originarias del lugar, en tanto cumplan con los requisitos de educación y experiencia que se indican en las “especificaciones del puesto”.

A continuación se detalla el organigrama a nivel de puestos así como la descripción de los puestos en el departamento de ventas:

	Elaborado por:	Aprobado por:	99	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

Estructura Organizacional por puesto:



### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>Ventas y Publicidad</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Gerente de Ventas y Publicidad</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b>	<b>Gerente General</b>
<b>SUBALTERNOS:</b>	<b>Supervisor de ventas, Ejecutivos de Ventas, Valuadores, Preparadores de Vehículos y Encargado de publicidad.</b>

#### OBJETIVO DEL PUESTO:

Planificar y efectivizar las normas, estrategias, y planes de publicidad, mediano y largo plazo, orientado a una alta productividad y responsabilidad, asegurándose que la empresa incremente ingresos y participación en el mercado. Apoyar al personal de ventas, asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, buscar la excelencia de los servicios, atención a clientes y empleados.

#### FUNCIONES:

- Establecer el perfil de las personas que formarán su equipo de ventas.
- Determinar el número de vendedores.
- Determinar su estructura y organigrama
- Establecer los pronósticos de venta y crecimiento.
- Determinar el nivel de demanda del producto.
- Conocer y administrar el sistema de venta y distribución de los productos (venta directa, auto venta, pre venta, etc.).
- Establecer los estándares de servicio a ofrecer a la clientela.
- Conocer si el producto tiene alta o baja estacionalidad.
- Determinar la estrategia publicitaria más acorde al tipo de producto y ciclo de vida del producto
- Conocimiento de los clientes con sus características, tamaño, ubicación, necesidades y costumbres.
- Conocimiento de los productos de la empresa y los sistemas de ventas y servicios disponibles.

	Elaborado por:	Aprobado por:	101	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

- Conocimiento de la competencia con sus ventajas y debilidades competitivas.
- Análisis y reconocimiento de clientes potenciales.
- Ejecución del plan de ventas, cuando sea su responsabilidad, realizar cobros persuasivos de la cartera.
- Periódicamente debe preparar informes de ventas, competencia y clientela.
- Fijar precios de venta y compra
- Organizar las actividades de venta con respecto a ofertas y promociones
- Mantener contacto con recepción sobre los vehículos que ingresan y egresan de la empresa.
- Velar porque los vehículos reciban mantenimiento adecuado y dirigir reuniones con el personal de ventas.

#### **RELACIONES DE TRABAJO:**

- Interna: Con el personal encargado del área financiera, jurídico, gerencia e informática.
- Externa: Con proveedores y Jefe de Agencias para la adquisición de vehículos a la venta Reparaciones mecánicas y servicios de mantenimiento., clientes en general.

#### **AUTORIDAD:**

Está facultado para supervisar y exigir el cumplimiento de las atribuciones al personal del departamento de ventas.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

- No tener antecedentes penales ni policíacos.
- De 30 a 45 años de edad.
- Genero indiferente
- Casado
- 5 Años de experiencia comprobables
- 1 Plaza

#### **Educación**

- Estudios universitarios en Administración o carrera afín (Licenciatura o proceso de cierre).
- Conocimientos en la elaboración, ejecución y monitoreo de proyectos.

	Elaborado por:	Aprobado por:	102	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

**Habilidades y destrezas**

- Poseer habilidades y destrezas para manejar grupos de trabajo e iniciativa para tomar decisiones oportunas.
- Don de mando y liderazgo.
- Buenas Relaciones Humanas
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Habilidad numérica
- Iniciativa y creatividad
- Excelente trato hacia el cliente.

**Otros conocimientos**

- Tener conocimiento de leyes que rigen las ventas de vehículos nuevos y usados.
- Manejo de programas de computación.



Elaborado por:

DMPO – MAY2014

Aprobado  
por:

GG / GAF

103

Fecha:

MAY2013

Ultima modificación:

MAY2014

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>Ventas y Publicidad</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Supervisor de Ventas</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b>	<b>Gerente de Ventas y Publicidad</b>
<b>SUBALTERNOS:</b>	<b>Ejecutivos de Ventas, Valuadores, Preparadores de Vehículos</b>

#### OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable por la supervisión del área específica, así como la ejecución de labores administrativas que complementan la labor operativa de ventas. Supervisa labores y actividades del personal de ventas, así como el cumplimiento de objetivos y políticas establecidas por la empresa.

#### FUNCIONES DEL PUESTO:

- Planificar y coordinar las actividades y labores diarias del personal a su cargo.
- Mantener informado al Gerente de Ventas de todas las eventualidades que se presenten en el área específica.
- Llevar un control estricto del presupuesto de gastos.
- Preparar reportes de comisión de vendedores para el departamento encargado de pagos mensuales.
- Generar listados de venta y compras mensuales
- Realizar reuniones productivas y efectivas con el personal a su cargo
- Recibir al personal en las mañanas, verificar la asistencia y puntualidad de los colaboradores para reportar al área de recursos humanos.
- Realizar semanalmente inventarios de vehículos en predio para llevar un control de vehículos vendidos, recibidos, comprados, egresados o retirados por el cliente, y para realizar el listado de vehículos para publicar en promociones semanales.
- Velar porque se cumplan las políticas y procedimientos para prevenir el descontrol interno y externo.
- Revisar y autorizar mediante firma los documentos para enviar a los departamentos financiero, contable y jurídico.
- Autorizar la anulación de ventas.

	Elaborado por:	Aprobado por:	104	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

- Verificar y controlar la rotación de vehículos, para preparar reportes de movimiento para presentar al Gerente de Ventas y tomar decisiones sobre los vehículos requeridos por la clientela y de demanda.
- Colaborar con el Gerente de Ventas a la motivación del personal.
- Realizar la programación de horarios para los vendedores y personal bajo su mando.

#### **RELACIONES DE TRABAJO:**

- Interna: Relación directa con Gerencia de Ventas, ejecutivos, valuadores, asistente, encargado de publicidad, preparadores de vehículos, encargado traspaso, contador general, administrador, encargado de personal y encargado de informática
- Externa: : Con proveedores y Jefe de Agencias para la adquisición de vehículos a la venta Reparaciones mecánicas y servicios de mantenimiento., clientes en general.

#### **AUTORIDAD:**

Está facultado para supervisar y exigir el cumplimiento de las atribuciones al personal del departamento de ventas.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

- No tener antecedentes penales ni policíacos.
- De 25 a 35 años de edad.
- Genero indiferente
- Casado
- 3 años de experiencia comprobables
- 1 Plaza

#### **Educación**

- Estudios universitarios en Administración o carrera afín (último año o cierre de pensum mínimo).
- Conocimientos en el cumplimiento de metas

#### **Habilidades y destrezas**

- Poseer habilidades y destrezas para manejar grupos de trabajo e iniciativa para tomar decisiones oportunas.
- Don de mando y liderazgo.
- Buenas Relaciones Humanas



- Capacidad de trabajo bajo presión
- Habilidad numérica
- Iniciativa y creatividad
- Excelente trato hacia el cliente.

**Otros conocimientos**

- Tener conocimiento de leyes que rigen las ventas de vehículos nuevos y usados.
- Manejo de programas de computación.

	Elaborado por:	Aprobado por:	106	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>Ventas y Publicidad</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Ejecutivo de Ventas</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b>	<b>Supervisor de Ventas y Publicidad</b>
<b>SUBALTERNOS:</b>	<b>No</b>

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Cumplir y superar las metas de número de clientes y negocios promovidos por la empresa, con una clara orientación a entregar una experiencia de venta que supere constantemente las expectativas de todos nuestros clientes y garantice los intereses, políticas y procedimientos vigentes de esta Empresa.

### FUNCIONES DEL PUESTO:

- Velar por los recursos que la compañía pone a su disposición.
- Conseguir nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas, visitas y envío de cartas comerciales
- Conocer historia, estructura de la Empresa, valores, competencias relevantes de su organización, principales objetivos y metas.
- Conocer proceso de ventas y herramientas básicas que deberá utilizar (e-mail, hoja de datos, entre otros).
- Conocer formas de pago (tipos de créditos, leasing, manejo de valores como cheques, transferencias electrónicas u otras formas de pago).
- Conocer las marcas y autos que hay en el predio, además del funcionamiento de cada vehículo.
- Conocer temas mecánicos y de accesorios básicos para responder luego dudas al cliente.
- Conocer precios y ofertas de la competencia.
- Conocer tipos de clientes y estrategias para trabajar con cada tipología.
- Mantener el lugar de trabajo ordenado y los materiales básicos para la venta.
- Mantener al día y a mano datos de personas a quienes acudir en caso de dudas sobre las marcas, proceso de ventas, procedimientos u otros.

	Elaborado por:	Aprobado por:	107	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

- Mantener al día y expandir constantemente una cartera de clientes.
- Realizar demostración y pruebas de manejo
- Abrir ventas de manera presencial, telefónica o correo electrónico y tener en cuenta políticas y procedimientos promovidos por Asesoría Automotriz.
- Responder dudas con respecto al proceso de ventas en general sobre el automóvil, la empresa u otras planteados por el cliente
- En caso de recibir vehículos como parte de pago realizar la inspección establecida por Gerencia.
- Dar seguimiento a créditos en proceso de evaluación
- Realizar cotizaciones en caso de no compra, registrar datos de cliente y acordar oportunidades para realizar seguimiento posterior.
- Programar y preparar el vehículo vendido en presencia de clientes para su entera satisfacción.
- Hacer entrega de vehículo, explicar condiciones particulares de garantía de marca, y lo relativo al primer de servicio de mantenimiento.
- Responder dudas a clientes luego de la compra sobre seguros, marca, servicio técnico, entre otros.
- Contactar al cliente dentro de las 72 horas posterior a la entrega de un vehículo para corroborar que todo esté bien.
- Solicitar la autorización a su jefe de inmediato para diversos trámites como la preparación de entrega, servicio técnico, servicio de traspaso, entre otros.
- Apoyar al proceso de la formación de nuevos vendedores.
- Participar en reuniones de coordinación, entregar información a solicitud de su jefe de inmediato.

**RELACIONES DE TRABAJO:**

Interna: Relación directa con Gerencia de Ventas, valuadores, asistente, encargado de publicidad, preparadores de vehículos, encargado traspaso, contador general, administrador y encargado de informática.

Externa: Clientes y Vendedores de Agencias

**AUTORIDAD:**

Ninguna.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

- No tener antecedentes penales ni policíacos.
- De 20 a 35 años de edad.
- Genero indiferente
- Casado
- 3 años de experiencia comprobable
- 5 Plazas

**Educación**

- Estudios universitarios en Administración o carrera afín (2 a 3 años)

**Habilidades y destrezas**

- Enfocado a resultados
- Capacidad de negociación, trabajo en equipo, ordenado, dinámico, proactivo, y facilidad de palabra.
- Buenas Relaciones Humanas
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Habilidad numérica
- Iniciativa y creatividad
- Excelente trato hacia el cliente.

**Otros conocimientos**

- Tener conocimiento de leyes que rigen las ventas de vehículos nuevos y usados.
- Manejo de programas de computación.

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

**DEPARTAMENTO:** Ventas y Publicidad  
**TÍTULO DEL PUESTO:** Valuador  
**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** Supervisor de Ventas y Publicidad  
**SUBALTERNOS:** No

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Revisar y verificar cuantitativa y cualitativamente la operación del empeño de autos

**FUNCIONES DEL PUESTO:**

- Valuación mecánica de vehículos usados en agencias.
- Revisar y presentar a la Gerencia General un informe mensual de la valuación de vehículos.

**RELACIONES DE TRABAJO:**

- Interna: Relación directa con gerente de ventas, supervisor de ventas y ejecutivos de venta.
- Externa: Clientes, proveedores y vendedores de agencias.

**AUTORIDAD:**

Ninguna.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

- No tener antecedentes penales ni policíacos.
- De 20 a 35 años de edad.
- Genero indiferente
- Casado
- 1 a 2 años de experiencia comprobable
- 3 Plazas

**Educación**

- Bachillerato o Carrera Técnica

**Habilidades y destrezas**

- Enfocado a resultados, enfoque comercial, manejo de personal, poder de convencimiento y facilidad de palabra.
- Excelente presentación.
- Buenas Relaciones Humanas
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Iniciativa y creatividad
- Excelente trato hacia el cliente.

**Otros conocimientos**

- Manejo de valores, mecánica automotriz en general y básica, hojalatería y pintura, documentación legal de automóvil, control de archivo, políticas, procedimientos y control administrativo.
- Manejo de programas de computación.

	Elaborado por:	Aprobado por:	111	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>Ventas y Publicidad</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Preparador de Vehículo</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b>	<b>Supervisor de Ventas y Publicidad</b>
<b>SUBALTERNOS:</b>	<b>No</b>

#### OBJETIVO DEL PUESTO:

Revisar el estado de los vehículos al ingresar, redactar un listado de artículos y herramientas dentro de los mismos. Velar por el mantenimiento de los vehículos durante su estadía en Asesoría Automotriz.

#### FUNCIONES DEL PUESTO:

- Realizar limpieza general de los vehículos al momento de ingresar al predio.
- Brindar mantenimiento diario a los vehículos que se encuentran a la venta.
- Al momento egresar un vehículo, verificar que se encuentre en óptimas condiciones para su entrega.
- Realizar la limpieza general cuando le sea requerido por el supervisor de ventas, el ejecutivo de ventas o gerente general.

#### RELACIONES DE TRABAJO:

Interna: Relación directa con supervisor de ventas, ejecutivos de ventas, y asistente.

#### AUTORIDAD:

Ninguna.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

- No tener antecedentes penales ni policíacos.
- De 20 a 30 años de edad.
- Género masculino
- Casado
- 1 años de experiencia comprobable
- 5 Plazas, Deseable algún grado de estudio en área automotriz

	Elaborado por:	Aprobado por:	112	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

**Educación**

- Poseer título de educación diversificado
- Deseable algún grado de estudio en área automotriz

**Habilidades y destrezas**

- Buenas Relaciones Humanas
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente trato hacia el cliente.
- Cuidadoso, responsable y detallista

	Elaborado por:	Aprobado por:	113	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>Ventas y Publicidad</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Asistente de Ventas</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b>	<b>Gerente de Ventas</b>
<b>SUBALTERNOS:</b>	<b>No</b>

#### OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar apoyo administrativo al área de ventas.

#### FUNCIONES DEL PUESTO:

- Recibir y ordenar y manejar toda la información de los productos vendidos por la empresa.
- Registrar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con vendedores y clientes.
- Manejar fallas, informar a la gerencia, supervisor de ventas y fuerza de ventas.
- Emisión de listados de vehículos disponibles a la venta semanalmente.
- Manejar las promociones del mes en coordinación con el encargado de publicidad y gerente general para el impulso de los vehículos con baja rotación.
- Informar a los vendedores cuando sea necesario todo lo relacionado con la entrega de vehículos y hacer seguimiento de los mismos.
- Manejar situaciones especiales relacionadas con la entrega de los vehículos
- Recibir reportes de devoluciones, dar seguimiento con vendedores para la efectiva devolución de reservas a clientes.

#### RELACIONES DE TRABAJO:

- Interna: Con el personal encargado del área financiera, jurídico, gerencia, informática, valuación y preparación de vehículos
- Externa: Clientes, proveedores y vendedores de agencias.

**AUTORIDAD:**

Ninguna.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

- No tener antecedentes penales ni policíacos.
- Excelente presentación y puntual
- De 20 a 35 años de edad.
- Genero indiferente
- Casado o Soltero
- 1 Plaza

**Educación**

- Estudios universitarios en administración o carrera afín (2 a 3 años.

**Habilidades y destrezas**

- Enfocado a resultados
- Capacidad de negociación, trabajo en equipo, ordenado, dinámico, proactivo, y facilidad de palabra.
- Buenas Relaciones Humanas
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Habilidad numérica
- Iniciativa y creatividad
- Excelente trato hacia el cliente.

**Otros conocimientos**

- Tener conocimiento de leyes que rigen las ventas de vehículos nuevos y usados.
- Manejo de programas de computación.



Elaborado por:

DMPO – MAY2014

Aprobado  
por:

GG / GAF

115

Fecha:

MAY2014

Ultima modificación:

MAY2014

ANEXO 2

**ASESORIA AUTOMOTRIZ, S.A.**

**MANUAL DE NORMAS  
Y PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE VENTAS**





## Introducción

El presente manual tiene la finalidad de proveer al personal del departamento de ventas las normas y los procedimientos de ventas, presentándolos simplificados, mejorados y actualizados a las realidades de la empresa y de su entorno. De tal forma que el personal del departamento de ventas incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

Este manual de procedimientos debe servir como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que realicen en el departamento de ventas, brindar no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control, contribuye además al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa Asesoría Automotriz.

	Elaborado por:	Aprobado por:	117	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## Objetivos y Alcance del Manual

### General:

- Disponer de un documento formativo y de consulta que permita capacitar al personal de la empresa relacionado con la venta.

### Específicos:

- Optimizar las actividades diarias del área determinada
- Direccionar al personal para que realicen tareas asignadas y evitar duplicidad
- Velar porque el procedimiento de ventas sea un proceso lógico
- Documentar los procedimientos para obtener excelentes resultados

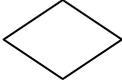
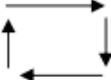
### Alcance:

- El presente manual será puesto en práctica diariamente en las actividades que se realizan dentro del flujo de ventas, desde los ejecutivos hasta el personal de preparación de vehículos y valuadores. Además las actividades relacionadas a esta área.

	Elaborado por:	Aprobado por:	118	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## Simbología

Cada símbolo en un diagrama de flujo tiene un significado especial, de los cuales se detallan los utilizados en este manual:

	Inicio o Fin
	Proceso
	Decisión
	Conector dentro de página
	Conector fuera de página
	Represente cualquier entrada o salida
	Documento
	Proceso definido
	Dirección del flujo

## Normas de Aplicación General

- El Ejecutivo de Ventas siempre tomará como prioridad al cliente y sus necesidades, trabajando con la mejor actitud.
- El Encargado de Publicidad debe hacer cambios en la publicidad a diario en página web y cada semana en publicación del periódico.
- El Supervisor de Ventas y Gerente de Ventas deben presentar a los vendedores una gráfica de metas a lograr por mes y los vendedores cumplirla.
- El producto que el Ejecutivo de Ventas ofrece al cliente siempre debe estar en buen estado.
- Las ventas siempre deberán ir en aumento utilizando estrategias adecuadas al tipo de mercado.
- El Ejecutivo de Ventas no puede manejar promociones o descuentos sin consultar al Supervisor de Ventas y/ó Gerente de Ventas.
- El Ejecutivo de Ventas debe ser proactivo y creativo.
- El Supervisor de Ventas y Gerente de Ventas siempre deberá estar atento con los vendedores al cerrar su venta y postventa con fines de calidad.
- Se tendrá estipulado un mínimo de ventas por mes.
- El Supervisor de Ventas, Gerente de Ventas y Ejecutivos de Ventas deben estar al pendiente de recordarle al cliente del servicio o producto que se maneja en la empresa periódicamente.
- Crear propósitos claros y concisos
- Flexibilidad a la hora de la elaboración de un plan estratégico acorde al desarrollo de las ventas.
- Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo sus puntos de vista que representen ángulos distintos y complementarios.
- Una vez registrado un nuevo cliente se le asignará un Ejecutivo de Ventas, quien se encargará de manejar todas las consultas entre el cliente y Asesoría Automotriz. El Ejecutivo de Ventas podrá ser cambiado por Asesoría Automotriz o a petición del cliente en cualquier momento, mediante notificación escrita.
- Todas las ofertas tienen un plazo de validez. Una vez cumplido el plazo los precios pueden variar.
- Todo servicio adicional a la venta de un vehículo tiene costo. Las ares de Car Wash, Valuación y Traméis están autorizados para su cobro respectivo.
- Toda venta no podrá ser procesada hasta que haya sido cancelada en su totalidad.
- Cualquier cambio en cualquiera de las políticas o procedimientos se dará a conocer debidamente a los clientes con tiempo.
- Todas las ventas podrán ser canceladas con Tarjeta de Débito nacionales o internacionales, Tarjeta de Crédito nacionales o internacionales, Cheques, Cheques de Caja, Cheques del Extranjero, Giros Bancarios y efectivo en quetzales o dólares. Si el cliente desea retirar de inmediato el vehículo contabilidad debe tener el informe de la liberación de fondos cuando se refiere a cheques que sean de otros bancos a los que maneja Asesoría, Tarjeta de Crédito internacionales, Cheques del Extranjero y Giros Bancarios.
- Solamente se reciben vehículos de agencia los cuales cuenten con record de servicio y con documentación original vigente.
- Depende de Gerencia de Ventas, Gerencia Financiera y Gerencia General.

	Elaborado por:	Aprobado por:	120	Fecha:	Última modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

## Procedimientos

<b>1</b>	<b>Ingreso de vehículos</b>
<b>2</b>	Valuación
<b>3</b>	Servicio de Car Wash
<b>4</b>	Venta al contado o crédito
<b>5</b>	Compra – Ventas de vehículos
<b>6</b>	Disponibilidad y Reservas
<b>7</b>	Solicitud de Cheques
<b>8</b>	Ingreso y Egreso de vehículos del área de preparación por venta
<b>9</b>	Egreso de consignados



Procedimiento:		<b>INGRESO DE VEHICULOS A CONSIGNACIÓN</b>						
Formularios:								
Valuación (Anexo 4)								
Ingreso de Vehículos (Anexo3)								
Requerimiento de documentos par traspaso (Anexo11)								
Inventario de Car Wash (Anexo5)								
No.	Responsable	Actividad	Observaciones					
1	Cliente	Ingreso de cliente al predio						
2	Ejecutivo de Ventas	Atención del ejecutivo						
3	Cliente	El cliente expone su necesidad						
4	Valuador	Se procede a valorar el vehículo						
5	Supervisor de Ventas / Gerente de Ventas	Se realiza la consulta de la valuación en base a libro de competencias, valor del vehículo depreciado						
6	Gerente de Ventas / Supervisor de Ventas	Se autoriza precio según valuación						
7	Ejecutivo de Ventas	Se ofrece precio al cliente						
8	Cliente	Se considera la propuesta	Si o no					
9	Cliente	Se acepta propuesta						
10	Ejecutivo de Ventas	Realiza ingreso del vehículo en sistema en base a formulario						
11	Cliente	Se firma formulario de ingreso y entrega de documentos para expediente según requerimiento						
12	Ejecutivo de Ventas	Entrega de formulario por ingreso de vehículo a instalaciones						
13	Preparador de Vehículos	Se realiza un inventario de herramientas y accesorios que tenga el vehículo al momento del ingreso.						
14	Preparador de Vehículos	Se realiza la limpieza del vehículo para ubicar en demostración						
15	Encargado de Publicidad	Se fotografía el vehículo y se programa la publicación de la oferta en medios de publicidad. Se integran a un archivo general	Si o no previa autorización de Gerencia de Ventas					
16	Ejecutivo de Ventas	En espera de al venta						



Elaborado por:

DMPO – MAY2014

Aprobado por:

GG / GAF

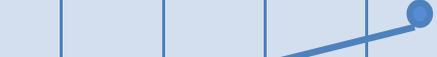
122

Fecha:

MAY2014

Ultima modificación:

MAY2014

Procedimiento:		VALUACIÓN DE VEHICULOS						
Formularios:								
Valuación (Anexo 4)								
Factura								
Recibo de caja								
No.	Responsable	Actividad	Observaciones					
1	Cliente	Ingreso de cliente al predio						
2	Ejecutivo de Ventas	Atención del ejecutivo						
3	Cliente	El cliente expone su necesidad						
4	Valuador	Se procede a valuar el vehículo						
5	Supervisor de Ventas	Se realiza la consulta de la valuación en base a libro de competencias, valor del vehículo depreciado						
6	Gerente de Ventas	Se determina precio según valuación						
7	Ejecutivo de Ventas	Informa precio al cliente y se entrega valuación						
8	Valuador	Solicita en caja factura y recibo de caja por servicio prestado						
9	Cliente	Cancela en caja						
10	Cajera	Se entrega factura y recibo de caja al cliente directamente						
11	Cliente	Se retira con documentos de valuación						

	Elaborado por:	Aprobado por:	123	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

Procedimiento:		SERVICIO DE CAR WASH						
Formularios:								
Factura								
Recibo de Caja								
No.	Responsable	Actividad	Observaciones					
1	Cliente	Ingreso de cliente al predio		●				
2	Ejecutivo de Ventas	Atención del ejecutivo		●				
3	Cliente	El cliente expone su necesidad		●				
4	Ejecutivo de Ventas	Solicita el servicio en área correspondiente		●				
5	Preparador de vehículo	Limpieza de vehículo						●
6	Supervisor de Ventas	Se verifica el estado del vehículo luego de la limpieza						●
7	Ejecutivo de Ventas	Solicita en caja factura y recibo de caja por servicio prestado						●
8	Cliente	Cancela en caja						●
9	Cajera	Se entrega factura y recibo de caja al cliente directamente						●
10	Cliente	Se retira con documentos por el servicio cancelado		●				

	Elaborado por:	Aprobado por:	124	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

**Procedimiento:****VENTA DE VEHÍCULOS CONTADO****Formularios:**

Reporte de Ventas (Anexo 6)

Egreso de Vehículo por Venta (Anexo 9)

Requerimiento de documentos par traspaso (Anexo11)

No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Cliente	Ingreso de cliente a predio	Potencial o con record					
2	Ejecutivo de Ventas	Atención del ejecutivo						
3	Cliente	El cliente expone su necesidad						
4	Ejecutivo de Ventas	Se ofrecen opciones						
5	Cliente	Se considera opción mas factible y ofrece						
6	Ejecutivo de Ventas	Consulta a jefe de inmediato posibles rebajas						
7	Supervisor de Ventas	Determinar el mejor precio						
8	Gerente de Ventas	Se autoriza precio al cliente						
9	Ejecutivo de Ventas	Se informa a cliente precio definitivo						
10	Cliente	Cliente acepta propuesta y reserva vehículo	Se traslada el pago a Contabilidad					
11	Ejecutivo de Ventas	Se solicita chequeo mecánico						
12	Supervisor de Ventas	Se autoriza la solicitud de chequeo						
13	Ejecutivo de Ventas	Se traslada la solicitud a Asistente de Ventas						



Elaborado por:

DMPO – MAY2014

Aprobado por:

GG / GAF

125

Fecha:

MAY2014

Ultima modificación:

MAY2014



14	Asistente de Ventas	Se comunica con proveedor para el chequeo mecánico autorizado	Si es contado, solicitar pago a Contabilidad autorizado por el Supervisor de Ventas y Gerente Financiero						
15	Cliente	Si el chequeo es satisfactorio cliente procede a cancelar la totalidad del vehículo al Ejecutivo de Ventas							
16	Contabilidad	Recibe el pago para cancelar la deuda en y se informa al Ejecutivo que ya se realizó el cobro	Esperar liberación de cheques cuando sea necesario						
17	Ejecutivo de Ventas	Solicitar a cliente pago por gastos de traspaso obligatorio con Asesoría Automotriz							
18	Cliente	Cancela y entrega documentos solicitados por medio de formulario de requerimiento para trasladar expediente completo al Departamento Jurídico	De no completar el formulario de requisitos documentales no se dará trámite						
19	Jurídico / Contabilidad	Se traslada el pago y se solicita cheque para realizar el traspaso							
20	Ejecutivo de Ventas	Recibe el informe del traspaso realizado y se comunica con cliente para el egreso del vehículo a través de un reporte de ventas	El Reporte de Ventas debe ir firmado por el Gerente de Ventas y/ó el Supervisor de Ventas, así como del Jefe de Contabilidad quien comprueba el pago del mismo. De no estar cancelada no puede firmar y sin firma de Contabilidad no se entrega vehículo						
21	Cliente	Retira el vehículo con los documentos originales a su nombre							

	Elaborado por:	Aprobado por:	126	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014



Procedimiento:		VENTA DE VEHÍCULOS FINANCIADOS CON BANCOS AUTORIZADOS						
Formularios:								
Reporte de Ventas (Anexo 6)								
Egreso de Vehículo por Venta (Anexo 9)								
Requerimiento de documentos par traspaso (Anexo11)								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Cliente	Ingreso de cliente a predio	Potencial o con record					
2	Ejecutivo de Ventas	Atención del ejecutivo						
3	Cliente	El cliente expone su necesidad						
4	Ejecutivo de Ventas	Se ofrecen opciones						
5	Cliente	Se considera opción mas factible y ofrece						
6	Ejecutivo de Ventas	Consulta a jefe de inmediato posibles rebajas						
7	Supervisor de Ventas	Determinar el mejor precio						
8	Gerente de Ventas	Se autoriza precio al cliente						
9	Ejecutivo de Ventas	Se informa a cliente precio definitivo						
10	Cliente	Cliente acepta propuesta y reserva vehículo						
11	Ejecutivo de Ventas	Solicitar documentos para financiamiento y firmar solicitud de crédito, y enviar al banco. Solicitar chequeo mecánico						
12	Supervisor de Ventas	Se autoriza la solicitud de chequeo						
13	Ejecutivo de Ventas	Se traslada la solicitud a Asistente de Ventas						



	Elaborado por:	Aprobado por:	127	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014



Procedimiento:		<b>VENTA DE VEHÍCULOS FINANCIADOS ASESORIA AUTOMOTRIZ</b>						
Formularios:								
Solicitud de Crédito (Anexo 7) Reporte de Ventas (Anexo 6) Egreso de Vehículo por Venta (Anexo 9) Requerimiento de documentos par traspaso (Anexo11)								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Cliente	Ingreso de cliente a predio	Potencial o con record					
2	Ejecutivo de Ventas	Atención del ejecutivo						
3	Cliente	El cliente expone su necesidad						
4	Ejecutivo de Ventas	Se ofrecen opciones						
5	Cliente	Se considera opción mas factible y ofrece						
6	Ejecutivo de Ventas	Consulta a jefe de inmediato posibles rebajas						
7	Supervisor de Ventas	Determinar el mejor precio						
8	Gerente de Ventas	Se autoriza precio al cliente						
9	Ejecutivo de Ventas	Se informa a cliente precio definitivo						
10	Cliente	Cliente acepta propuesta y reserva vehículo						
11	Ejecutivo de Ventas	Solicita chequeo mecánico						
12	Supervisor de Ventas	Se autoriza la solicitud de chequeo						
13	Ejecutivo de Ventas	Se traslada la solicitud a Asistente de Ventas						



	Elaborado por:	Aprobado por:	129	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014



Procedimiento:		<b>COMPRA – VENTA DE VEHICULOS</b>						
Formularios:								
Reporte de Ventas (Anexo 6)								
Egreso por Venta (Anexo 9)								
Requerimiento de documentos par traspaso (Anexo11)								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Cliente	Ingreso de cliente a predio	Potencial o con record					
2	Ejecutivo de Ventas	Atención del ejecutivo						
3	Cliente	El cliente expone su necesidad						
4	Ejecutivo de Ventas	Se ofrecen opciones						
5	Cliente	Se considera opción mas factible y ofrece un vehículo como parte pago						
6	Ejecutivo de Ventas	Consulta a jefe de inmediato						
7	Supervisor de Ventas	Determinar el mejor precio y considera la recepción del vehículo como parte de pago						
8	Valuador	Se realiza la valuación						
9	Gerente de Ventas / Supervisor de Ventas	Se realiza la consulta de la valuación en base a libro de competencias, valor del vehículo depreciado						
10	Gerente de Ventas / Supervisor de Ventas	Se autoriza el precio del vehículo a recibir según valuación						
11	Ejecutivo de Ventas	Informa al cliente	<b>Si o no</b>					



	Elaborado por:	Aprobado por:	131	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014



Procedimiento:		DISPONIBILIDAD Y RESERVAS						
Formularios:								
NO								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Ejecutivo de Ventas	Reserva un vehículo y/ó reserva, de inmediato reporta al Asistente de Ventas						
2	Asistente de Ventas	Actualiza el inventario de vehículos en predio con el informe del Ejecutivo de Ventas						
3	Asistente de Ventas	Actualiza el inventario a diario e imprime un listado los días lunes, miércoles para cada colaborador del departamento de ventas, así como para el Gerente General, Gerente Administrativo y Jefe de Contabilidad						

	Elaborado por:	Aprobado por:	133	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014



Procedimiento:		INGRESO Y EGRESO DE VEHICULOS DEL AREA DE PREPARACION POR VENTA						
Formularios:								
Inventario de Car Wash (Anexo 5)								
Reporte de Ventas (Anexo 6)								
Egreso de vehículo por Venta (Anexo 9)								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Ejecutivo de Ventas	Informa a al área de preparación la venta de un vehículo						
2	Preparador	Solicita llaves de vehículo y listado de inventario de vehículo que se realizo cuando re recibió para la venta						
3	Asistente de ventas	Entrega lo requerido e informa Supervisor de Ventas						
4	Supervisor de Ventas	Comprueba la cancelación del vehículo a través del reporte de venta generado por el Ejecutivo de Ventas						
5	Preparador	Se procede a la limpieza e integración de herramientas correspondientes e informa a Asistente de Ventas						
6	Asistente de Ventas	Recibe el informe y prepara el egreso del vehículo junto con la documentación para entregar al Ejecutivo de Ventas						
7	Ejecutivo de Ventas	Recibe el informe del traspaso realizado y se comunica con cliente para el egreso del vehículo a través de un reporte de ventas						
8	Cliente	Retira el vehículo con los documentos originales a su nombre						

	Elaborado por:	Aprobado por:	134	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

Procedimiento:		<b>SOLICITUDES DE CHEQUE</b>						
Formularios:								
Solicitud de Cheque (Anexo 8)								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Asistente de Ventas	Recibe la orden de realizar una solicitud de cheque	De parte del Supervisor de Ventas o Gerente de Ventas					
2	Asistente de Ventas	Solicita firma de Gerencia de Ventas y/o Supervisor de Ventas y traslada a contabilidad	Por devolución de reserva, cancelación de vehículos consignados, chequeo mecánico o reparaciones varias					
3	Contabilidad	Emita cheque y solicita firma a Gerencia, se informa asistente de ventas	Entrega de cheques por cancelación de vehículos según tipo de venta, por devolución de reservas 4 días hábiles, y por chequeos o reparaciones 2 días hábiles (Proveedores contado y/o crédito según tiempo autorizado)					
4	Asistente de Ventas	Informa a proveedor ó cliente para el cobro respectivo	Por cancelación de vehículos o pago a proveedores se entrega cheque únicamente con contraseña de pago.					
5	Proveedor ó Cliente	Se entrega cheque en caja						

	Elaborado por:	Aprobado por:	135	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014



Procedimiento:		<b>CANCELACION DE VEHICULOS CONSIGNADOS</b>						
Formularios:								
Reporte de Ventas (Anexo 6)								
Solicitud de Cheque (Anexo 8)								
Requerimiento de documentos por traspaso (Anexo11)								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Ejecutivo de Ventas	Realiza venta de vehículo consignado e informa a Asistente de ventas por medio de reporte de ventas						
2	Asistente de Ventas	Emite solicitud de cheque y contraseña de pago a cliente vendedor firmada por Supervisor de ventas o Gerente de Ventas	Se emite contraseña de pago solamente si el expediente esta completo					
3	Contabilidad	Recibe solicitud, confirma que la venta se haya cancelado totalmente y emite cheque con firma de autorización y entrega según fecha de contraseña	Cuando la venta es al contado se emite contraseña de pago a cliente vendedor por 5 días hábiles y si es venta al crédito por 10 días hábiles)					
4	Cliente	Recoge cheque según fecha de contraseña	Cuando la venta es financiada por medio de un banco, esperar desembolso para la cancelación a cliente					

	Elaborado por:	Aprobado por:	136	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

Procedimiento:		EGRESO DE VEHICULOS CONSIGNADOS POR CLIENTE						
Formularios:								
Egreso de Vehículo por Dueño (Anexo 10)								
No.	Responsable	Actividades	Observaciones					
1	Cliente	Si el cliente desea retirar el vehículos del predio debe informar al Ejecutivo de Ventas que le recibió	Esto únicamente a solicitud de cliente, de lo contrario puede permanecer en el predio					
2	Ejecutivo de Ventas	Informa a Supervisor de Ventas y solicita el egreso del vehículo						
3	Asistente de Ventas	Recibe la solicitud y emite egreso con autorización del Supervisor						
4	Supervisor de Ventas	Autoriza el egreso						
5	Asistente de Ventas	Emite egreso e informa a Preparación de Vehículos para integrar herramientas o artículos enlistados en inventario						
6	Preparador	Se procede a la integración de herramientas correspondientes e informa a Asistente de Ventas						
7	Asistente de Ventas	Recibe el informe y prepara el egreso (Anexo) del vehículo junto con la documentación de expediente para entregar al Ejecutivo de Ventas						
8	Ejecutivo de Ventas	Recibe el egreso del vehículo e informa a cliente						
9	Cliente	Retira el vehículo con los documentos originales						

	Elaborado por:	Aprobado por:	137	Fecha:	Ultima modificación:
	DMPO – MAY2014	GG / GAF		MAY2014	MAY2014

ANEXO 3 / RECEPCION DE VEHICULOS



**ASESORIA AUTOMOTRIZ, S. A.**  
 5a. Avenida 10-52, Zona 9  
 PBX: 2375-1100  
 www.asesoriaautomotriz.com

No. Identificación \_\_\_\_\_

Nº 004879

**CONVENIO DE RECEPCION DE VEHICULO**

FECHA: \_\_\_\_\_

Yo 5 \_\_\_\_\_, f. de nac. \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_ Céd./DPI \_\_\_\_\_

Nit. No. \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Por este medio entrego en consignación a Asesoría Automotriz, el vehículo:

Marca Audi Línea AU Modelo 2011 Color Grís

Placa 975 FBB Chassis WAPUZZZBK5DP04B174 Motor CDH 110430

Con el propósito exclusivo de ofrecerlo en venta, de manera que Asesoría Automotriz tendrá facultad de almacenar mi vehículo en sus instalaciones, así como mostrarlo a domicilio, circularlo para las pruebas que hagan falta así como actuar en mi nombre para la venta del vehículo, pudiendo recibir por cuenta mía cheques a nombre de la referida empresa,

Dicho monto cubrirá el almacenamiento de mi vehículo durante 2 meses,

Así mismo acepto

\_\_\_\_\_ que por el mismo pretendo un valor de Q. \_\_\_\_\_

Así también exoneró a ASESORIA AUTOMOTRIZ de toda responsabilidad por las fallas que pueda sufrir mi vehículo ocasionadas por estar sin movimiento. La responsabilidad de la empresa en cuestión FENECERÁ en el momento en que yo retire mi vehículo aunque sea de forma temporal. Declaro que el vehículo se encuentra en buen estado de funcionamiento y sin vicio oculto alguno, habiéndosele dado el mantenimiento adecuado.

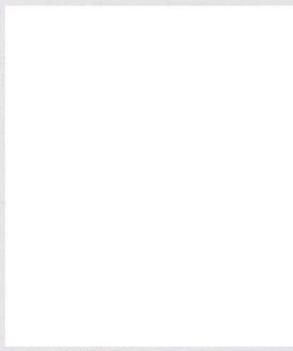
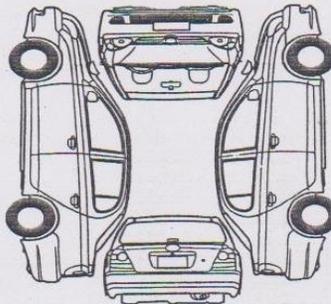
Al momento de notificarme la venta de mi vehículo, me comprometo a proporcionar la papelería completa, así como a entregar la herramienta y equipo que no haya sido proporcionado al momento de la recepción, mediante contraseña de pago.

No.	ARTICULO	No.	ARTICULO	OFERTAS
1	LLANTA DE REPUESTO	14	CINTURONES TRASEROS	
2	LLAVE DE CHUCHOS	15	ALFOMBRAS	
3	TRICKET	16	BOTONES TABLERO	
4	MANUAL DE INSTRUCCIONES	17	TAPON DE GASOLINA	
5	ENCENDEDOR	18	COPIA DE LLAVES	
6	RADIO <small>CD CAJA MAGAZ</small>	19	ANTENA DE RADIO	
7	CONTROL DE ALARMA	20	FUNDA LLANTA REPUESTO	
8	CINTURONES DELANTEROS	21	TAPA CARGA	
9	VIDRIOS <small>M M</small> RETROV. <small>M M</small>	22	LUCES EXTERIORES	
10	LUCES INTERIORES	23	BATERIA	
11	LLANTAS	24	KILOMETRAJE	
12	TRANSMISION <small>MEC. AUT. 4X2 4X4</small>	25	L/ ULTIMO SERVICIO	
13	CALCOMANIA <u>Física</u>			

COMBUSTIBLE \_\_\_\_\_ E M F

- 1 = RALLON LEVE
- 2 = RALLON FUERTE
- 3 = ABOLLADURA LEVE
- 4 = ABOLLADURA FUERTE
- 5 = RASPON LEVE
- 6 = RASPON FUERTE
- 7 = PINTURA DAÑADA
- 8 = PIEZAS ROTAS
- 9 = PIEZAS ZAFADAS
- 10 = LLANTAS \_\_\_\_\_

**IDENTIFICACION DE DAÑOS**



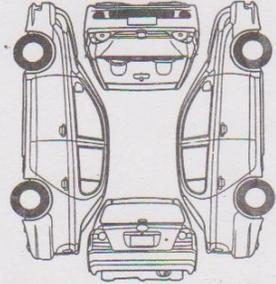
11. ALARMA \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

Firma Propietario \_\_\_\_\_

Nombre / Firma Receptor \_\_\_\_\_

ANEXO 4 / VALUACION DE VEHICULOS

		<b>VALUACION DE VEHICULOS</b>		<b>AL Nº 000768</b>	
No. _____		FECHA DE VALUACION _____		FECHA DE RECEPCION _____	
AGENCIA _____		VENDEDOR _____		_____	
<b>DESCRIPCION DE VEHICULO</b>					
MARCA _____		KILOMETRAJE _____		_____	
LINEA _____		TRANSMISION _____		4X4 <input type="checkbox"/> 4X2 <input type="checkbox"/>	
MODELO _____		COLOR _____		_____	
TIPO _____		CHASIS _____		_____	
PUERTAS _____		CILINDROS _____		_____	
PLACAS _____		CENTS. CUBICOS _____		_____	
TAPICERIA _____		CUERO <input type="checkbox"/>		RADIO _____	
2 FILAS <input type="checkbox"/>		TELA <input type="checkbox"/>		CD <input type="checkbox"/>	
3 FILAS <input type="checkbox"/>		RADIO _____		CASSETTE <input type="checkbox"/>	
_____		CAJA DISCOS <input type="checkbox"/>		VIDRIOS _____	
_____		_____		ELECT. MANUALES <input type="checkbox"/>	
_____		_____		RETROVISORES _____	
TIMON HIDRAULICO <input type="checkbox"/>		CERRADURA C/LLAVES <input type="checkbox"/>		SILVINES <input type="checkbox"/>	
BOLSAS DE AIRE <input type="checkbox"/>		CERRADURA CENTRAL <input type="checkbox"/>		STOPS <input type="checkbox"/>	
_____		C/CONTROL <input type="checkbox"/>		BATERIA _____	
FRENOS _____		COMBUSTIBLE _____		GASOLINA <input type="checkbox"/>	
ALINEACION _____		_____		DIESEL <input type="checkbox"/>	
_____		_____		LLANTAS _____	
_____		_____		AROS <input type="checkbox"/> PLATOS <input type="checkbox"/>	
LUCES TABLERO <input type="checkbox"/>		TREN DELANTERO _____ <input type="checkbox"/>		ACCESORIOS _____	
LUCES INTERIOR <input type="checkbox"/>		AMORTIGUADORES _____ <input type="checkbox"/>		_____	
_____		_____		_____	
AIRE ACONDICIONADO <input type="checkbox"/>		LUCES RETROCESO <input type="checkbox"/>		MANUALES _____ <input type="checkbox"/>	
ODOMETRO <input type="checkbox"/>		NEBLINERAS <input type="checkbox"/>		COPIA DE LLAVE _____ <input type="checkbox"/>	
ASPIROMETRO <input type="checkbox"/>		_____		TAPA CARGA _____ <input type="checkbox"/>	
<b>IDENTIFICACION DE DAÑOS</b>					
1. REPINTURA BUENA 2. REPINTURA MALA 3. RALLON LEVE 4. ABOLLADURA LEVE 5. ABOLLADURA FUERTE 6. RASPON LEVE 7. RASPON FUERTE 8. PINTURA DAÑADA 9. PIEZA QUEBRADA 10. PIEZA ZAFADA				LUGAR ULTIMO SERVICIO: _____	
OBSERVACIONES: _____				VALOR <input style="width: 150px;" type="text"/>	
VALUADOR: _____		AUTORIZA: _____		_____	
CLIENTE: _____		TEL.: _____		_____	

## ANEXO 5 / INVENTARIO DE CAR WASH



Fecha De Ingreso: \_\_\_\_\_

Inventario No. : \_\_\_\_\_

Fecha De Egreso: \_\_\_\_\_

Valuador : \_\_\_\_\_

Tipo: \_\_\_\_\_ Marca : \_\_\_\_\_

Línea : \_\_\_\_\_

Modelo : \_\_\_\_\_ Color : \_\_\_\_\_

Placas : \_\_\_\_\_

No.	Descripción	Si	No
1	Copia de Llave		
2	Copia Control de Cerradura Central		
3	Copia de Llave de Gasolina		
4	Tapón de Combustible		
5	Encendedor		
6	Caja de Discos		
7	Radio Original		
8	Carátula de Radio		
9	Control de Radio		
10	Control de DVD		
11	Antena de Radio		
12	Tricket		
13	Halador		
14	Manibela de Tricket		
15	Herramientas		

No.	Descripción	Si	No
16	Llave de Chuchos		
17	Chucho de Seguridad		
18	Llanta de Repuesto		
19	Funda Llanta de Repuesto		
20	Tope de Llantas		
21	Tapones de Llantas		
22	Mariposa de Llanta		
23	Manuales		
24	Botiquín		
25	Extintidor		
26	Triángulos		
27	Tapa Carga		
28	Guantes		
29	Alfombras : Tela	Plásticas	

**OBSERVACIONES :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma Ejecutivo de Ventas

\_\_\_\_\_  
Firma Cliente

\_\_\_\_\_  
Nombre Ejecutivo de Ventas

\_\_\_\_\_  
Nombre Cliente

\_\_\_\_\_  
Departamento de Preparación

## ANEXO 6 / REPORTE DE VENTAS

ASESORIA AUTOMOTRIZ				REPORTE DE VENTAS			
VENDEDOR			FECHA DE VENTA			No.	
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>							
Nombre					Fecha Nac.		Estado Civil
Profesión		No. Cédula - DPI - Pasaporte		Extendida (o) en	Correo Electrónico		NIT
Dirección Residencia					Teléfono		Celular
Nombre y Dirección Laboral				Cargo		Teléfono (s)	
<b>DATOS DEL VEHICULO</b>							
Marca	Línea	Modelo	Color		Puertas	Tipo	
Placas		No. Chassis			No. Motor		No. Inventario
<b>SE RECIBE VEHICULO COMO PARTE DE PAGO</b>							
Marca	Línea	Modelo	Color		Puertas	Tipo	
Placas		No. Chassis			No. Motor		Valor Neto
CONTADO <input type="checkbox"/>		REC. DEUDA <input type="checkbox"/>		Financiera		Enganche	Saldo a Financiar
<b>PAGOS EFECTUADOS</b>							
RECIBO No. _____		FECHA _____		VALOR _____			
RECIBO No. _____		FECHA _____		VALOR _____			
RECIBO No. _____		FECHA _____		VALOR _____			
RECIBO No. _____		FECHA _____		VALOR _____			
VEHICULO ENTREGADO COMO PARTE DE PAGO				TOTAL PAGADO			
<b>CREDITO PROPIO</b>							
Saldo a Financiar _____		No. Pagos _____		CHEQUE PREF. No.		BANCO	
1er. Pago _____		Fecha _____		_____		_____	
2do. Pago _____		Fecha _____		_____		_____	
3er. Pago _____		Fecha _____		_____		_____	
4to. Pago _____		Fecha _____		_____		_____	
TOTAL _____		Observac. _____		_____		_____	
<b>VENTA</b>							
Precio Venta _____		_____		_____		_____	
Trámite _____		_____		_____		_____	
Escritura _____		_____		_____		_____	
Imp. Circ. _____		_____		_____		_____	
Otros _____		_____		_____		_____	
TOTAL _____		_____		_____		_____	
Observaciones _____		_____		_____		_____	
Propietario Anterior (Cheque a Nombre de) _____							
OBSERVACIONES: _____							
INGRESADO EN SISTEMA <input type="checkbox"/>		PAPELERIA REVISADA <input type="checkbox"/>		CHEQUE SOLICITADO <input type="checkbox"/>			
AUTORIZADO POR GERENCIA DE VENTAS _____				REVISADO POR CONTABILIDAD _____			

## ANEXO 7 / SOLICITUD DE CREDITO INTERNA



Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### SOLICITUD DE CREDITO

**DOCUMENTOS NECESARIOS:**

\* FOTOCOPIA DE CEDULA DE VECINDAD COMPLETA  
\* 2 ULTIMOS ESTADOS DE CUENTA BANCARIA

#### INFORMACION DEL DEUDOR:

Nombres y Apellidos Completos \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ Profesion: \_\_\_\_\_

No. De Cedula: \_\_\_\_\_ Extendida en: \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_

Direccion Fiscal : \_\_\_\_\_ No. NIT \_\_\_\_\_

Telefono de Casa: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Nombre de la Entidad para la que Trabaja: \_\_\_\_\_

Direccion de Trabajo: \_\_\_\_\_

Telefonos de Trabajo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

#### REFERENCIAS FAMILIARES:

NOMBRE	DIRECCION DOMICILIAR	TELEFONOS

#### REFERENCIAS COMERCIALES / CREDITICIAS:

INSTITUCION	TIPO DE CREDITO FINANCIERO O COMERCIAL	TELEFONOS

#### DATOS DEL VEHICULO

Marca: \_\_\_\_\_ Linea: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_ Color: \_\_\_\_\_ Placas: \_\_\_\_\_

Chasis: \_\_\_\_\_ Motor: \_\_\_\_\_

#### DETALLES DEL PRESTAMO

Precio de Venta del Vehiculo: \_\_\_\_\_ Enganche: \_\_\_\_\_ Saldo a Financiar \_\_\_\_\_

No.	BANCO	CHEQUE No.	VALOR	FECHA DE COBRO	SALDO A FINANCIAR
1					
2					
3					
4					
5					

El o los participantes autorizamos a los representantes legales, gerentes, mandatarios y/o funcionarios de ASESORIA AUTOMOTRIZ, S. A., para que puedan corroborar la veracidad de toda información proporcionada, por cualquier medio legal o empresa que se dediquen a comercializar datos personales, datos sensibles o personales sensibles, reconociéndome (nos) responsables civil o penalmente en caso llegara a constatar que la información relacionada es falsa o parcial o totalmente. Por su parte Asesoría Automotriz, S. A., se obliga a no hacer pública a terceros, toda aquella información.

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

Cliente Deudor : \_\_\_\_\_

Asesor de Ventas: \_\_\_\_\_ Autorizado Por: \_\_\_\_\_

ANEXO 8 / SOLICITUD DE CHEQUE

<b>AA</b> <small>ASOCIACIÓN</small> <b>AUTOMOTRIZ</b>	<b>SOLICITUD DE EMISION DE CHEQUE</b>	<b>Nº 009423</b>	FECHA SOLICITUD: _____
			FECHA EMISION: _____
CUENTA No.: _____	BANCO: _____		
A FAVOR DE: _____			
VALOR: _____	EN LETRAS: _____		
CONCEPTO: _____			
1.- SE COBRARA AL CLIENTE _____			
2.- CHEQUE PREFECHADO SEGUN VALUACION No. _____			
3.- FINANCIERA _____ MONTO A FINANCIAR _____			
<b>OBSERVACIONES:</b> _____			
PRIORIDAD: URGENTE <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/>			
SOLICITADO POR: _____		AUTORIZADO POR: _____	

## ANEXO 9 / EGRESO DE VEHICULOS POR VENTA



### EGRESO DE ENTREGA DE VEHICULO POR VENTA

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2,013.

Por medio de la presente, hago constar lo siguiente:

01.- Que el día de hoy, recibo a mi entera satisfacción, el vehículo:

Tipo: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Marca: \_\_\_\_\_

Línea: \_\_\_\_\_

Modelo: \_\_\_\_\_ Calcomanía / Año: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

Color: \_\_\_\_\_ Placas: \_\_\_\_\_

02.- Que estoy totalmente satisfecho con el resultado de las pruebas mecánicas, al que fue sometido dicho vehículo, y que me fue requerido por "Asesoría Automotriz, S. A." y, no obstante,  **SI**  **NO** efectué por mi

Voluntad en: \_\_\_\_\_ centro especializado de mi absoluta confianza.

03.- Que la revisión y pruebas al vehículo antes identificado no se limitaron solo a su estado físico, sino a los aspectos mecánicos y eléctricos.

04.- Que, a partir de este momento, exonero a **ASESORIA AUTOMOTRIZ, SOCIEDAD ANONIMA**, de toda responsabilidad civil, penal o cualquier otra índole, que pueda originarse por el uso del mencionado vehículo, haciéndome responsable de cualquier agravio que se ocasione por la conducción o su tenencia.

05.- Así mismo me comprometo a proporcionar la documentación legalmente necesaria para realizar el trámite de traspaso de dicho vehículo en el Registro Fiscal de Vehículos, previo el pago de gastos, incluyendo los impuestos y demás recargos que me corresponda afrontar, según lo acordado dentro de la negociación de compra.

06.- También por este medio hago constar haber recibido la tarjeta de circulación original, certificado de propiedad original, tarjeta de circulación vigente y solvencia de multas Emetra y Emixtra.

Nombre: \_\_\_\_\_

No. De Cédula: ó DPI: \_\_\_\_\_ No. de NIT: \_\_\_\_\_

Teléfono / Celular: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Dirección Fiscal: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Firma Cliente: \_\_\_\_\_

Ejecutivo de Ventas: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Supervisor de Ventas \_\_\_\_\_

Propuesta

ANEXO 10 / EGRESO DE VEHICULOS A SOLICITUD CLIENTE

	<b>EGRESO DE VEHICULO A SOLICITUD DE CLIENTE</b>		
<b>FECHA:</b> _____	<b>HORA:</b> _____		
<b>MARCA:</b> _____	<b>LINEA:</b> _____	<b>MODELO:</b> _____	<b>COLOR:</b> _____
<b>PLACA:</b> _____	<b>CHASIS:</b> _____	<b>MOTOR:</b> _____	
Yo, _____ quien me identifico con DPI _____			
declaro ser propietario en lo personal o en representación de _____			
de quien recibí autorización para retirar dicho vehículo.			
Por este medio recibo de Asesoría Automotriz el vehículo arriba descrito a mi entera satisfacción. Entiendo que Asesoría Automotriz ya no es responsable del vehículo. Declaro que el vehículo se encuentra en buen estado y sin vicio oculto alguno para lo que firmo el presente y adjunto documento de identificación personal.			
Firma _____		Teléfono/ Celular _____	
Observaciones _____			
_____			
Realizo egreso: _____		Firma _____	
Supervisor de Ventas: _____			

**ANEXO 11 / REQUERIMIENTO DE DOCUMENTOS PARA TRASPASO DE VEHICULOS**

**REQUISITOS NECESARIOS, PARA EL INGRESO DE VEHÍCULO EN  
ASESORIA AUTOMOTRIZ, S.A.  
EMPRESA**



<b>DOCUMENTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
El vehículo debe ser de Agencia).		
Tarjeta de Circulación Original		
Certificado de Propiedad Original, con endoso disponible.		
Fotocopia de la Representación Legal de la empresa en tamaño Oficio.		
Fotocopia de la Cédula de Vecindad del Representante Legal de la Empresa.		
Fotocopia del RTU (Actualización de los datos del NIT) del Representante Legal		
Fotocopia del TRU (Actualización de los datos del NIT) de la Empresa		
Factura		
Solvencias de transito de Emetra, Emixtra, y de Villa Nueva.		
Calcomanía junto con recibo de pago		
Copia de Llave		

**REQUISITOS NECESARIOS, PARA EL INGRESO DE VEHÍCULO EN  
ASESORIA AUTOMOTRIZ, S.A.  
INDIVIDUAL**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
El vehículo debe ser de Agencia).		
Tarjeta de Circulación Original.		
Certificado de Propiedad Original, con endoso disponible.		
Fotocopia del RTU (Actualización del dato del NIT) del Propietario		
Fotocopia de la Cédula de Vecindad del Propietario		
Solvencia de Tránsito de Emetra, Emixtra y de Villa nueva.		
Calcomanía junto con recibo de pago		
Copia de Llave		

De no completar este requerimiento no podrá realizarse el traspaso del vehículo en caso de venta,

NOMBRE Y FIRMA QUIEN RECIBE: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO JURIDICO: \_\_\_\_\_  
 SUPERVISOR DE VENTAS: \_\_\_\_\_  
 GERENTE DE VENTAS: \_\_\_\_\_

## ANEXO 12 / EVALUACION PERSONAL DE VENTAS

OBJETIVO: ENCARGADO:	COMPORTAMIENTO DE CLIENTES EJECUTIVO DE VENTAS / SUPERVISOR DE VENTAS GERENTE DE VENTAS			
CLIENTE:	_____			
RAZON DE LA VISITA:	VALUACIÓN _____ CAR WASH _____ COMPRA: _____ VEHICULO: _____ VENTA: _____ VEHICULO: _____			
FECHA DE ULTIMA VISITA:	_____			
QUE OTROS LUGARES A VISITADO:	_____			
PORQUE ESCOGIO ASESORIA AUTOMOTRIZ: COMO SUPO DE NOSOTROS:	_____			
OBJETIVO: ENCARGADO:	COMPORTAMIENTO EJECUTIVO DE VENTAS SUPERVISOR DE VENTAS			
ATENCION AL CLIENTE: RELACION LABORAL	MALA <input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/>	REGULAR <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>	BUENA <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/>	EXCELENTE <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/>
SERVICIOS LOGRADOS SEMANALMENTE:	VALUACIÓN _____ CAR WASH _____ COMPRA: _____ VEHICULO: _____ VENTA: _____ VEHICULO: _____			
SERVICIOS LOGRADOS SEMANALMENTE EN VALORES:	VALUACIÓN _____ CAR WASH _____ COMPRA: _____ VEHICULO: _____ VENTA: _____ VEHICULO: _____			
CLIENTES NUEVOS:	REALIZADO _____ POTENCIAL _____			
OBSERVACIONES:	_____			

Propuesta

ANEXO 13 / OBSERVACION DEPARTAMENTO DE VENTAS

Reunión Ordinaria Mensual Departamento de Ventas			
Fecha:	Hora:	Sala de reuniones Asesoría Automotriz, S. A.	
Reunión convocada por			
Tipo de reunión			
Organizador			
Apuntador			
Asistentes			
<b>Volumen de Ventas</b>			
Debate			
1.			
Conclusiones			
1.			
Elementos de acción	Responsable	Plazo	
<b>Volumen de Compras</b>			
Debate			
1.			
Conclusiones			
1.			
Elementos de acción	Responsable	Plazo	
<b>Tema Adicional</b>			
Debate			
1.			
Conclusiones			
1.			
Elementos de acción	Responsable	Plazo	

**Propuesta**

ANEXO 14

COSO I



COSO II



ANEXO 15

**EVALUACIÓN CONTROL INTERNO  
DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**Instrucciones:**

- A. Lea cada uno de los ítems
- B. El cuestionario debe ser llenado a bolígrafo
- C. Debe mantener la objetividad en sus respuestas
- D. Evalué las alternativas y propuestas, luego seleccione la que usted considera correcta.
- E. Algunas preguntas solicitan explicación, debe completar no importando si es positiva o negativa su respuesta.

**1. ¿Sabe usted si existe una estructura Organizacional dentro de la empresa?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

**2. ¿Conoce las normas y procedimientos establecidos en el departamento de ventas?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. ¿Considera que los procedimientos y controles internos actuales en el departamento de ventas son los más efectivos para el desarrollo de la empresa?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. ¿Considera que el personal actual del departamento de ventas se encuentra capacitado para el desenvolvimiento y exigencias del mismo?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. ¿Usted cree que los formatos o herramientas que utilizan en el departamento de ventas son los más adecuados para el buen funcionamiento del mismo?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. ¿Usted considera que las estrategias de ventas y publicidad son las más adecuadas para la captación, mantenimiento y satisfacción de los clientes?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. ¿Se le informa al cliente sobre la normativa de venta establecida, al momento que solicitan el servicio de asesoría para la compra de un vehículo?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. ¿Se produce la información pertinente en un tiempo real necesario para mantener comunicación con los departamentos involucrados al departamento de ventas?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. ¿Si algún cliente exclama por falta de un buen servicio, usted considera que es por negligencia del departamento de Ventas?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10. ¿En la actualidad, considera que los clientes se puedan sentir satisfechos con el servicio que se les presta?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 16

### **EVALUACIÓN CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS**

A) Responda las siguientes preguntas objetivamente.

#### **GERENTE DE VENTAS**

1. ¿Qué significa para usted dirigir el departamento de ventas?
2. ¿Cuáles son sus atribuciones y responsabilidades como Gerente de Ventas?
3. ¿Considera que el departamento que usted dirige cuenta con procedimientos y normas adecuados para un funcionamiento eficaz y eficiente?
4. Dentro del mundo de las ventas y la administración de las mismas, ¿qué significa para usted la ética?
5. ¿Cuál es el proceso que emplea su fuerza de ventas para cerrar una venta?
6. ¿Cuál es su habilidad para planear y organizar su fuerza de ventas.

#### **GERENTE FINANCIERO**

1. Con sus palabras, puede decirme que significa administrar una empresa.
2. Dentro del mundo de las ventas y la administración de las mismas, ¿qué significa para usted la ética?
3. Hacia dónde va la estrategia de la Gerencia Financiera en un ambiente económico de crisis.
4. ¿Considera que la empresa necesita cambios en algún departamento en particular? ¿Qué plan de acción tiene programado para el 2013?
5. ¿Considera que la empresa cuenta con procedimientos y normas que ayuden al correcto funcionamiento de los empleados en los diferentes departamentos?
6. ¿Actualmente cuentan con controles internos establecidos en los departamentos que conforman Asesoría Automotriz?

## **GERENTE GENERAL**

1. Que significa para usted estar al frente de la empresa como Gerente General.
2. Dentro del mundo de las ventas y la administración de las mismas, ¿qué significa para usted la ética?
3. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que se presentaron en Asesoría Automotriz durante los últimos 2 años?
4. ¿Qué evaluación hace de los últimos 2 años en general para el sector que se dedica a la comercialización de vehículos nuevos y usados?
5. ¿Cómo planean seguir creciendo en el 2013 en un mercado tan competitivo, con predios que ya están muy bien posicionados?
6. Considera que la empresa necesita cambios en algún departamento en particular? Que plan de acción tiene programado para el 2013?

ANEXO 17

ASESORÍA AUTOMOTRIZ, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en Quetzales

Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre 2013

	2,011	2,012	2,013
Ventas Contado	5,367,611.31	5,897,549.87	6,361,850.00
Ventas Crédito	947,225.53	1,040,744.09	1,200,890.00
<b>Total Ventas Netas</b>	<b>6,314,836.84</b>	<b>6,938,293.96</b>	<b>7,562,740.00</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-1,579,361.43</b>	<b>-1,648,071.42</b>	<b>-1,713,994.00</b>
<b>Ganancia Bruta en Ventas</b>	<b>4,735,475.41</b>	<b>5,290,222.54</b>	<b>5,848,746.00</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-3,810,590.82</b>	<b>-4,329,938.08</b>	<b>-4,719,633.00</b>
<b>Ganancia en Operación</b>	<b>924,884.59</b>	<b>960,284.46</b>	<b>1,129,113.00</b>
<b>Gastos Financieros</b>			
Intereses Financieros	-200,820.63	-163,394.62	-127,448.00
<b>Ganancia Antes de Impuestos</b>	<b>724,063.96</b>	<b>796,889.84</b>	<b>1,001,665.00</b>
Impuesto Sobre la Renta	213,236.84	234,684.06	294,990.34
Reserva Legal	36,203.20	39,844.49	50,083.25
<b>Ganancia Neta</b>	<b>474,623.93</b>	<b>522,361.29</b>	<b>656,591.41</b>

**ASESORÍA AUTOMOTRIZ, S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Expresado en Quetzales

Al 31 diciembre

<b>ACTIVO</b>	<b>2,012</b>	<b>2,011</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>12,922.86</b>	<b>38,052.80</b>
Equipo de Computo	38,992.81	38,992.81
Mobiliario y Equipo	60,653.19	60,653.19
(-) Depreciaciones acumuladas	(86,723.14)	(61,593.20)
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3,754,526.35</b>	<b>2,990,612.15</b>
Caja y Bancos	819,245.91	603,687.97
Clientes	761,627.22	557,378.82
Inventarios	2,173,653.22	1,829,545.36
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3,767,449.21</b>	<b>3,028,664.95</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>		
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,645,996.72</b>	<b>1,083,820.94</b>
Capital suscrito y pagado	21,000.00	21,000.00
Acciones por suscribir	29,000.00	29,000.00
Reserva Legal	39,844.49	36,203.20
Reserva Legal Acumulada	97,539.48	61,366.28
Resultado del Ejercicio	522,361.29	474,623.93
Resultado Acumulado del Ejercicio	936,251.46	461,627.53
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>99,874.30</b>	<b>149,936.90</b>
Prestaciones por pagar	99,874.30	149,936.90
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>2,021,578.19</b>	<b>1,794,907.11</b>
Acreedores	201,268.41	319,926.41
IGSS Patronal por pagar	6,856.51	5,864.82
IGSS Laboral por pagar	2,541.10	2,235.76
ISR Retenciones por pagar	6,208.63	1,666.41
ISR Anual por pagar	234,684.06	213,236.84
Préstamo Bancario a Corto Plazo	1,570,019.48	1,251,976.87
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>3,767,449.21</b>	<b>3,028,664.95</b>