



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

**TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA COMPAÑÍA “COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.” EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERIODO 2013”**

AUTORES:

**Leal Rojas Mayer Victoria
Montecé Andrade Pablo Teodoro
Moreano Martínez Ericka Tatiana**

TUTOR DE TESIS: C.P.A. Whimpper Narváez, MBA

GUAYAQUIL, FEBRERO 2013

ÍNDICE GENERAL

Índice	II
Certificación del Tutor	III
Certificación de Gramatólogo	IV
Dedicatoria	V-VII
Agradecimiento	VIII-XI
Renuncia de Derechos de Autor	XII
Resumen Ejecutivo	XIV-XV
Abstract	XVI-XVII
Introducción	XVIII-XX
Antecedentes	XXI-XXXI
Sumario Analítico	XXXI-XXXII
Índice de Cuadros	XXXIII
Índice de Gráficos	XXXIV

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado **C.P.A. Whimpper Narváez, MBA**, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de **Contador Público Autorizado con Mención en Finanzas**

Presentado por los egresados:

Leal Rojas Mayer Victoria	C.I. No. 0913166203
Montecé Andrade Pablo Teodoro	C.I. No. 1206480459
Moreano Martínez Ericka Tatiana	C.I. No. 0930322508

Tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMPAÑÍA “COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERIODO 2013”**

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.



C.P.A. Whimpper Narváez, MBA
TUTOR DE TESIS

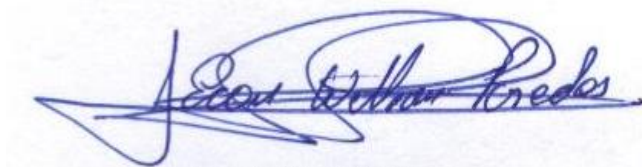
CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGO

Quien suscribe el presente certificado, se permite informar que después de haber leído y revisado gramaticalmente el contenido de la tesis de grado de:

Leal Rojas Mayer Victoria
Montecé Andrade Pablo Teodoro
Moreano Martínez Ericka Tatiana

Cuyo tema es: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA LA COMPAÑÍA “COMERCIAL BATERÍAS
LEDESMA S.A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERIODO
2013”**

Certifico que es un trabajo de acuerdo a las normas morfológicas, sintácticas y simétricas vigentes.



ATENTAMENTE
Ec. William Paredes

DEDICATORIA

A los estudiantes en general ya que este trabajo investigativo les permitirá ampliar sus conocimientos.

A los trabajadores de la empresa objeto de nuestro estudio “Comercial Baterías Ledesma S.A”, ya que gracias a su colaboración fue factible indagar sobre las falencias en las principales áreas de la empresa.

A los profesores y directivos de la prestigiosa Universidad de Guayaquil ya que por medio de nuestro proyecto le podemos demostrar la calidad de personas y profesionales que se forman en esta institución.

Leal Rojas Mayer

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mis padres por todo lo que han dado. Sin ellos difícilmente hubiera llegado a cumplir esta meta.

Montecé Andrade Pablo.

DEDICATORIA

A mi Dios, Jehová por guiarme siempre de la mejor manera en cada uno de los caminos a recorrer a lo largo de mi vida y darme la fortaleza y sabiduría necesaria para el cumplimiento de mis metas propuestas.

A mis Padres, por ser los mejores amigos, por esa confianza infinita depositada en mí, por ser el mejor ejemplo de superación, de entrega, de amor y por siempre estar conmigo en todos los momentos en que más los he necesitado.

A mi Familia en general quiero dedicarles este trabajo ya que han sido el motor que me ha impulsado siempre a no rendirme y a tratar de superarme día a día.

A mis profesores que durante toda mi carrera han forjado en mí un espíritu profesional impartiendo sus valiosos conocimientos, los mismos que me han servido de guías para la elaboración de este trabajo.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente han puesto su granito de arena en la elaboración de esta tesis.

Moreano Martínez Ericka

AGRADECIMIENTO

La realización de este trabajo investigativo no hubiese sido posible sin la participación de personas e Instituciones que han aportado con sus conocimientos. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi tutor por guiarme en la realización de esta tesis. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación.

Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Muchas gracias Profesor.

También agradezco a todas las personas involucradas que ayudaron con sus aportes y permitieron la elaboración de este trabajo.

Leal Rojas Mayer

AGRADECIMIENTO

El primer soplo de aire al nacer, no solo representa el comienzo de nuestra existencia en este mundo, es también el comienzo de los retos, experiencias, alegrías y también tristezas, pero todo aquello tiene un propósito formarnos como personas con conciencia, capaces de discernir lo bueno de lo malo, y que nuestros esfuerzos se encaminen a trabajar por nuestro bienestar y nuestros seres queridos.

Una de mis metas siempre fue el de ingresar a la universidad y obtener mi título como Contador, recuerdo como si fuera hoy cuando en la secundaria algunas personas dijeron que la vida universitaria no era para mí, hoy puedo decir que no es así, un elemento importante para que una persona logre sus sueños es su determinación y trabajar con empeño sin importar las dificultades que se presenten.

Hay muchas personas a las que quiero agradecer en este momento, que son tan importantes para mí, porque de un modo u otro han contribuido en el logro de esta meta. Principalmente quiero agradecer a Dios por darme la vida y fuerza para llegar a donde he llegado; a mis padres Sr. Pablo Montecé Olivo y Sra. Cristina Andrade Barcos el agradecimiento más especial porque no solo me trajeron es este mundo sino que para lograr este propósito tuvieron que desafiar a la misma naturaleza, por todos sus cuidados y el esfuerzo que ellos hicieron cada día al labrar los campos para procurar un futuro mejor para mí.

A mis maestros Néstor Anchundia, Germania Pincay, Joselo Veas, Bélgica Nájera, por todos los conocimientos que han impartido; a mis tíos Eusebio Montecé y Rosalía Montecé por también haber cuidado de mí como si fueran mis padres. Y a mis amigos que han estado presente en los buenos y malos momentos Priscila Bedoya, Raíza Elizalde, Nuri León,

Pilar Muñoz, Irma Villegas, Fernando Pincay, Alex Briones, Ángel Bustamante, Johnny Carranza, Juan Carlos Andrade, Luis Andrade, John Espinar.

Mis sinceros agradecimientos a cada una de las personas que han estado mi lado en cada una de las etapas de mi vida.

Montecé Andrade Pablo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme siempre de la mejor manera para la realización de mis sueños, por darme la salud necesaria y por permitirme ver realizada mi meta en el camino de la vida profesional.

A mis padres, agradezco toda la ayuda incondicional y sincera que recibí durante la elaboración de la tesis. El hecho de llegar hasta esta etapa de mi vida ha sido gracias al amor y la fortaleza que me han brindado siempre.

A mi familia le agradezco todos los consejos que me brindaron y todos los anhelos de superación que fomentaron en mí desde el inicio de mi carrera profesional. Han sido un pilar fundamental en la realización de mis metas.

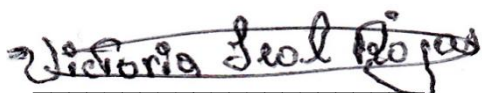
A la Universidad de Guayaquil por haber aportado con sus valiosos conocimientos para mi formación académica y mi futuro desenvolvimiento profesional.

Agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera han aportado con sus conocimientos para la realización de este trabajo.

Moreano Martínez Ericka

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de:



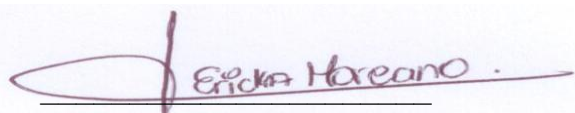
Leal Rojas Mayer Victoria

C.I. No. 0913166203



Montecé Andrade Pablo Teodoro

C.I. No. 1206480459



Moreano Martínez Ericka Tatiana

C.I. No. 0930322508

Cuyo Tema Es:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
COMPAÑÍA “COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.” EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERIODO 2013”**

Derechos que renunciamos a favor de la universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Guayaquil, Febrero 2013.

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tesis presentada como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado con Mención en Finanzas.

TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMPAÑÍA “COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERIODO 2013”

AUTORES:

Leal Rojas Mayer Victoria

Montecé Andrade Pablo Teodoro

Moreano Martínez Ericka Tatiana

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa tomada para el presente trabajo investigativo, acusa de presentar falencias en la gestión de sus principales áreas: Caja – Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventario y Ventas. Por esta razón nuestra investigación tiene como propósito elaborar un modelo de gestión que permita un adecuado manejo de las áreas antes mencionadas y a su vez ser un referente para otras empresas que deseen mejorar sus procesos de gestión.

El presente trabajo investigativo se desarrolla en cuatro capítulos, empezando con los Antecedentes en los cuales se detallan: el planteamiento del problema, la formulación y sistematización del problema, los objetivos y justificaciones de la investigación, la Hipótesis, la viabilidad y la limitación de la investigación.

En el Primer Capítulo se presentan los aspectos teóricos referentes a la administración, el concepto de empresa y los tipos de empresas, los principales aspectos y generalidades sobre la gestión administrativa, y como debe desarrollarse el proceso de la administración en la empresa moderna. El propósito de este capítulo es citar conceptos que aporten a como diseñar e implementar un modelo de gestión administrativo eficiente.

En el Segundo Capítulo se encuentra la realización de entrevistas y cuestionarios a los administradores y trabajadores de la Compañía Comercial Baterías Ledesma S.A., producto de estas entrevistas y cuestionarios hemos podido determinar cómo ha afectado en sus principales áreas: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas, la falta de un modelo de gestión administrativa eficiente.

En el Tercer Capítulo se elabora el desarrollo de la propuesta para afrontar y solucionar las actuales dificultades que enfrenta la compañía. Nuestra propuesta de diseñar un modelo de gestión administrativa consiste en elaborar y estructurar procesos administrativos claros y concisos en las áreas: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas, crear reportes e implementar políticas de control y mostrar ciertos indicadores de gestión, todo lo propuesto permitirá lograr una gestión administrativa eficiente y la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

En el Cuarto Capítulo se presentan las conclusiones obtenidas en cuanto a los aportes que brinda este trabajo investigativo a la compañía objeto de estudio y que podría convertirse en un referente para empresas de similares características. También se encuentran las recomendaciones sobre aspectos que la compañía debe tomar en cuenta con el fin de seguir mejorando sus gestiones en el área administrativa y lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

En la parte de los anexos se enmarca parte de nuestra propuesta, ya que aquí se muestran los reportes de control creados en el presente trabajo investigativo con el fin de controlar y mejorar la gestión en las áreas: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas, también se anexaron los reportes que actualmente proporciona el sistema de la empresa.

ABSTRACT

The company taken for this research work has revealed weaknesses in the management of the main areas: Cash on hand – Banks, Accounts Receivable, Inventories and Sales. For this reason our research is intended to elaborate a management model that allows appropriate handling of the above-mentioned areas and, in turn, be a referent for other companies that want to improve its management processes.

The present research work is developed in four chapters, beginning with the background in which are detailed: Problem Statement, Problem Formulation, and systematization of the problem, objectives, justification of research, hypothesis, viability and research limitation.

In the first chapter we present all the theoretical aspects regarding administration, concept of enterprise, different kind of enterprises, main aspects and generalizations about administrative management, and how the process of administration in modern enterprises should be developed.

In the second chapter, there are interviews and questionnaires done by us to the administrators and workers of “Baterías Ledesma S.A COMMERCIAL COMPANY.” As a result of these interviews and questionnaires, we have been able to determine how the lack of an efficient management model has affected the main areas of: Cash on hand – Banks, Credits and Collections, Inventories and Sales.

In the third Chapter, we present our take on how to improve these weaknesses and difficulties that the company is facing. Our proposal of designing an administrative management model consists of elaborating and structuring clear and accurate administrative processes in the areas of: Cash on hand – Banks, Credits and Collections, Inventories and Sales.

As well as creating reports, implementing control policies and showing certain management indicators. The proposed recommendation will enable the company to get an efficient administrative management which will lead it to achieve all the strategic objectives.

In the fourth chapter, we present the conclusions obtained regarding the contribution that this research work gives to the company under study and which could become a reference for companies with similar features. We also add some recommendations about aspects that the company should take into account in order to further improve its managements in the administrative area and fulfill all the proposed goals.

In the annexes part, an instance of our proposal is stated because, here there are the control reports created in this research in order to control and improve the managements in the following areas: Cash on hand – Banks, Credits and Collections, Inventories and Sales; we also added the current reports that the system of the company provided us.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es requisito previo para la obtención del Título de **CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO CON LA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**, el mismo que es otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

La actividad principal de la empresa motivo del presente estudio, es la comercialización (compra y venta) de acumuladores eléctricos (baterías para vehículos) y llantas, la misma que se denomina Comercial Baterías Ledesma S.A., cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y cuenta con 9 puntos de venta en lugares estratégicos de la ciudad de Guayaquil, 1 en La Libertad y 1 en Salinas.

El incremento cada vez más creciente de la capacidad operativa y comercial de la organización, hace que el sostenimiento administrativo-operativo sean cada vez más complejos y su atención inmediata, se ve afectada por la inadecuada gestión de los procesos administrativos, que muchas veces no permiten un registro oportuno de las operaciones dando como resultado la entrega de informes contables a deshora, lo que trae como consecuencia la elaboración de reportes y estados financieros en tiempos posteriores a los que se requieren, por lo que al no contar con los mismos, no se pueden tomar decisiones oportunas y realizar mejoras o correctivos tanto a los procesos como a los diversos registros.

La ausencia de una adecuada estructura organizativa y procedimientos administrativos en la empresa Comercial Baterías Ledesma S.A., al igual que ocurre para otras PYMES, constituyen una de las principales limitaciones en el sector empresarial, lo cual origina que no pueda generarse información financiera oportuna que presente en forma confiable la situación financiera y resultados de sus operaciones. Esta

situación ha originado que Comercial Baterías Ledesma S.A. tenga que improvisar y realizar estimaciones respecto a las cifras a reportar en las declaraciones o información a entregar a los organismos de control, lo cual a su vez, ha significado incumplimiento con los objetivos estratégicos y planes de negocio de la Entidad.

Al proponer el diseño de un modelo de gestión administrativa, la principal motivación es la de verificar como están distribuidas en la actualidad las funciones del personal de administración, si la distribución actual de funciones y responsabilidades responden a los objetivos organizacionales y si éstas a su vez, se encuentran enmarcadas dentro de un sistema de gestión y control de actividades, aplicable para este tipo de empresas.

Esta necesidad ha sido determinante para tomar la decisión de realizar un estudio que permita detectar los principales problemas de gestión, y las dificultades que tiene actualmente Comercial Baterías Ledesma S.A. en los siguientes aspectos:

- Recaudación y cobranza de la cartera.
- Control y manejo del flujo de efectivo de la Entidad.
- Control de la rotación de los inventarios, que ocasiona pérdidas por la caducidad, lento movimiento u obsolescencia de las baterías.
- Control sobre la gestión de ventas.
- Generación de información financiera confiable y oportuna.

Es meritorio resaltar que el principal método que se utilizará en la elaboración del Proyecto es el método de investigación descriptivo y se complementa además con la realización de entrevistas a los principales ejecutivos de la empresa para la obtención y análisis de la información.

Por último la propuesta presentada para la toma de decisiones, tiene la característica de ser adaptable y realizable, conforme lo establecen las regulaciones y normas de las Instituciones Superiores de Control (Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas), para su ejecución.

El período de investigación fijado como base del trabajo se circunscribe al año 2012 como punto referencial y de aplicación a partir del ejercicio económico 2013.

ANTECEDENTES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El dinamismo en los negocios existente en la actualidad, obliga a las empresas a mejorar sus niveles de competitividad y eficiencia en sus operaciones, por esta razón es indispensable contar con un modelo de gestión administrativa, que permita conseguir un desarrollo ordenado y bien estructurado de las actividades de una empresa.

La carencia de una adecuada distribución de funciones, supervisión y sistematización de las actividades del área administrativa tiene como resultado que muchas organizaciones no sean competitivas y se vean expuestas a quedar excluidas del mercado y aprovechar oportunidades de negocios; adicionalmente, que el recurso humano no disponga de herramientas de control y gestión que contribuyan al mejoramiento de las operaciones en términos de lograr la eficiencia y efectividad.

Además, la falta de organización y de un buen nivel de gestión interna, origina un estancamiento de su desarrollo empresarial y en la generación de información financiera confiable, lo cual ocasiona que se tomen decisiones equivocadas que generarían pérdidas económicas a la entidad.

Por otro lado, la ausencia de una gestión administrativa adecuada, crea un obstáculo en la consecución de los objetivos y metas planteadas por una compañía, que impide la utilización apropiada de los recursos que dispone una empresa. Una de las principales causas por las que las pequeñas empresas fracasan es la falta de procesos de gestión administrativa adecuados.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas consideran que los modelos de gestión administrativa constituyen formularios o formas en blanco a completar que consumen tiempo y no generan beneficios ni valor agregado a la empresa, pero la realidad es muy distinta, los modelos de gestión al ser aplicados de forma adecuada y acorde con las necesidades de la compañía puede convertirse en uno de los pilares de su desarrollo.

Por otro lado, para las empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices representa un reto la implementación de un modelo de gestión administrativa óptimo, especialmente porque la mayoría de las empresas en el Ecuador se desarrollan en un ambiente informal, en el cual ignoran la importancia y beneficios de contar con un sistema de medición y control de gestión administrativa apropiado.

Dentro de las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices, existen compañías dedicadas exclusivamente a la venta de baterías y llantas. Una de estas compañías es “**Comercial Baterías Ledesma S.A.**”, la cual por desarrollar su actividad en un mercado específico y cuyos niveles de crecimiento son estándares, no requieren una estructura organizacional compleja; sin embargo, actualmente **Comercial Baterías Ledesma S.A** se encuentra en un ambiente de informalidad en materia de gestión administrativa lo que genera complicaciones y retrasos en la ejecución de sus actividades diarias.

En “**Comercial Baterías Ledesma S.A**”, se han presentado problemas de las operaciones en el área administrativa por la inoportuna e incompleta entrega de la información financiera, debido a la falta de un adecuado modelo de gestión administrativa. Dentro de los conflictos que con mayor relevancia se presentan está el manejo de la cuenta caja-bancos, el inadecuado manejo de su cartera de clientes, falencias en el control de inventarios y falta de monitoreo sobre las tareas ejecutadas por el recurso humano de la compañía.

Entre los factores que favorecen este ambiente desorganizado podemos determinar la falta de segregación de funciones y procedimientos para organizar los trabajos a realizar, y determinar mecanismos adecuados para ejecutar cada actividad dentro del área administrativa; así como la generación de reportes financieros que permitan el control y supervisión de las operaciones.

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia de un modelo de gestión adecuado en la ejecución de las actividades y funciones desarrolladas dentro del área administrativa de “Comercial Baterías Ledesma S.A.”?

¿Cuáles son los impactos de una mala gestión administrativa en el desenvolvimiento de las operaciones; así como en el cumplimiento de los objetivos estratégicos **“Comercial Baterías Ledesma S.A.”**?

¿Cuáles serán los beneficios en las operaciones que se obtendrán al lograr una adecuada gestión en el área administrativa de **“Comercial Baterías Ledesma S.A.”**?

¿Al contar con una adecuada descripción y segregación de funciones, cómo contribuirá a la consecución de los objetivos de la empresa?

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Justificación Práctica

El desarrollo y la implementación de un modelo de gestión administrativa dentro de la compañía, permitirá lo siguiente:

- Mejorar el control y supervisión de las operaciones.
- Promover una cultura en la Organización de mejora continua en los procesos y funciones a realizar por parte del talento humano en cada una de sus actividades y áreas de la empresa.
- Mejorar el posicionamiento e imagen de la empresa en el entorno social y mercado empresarial ecuatoriano.

Trabajar bajo un sistema de gestión administrativa idóneo, permite que el empresario alcance la excelencia en su negocio, aumentando su competitividad y orientándose a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La aplicación de una apropiada gestión administrativa dentro de una compañía, es un mecanismo que ayuda a un mejor control de recursos, mediante la distribución ordenada y lógica de tareas y responsabilidades que cada uno de los miembros de la entidad debe cumplir, bajo estándares definidos.

Las repercusiones que tienen la mala gestión administrativa, van desde disminuir los niveles de competitividad hasta poner en riesgo la propia existencia de la compañía, por ello las empresas que quieren explotar al máximo el mercado y lograr cumplir sus objetivos trazados, deben contar con un modelo de gestión administrativa que les permitan aprovechar todos los recursos disponibles.

Por otro lado, una adecuada gestión en la administración permitirá lograr una comunicación más fluida entre los miembros de la organización, se tomarán decisiones oportunas, existirá un manejo adecuado de los recursos financieros como el dinero, los inventarios, recuperación de

cartera; así como, tenemos el aprovechamiento de los recursos no financieros, tales como el control y administración del tiempo del personal, el uso de los activos y de las potencialidades del talento humano, entre otros.

Justificación Teórica.

La creciente expansión de negocios y los cambios cada vez más acelerados que se dan a nivel del entorno social, crea la necesidad de que las empresas busquen conseguir el máximo de eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones y actuaciones, y a su vez lograr una administración de la información y de los recursos, de acuerdo con las políticas y procedimientos trazados por la alta gerencia y en atención a las metas u objetivos previstos por la compañía, para ello se vuelve indispensable contar con una adecuada gestión administrativa que asegure el mejoramiento de su desempeño organizacional y el éxito de sus estrategias.

En los actuales momentos las empresas están tomando conciencia de la importancia de tener un modelo de gestión administrativa que se acople a sus necesidades de control y supervisión de las operaciones en concordancia con los objetivos del negocio de la entidad. Sin embargo para ciertas empresas resulta más difícil implementar estos modelos de gestión debido a que estas compañías se desarrollan en un ambiente de informalidad. Por lo general estas empresas son familiares y no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión eficientes, porque no consideran aplicables a su estructura y tamaño, de su negocio u operaciones.

Otra de las razones es el creer que su negocio se encuentra en la etapa de desarrollo, y optan por un manejo más familiar y “práctico”, por lo cual,

inclusive, se observa que no hay una adecuada segregación, dándose la figura de la incompatibilidad de funciones, lo que crea conflictos en la gestión de los recursos y la toma de decisiones.

Por lo antes mencionado, nuestro trabajo investigativo ofrece un valor teórico y práctico, ya que se realizarán investigaciones con el fin de aportar conocimiento a los lectores y crear una cultura administrativa que permita tomar conciencia que para lograr una gestión administrativa eficiente es imprescindible establecer procesos administrativos claros y bien planificados desde un inicio para que se genere un crecimiento estructurado, facilitando así la gestión y el logro de los objetivos de la organización; indistintamente de su tamaño, estructura organizacional y giro del negocio.

En este sentido, los modelos de gestión deben ser diseñados de tal forma, que permitan garantizar la veracidad y confiabilidad de la información; así como, la efectividad y eficiencia de las operaciones.

Justificación Metodológica

Nuestra investigación es de tipo aplicada y de proyecto factible porque es llevada a cabo en la compañía “**Comercial Baterías Ledesma S.A.**”.

Es exploratoria por cuanto vamos a realizar observaciones de campo, a través de las cuales podremos evaluar el impacto de la falta de una óptima gestión administrativa en el desarrollo y cumplimiento de las operaciones.

Descriptiva porque nos va a permitir indagar sobre la situación actual de la compañía en materia de gestión en el área administrativa, mediante entrevistas y consultas a los propietarios, empleados y trabajadores de la compañía.

Cualitativa, mediante el análisis de la situación actual de la compañía podremos determinar cuáles son los beneficios, en materia de controles de tiempo en el desarrollo de las actividades de la compañía, que obtendrá al aplicar nuestra propuesta.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativa que proporcione un control y manejo eficiente y efectivo de los recursos y operaciones del negocio de **“Comercial Baterías Ledesma S.A.”**, mediante procedimientos administrativos y reportes de control debidamente estructurados.

Objetivos Específicos

- Analizar y evaluar los procesos de gestión que actualmente se llevan a cabo en forma verbal en **“Comercial Baterías Ledesma S.A.”** y su incidencia en el desarrollo de las actividades realizadas por el talento humano de la compañía.
- Proponer un adecuado modelo de gestión administrativa que cumpla con los objetivos de **“Comercial Baterías Ledesma S.A.”** en lo relacionado a controlar y evaluar la gestión, principalmente en las áreas de Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas.
- Determinar y evaluar los beneficios a lograr en las operaciones, mediante la aplicación de una gestión administrativa apropiada en **“Comercial Baterías Ledesma S.A.”**

HIPÓTESIS

Si diseñamos un modelo de gestión administrativa de la compañía “Comercial Baterías Ledesma S.A.”, se logrará una eficiente y efectiva ejecución de las operaciones de la empresa principalmente en las áreas de: Caja-banco, Crédito y cobranzas, Inventarios y Ventas.

VIABILIDAD

La presente investigación plantea la importancia que tiene dentro de las empresas el contar con una óptima gestión administrativa, como una herramienta que le permita un adecuado uso de sus recursos y la mejora de su imagen corporativa.

La compañía Comercial Baterías Ledesma S.A. cuenta con el recurso humano necesario para poder desarrollar e implementar una adecuada gestión administrativa, sus directivos han manifestado su predisposición a introducir los cambios necesarios para la aplicación de un modelo de gestión administrativa que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

Existe la facilidad para acceder a información sobre la compañía y la posibilidad de realizar una evaluación profunda y detallada sobre las necesidades y problemas que se han derivado de la falta de una gestión administrativa que facilite el desarrollo de las actividades propias de la compañía.

Como herramientas de recolección de datos se han realizado entrevistas al personal y directivos de la compañía, previo a esto se realizó una planificación en la cual se delimitó las áreas y aspectos específicos que van a ser objeto de análisis.

Dentro de los beneficios que se derivan de la aplicación de un modelo de gestión administrativa tenemos los siguientes:

1. Un mejor control y supervisión de las operaciones del negocio y actividades de la empresa.
2. La realización de las actividades de la compañía de forma ordenada y planificada.
3. Una adecuada segregación de las funciones del personal de la compañía.
4. Una minimización de los riesgos de errores que garanticen la confiabilidad de la información financiera e impidan el cometimiento de actos de fraude que perjudiquen a la empresa.
5. Reducción de tiempo en la ejecución de tareas por parte del recurso humano.
6. Mejorar su imagen corporativa ante clientes, acreedores e instituciones de control.

Estamos convencidos que nuestro proyecto contiene información relevante sobre las mejores prácticas a utilizar para el control, supervisión y medición de la gestión administrativa de una entidad. Además, estamos seguros que nuestro proyecto contribuirá a que las empresas en el Ecuador dispongan de un sistema de control que permita el logro de sus objetivos y será el modelo a seguir por parte de las Organizaciones del sector empresarial ecuatoriano.

LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte del desarrollo de nuestro trabajo investigativo hemos determinado las limitaciones que presenta la realización del mismo. Las limitaciones son aspectos sobre los cuales no es posible ejercer un control y por ende pueden dificultar la realización de un proyecto.

En el caso específico de nuestro trabajo de investigación, las limitaciones que presentan son las siguientes:

- **Tecnológica.-** No se cuenta con una plataforma electrónica integrada que permita el registro y proceso de todos los datos de forma automática, obligando a que algunas actividades se tengan que realizar de forma manual, por ejemplo, las ventas se registran en la matriz con un día de atraso debido a que cada punto de venta factura de forma manual y dicha información es enviada posteriormente a la matriz para ser ingresada al sistema. Esto impide que se desarrolle un modelo de gestión con procesos más dinámicos, ocasionado que se mantengan ciertos procesos manuales que representan un consumo de tiempo innecesario, pero ante la falta de un sistema integrado lo único factible es lograr una planificación adecuada de dichos procesos.
- **Resistencia al cambio.-** Es común entre los colaboradores de una compañía el sentir temor o ser reacios a aceptar un cambio dentro de la forma de trabajo; en la compañía objeto de nuestro estudio por mucho tiempo las operaciones se han venido realizando bajo un esquema de trabajo informal y sin organización, por ende al momento de introducir los cambios planteados dentro de nuestra propuesta el recurso humano de la compañía experimentará un proceso de confusión y resistencia.
- **Riesgo Inherente:** Existe la posibilidad que ciertas situaciones no sean contempladas en nuestro análisis investigativo, debido a que no estén presentes dentro de las áreas que serán objeto de nuestro estudio, por otra parte pueden existir situaciones dentro de las áreas que vamos a analizar, y que podrían no ser detectadas mediante nuestra investigación, esto constituye un riesgo normal dentro de un proceso investigativo.

SUMARIO ANALÍTICO

	PAGINA
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Compañía	1-8
Definición de Empresa	8-9
Características de las Empresas	9-10
Definición de Administración	10
Importancia de la Administración	10
Definición de Gestión Administrativa	11
Propósito de la Gestión Administrativa	12
Definición de Control de Gestión	13
Objetivos del Control de Gestión	14
Sistema de Control de Gestión	14
Los Fines del Control de Gestión	15
Modelo de Gestión Administrativa	15
Importancia del Modelo de Gestión Administrativa	16
Objetivos de un Modelo de Gestión Administrativa	16
Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa	17
Indicadores de Gestión	17-19
Categorías de Indicadores	20-21
Propósito de los Indicadores de Gestión	22
Importancia de los Controles a los Sistemas de Gestión Administrativa	22-23

CAPITULO II: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Definición de Investigación Científica	24-25
Manejo de la Información	25-26
Cuestionarios a los Funcionarios: Área Caja – Bancos	27-33
Cuestionarios a los Funcionarios: Área Cuentas por Cobrar	33-37

Cuestionarios a los Funcionarios: Inventarios	37-40
Cuestionarios a los Funcionarios: Ventas	40-41
Entrevistas a los Miembros de la Administración	42-45
Conclusiones de los Cuestionarios y Entrevistas	46-47

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS

Introducción del Análisis de Datos	48
Manual de Procedimientos de Control y Gestión del Área Caja – Bancos	49-61
Manual de Procedimientos de Control y Gestión del Área Crédito y Cobranzas	62-69
Manual de Procedimientos de Control y Gestión del Área Inventarios	70-78
Manual de Procedimientos de Control y Gestión del Área Ventas	79-88
Indicadores de Gestión	89-94

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	95-96
Recomendaciones	97-98
Bibliografía	99-103
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 Organigrama Estructural de la Empresa	7
--	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Control de Gestión	12
GRÁFICO # 2 Proceso del Control de Gestión	13
GRÁFICO # 3 Etapas del Proceso de Indicadores	20

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑIA

La empresa Comercial Baterías Ledesma S.A. es una empresa familiar dedicada a la comercialización de baterías de carros (acumuladores eléctricos) y llantas. En sus inicios era un local comercial localizado en las calles Ayacucho 322 y Tnte. Ledesma, el mismo que fue aperturado por el Sr. Juan Ledesma (Actual Gerente General de Comercial Baterías Ledesma S.A), pero fue en el año 2008 cuando se constituyó formalmente como compañía.

Las condiciones del mercado conjuntamente con las estrategias comerciales aplicadas por sus propietarios le permitieron lograr un crecimiento muy rápido, en la actualidad es considerada como una de las compañías comercializadoras con más ventas de baterías en la ciudad de Guayaquil, con un volumen de venta al año de 10,000 unidades y ha logrado un alto grado de competitividad en el mercado mediante la apertura de 9 puntos de venta en lugares estratégicos de la ciudad de Guayaquil, 1 en La Libertad y 1 en Salinas, Vía Punta Carnero.

Comercial Baterías Ledesma S.A. enfrenta el siglo XXI con el compromiso de seguir ofreciendo a todos sus clientes un producto de calidad insuperable, que es fabricado con tecnología de punta, respaldo técnico y un exigente control de calidad, procurando que exista un control eficiente

desde el almacenamiento hasta la entrega del producto al usuario final. Comercial Baterías Ledesma S.A. comercializa la línea más completa de baterías de bajo y libre mantenimiento en sus diferentes tipos: De Arranque, Estacionarias y Tracción, ofreciendo las marcas Mac, Dacar, Bosch y Ecuador.



Su otra línea de productos son las llantas, y las marcas que ofrece son: Continental y General Tire.



Como valor agregado a sus productos, ofrece de manera gratuita el servicio de revisión y mantenimiento mensual de baterías, a las personas que hayan adquirido este producto en uno de sus 11 locales.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de servicio de nuestros clientes, mediante la comercialización de acumuladores de energía eléctrica y servicio post-venta, obteniendo bienestar para nuestros colaboradores y cumpliendo las aspiraciones de nuestros accionistas.

VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de Baterías (acumuladores eléctricos) así como ampliar nuestra presencia en todo el país. Buscar la más alta rentabilidad para nuestros accionistas, la más alta calidad para nuestros clientes y el mejor ambiente laboral para nuestros trabajadores.

POLÍTICAS DE CALIDAD

- Identificar las expectativas de las partes interesadas y satisfacer sus necesidades.
- Tener permanentemente un equipo humano altamente calificado.
- Permanecer en todo momento cerca de sus clientes para darles el mejor producto y servicio.
- Elevar día a día su nivel tecnológico medido en la calidad del conocimiento adquirido a través de la experiencia.
- Soportarse permanentemente en asistencia técnica especializada.

- Cumplir con todas las disposiciones legales y reglamentarias.
- Su Objetivo es vender un producto con calidad garantizada.

PUNTOS DE VENTA DE COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.

1. Local Salinas, Vía Punta Carnero km 2 ½ Sector San Raymundo.



2. Local Alborada 1era etapa, Av. Agustín Freire.



3. Local Ayacucho 322 y Tnte. Ledesma.



4. Local Cuenca 4321 – 4323 y la 17 ava.



5. Local Durán Cdla Río Guayas Av. Puente y S. Cisneros.



6. Local Calle Esmeralda # 2054 y Huancavilca.



7. Local La libertad, Barrio La Esperanza Av.12 y Calle 23.



8. Local Los Ríos # 1400 A y 10 de Agosto. (Matriz)



9. Local Sauces 6 Av. Isidro Ayora.



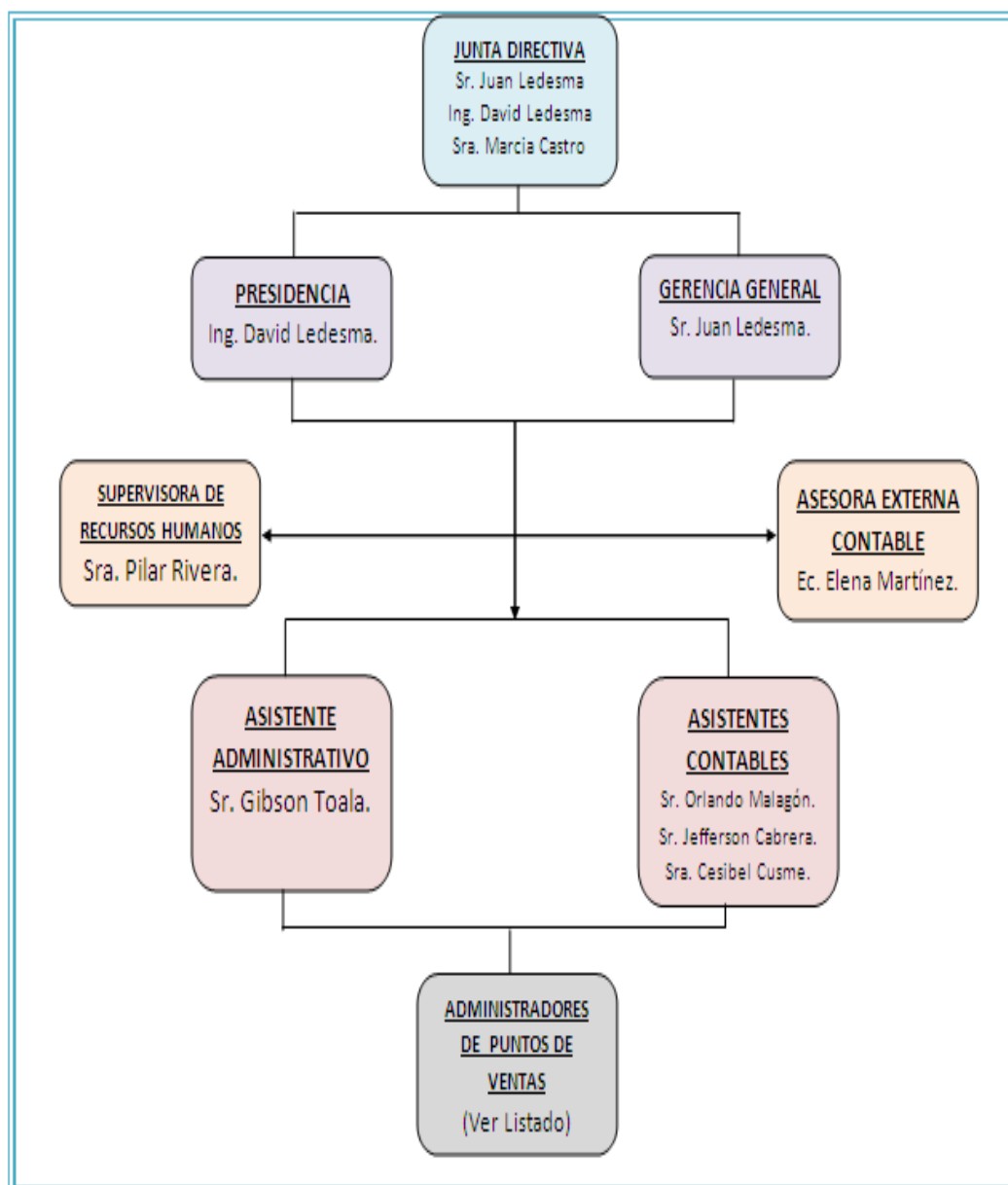
10. Local Esmeraldas 1603 y Sucre.



11. Local Florida Norte Mz. 408 V:1



CUADRO # 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



FUENTE: COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

ADMINISTRADORES DE PUNTOS DE VENTA DE COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.

Local Salinas, Vía Punta Carnero km 2 ½ Sector San Raymundo	• Sr. Ariel Orrala
Local Alborada 1era etapa, Av. Agustín Freire	• Sr. Jonathan Álvarez
Local Ayacucho 322 y Tnte. Ledesma	• Sr. Adrian Lara
Local Cuenca 4321 – 4323 y la 17 ava.	• Sr. Aldo Torres
Local Durán Cdla Río Guayas Av. Puente y S. Cisnero	• Sr. Jorge Calle
Local Calle Esmeralda # 2054 y Huancavilca	• Sr. Pedro Patiño
Local La libertad, Barrio La Esperanza Av.12 y Calle 23	• Sr. Kelvin Melendres
Local Los Ríos # 1400 A y 10 de Agosto	• Sr. Orlando Malagón
Local Sauces 6 Av. Isidro Ayora	• Sr. Oscar Méndez
Local Esmeraldas 1603 y Sucre	• Sr. Michael Méndez
Local Florida Norte Mz 408 V:1	• Sra. Zoila Martínez

DEFINICIÓN DE EMPRESA

“Se concibe como una unidad de producción de la economía, tanto en los países de libre mercado, como en los países socialistas.

Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada con la finalidad o el objetivo a determinar en el mercado de bienes o servicios y una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad.

Persona jurídica cualquiera que sea su régimen jurídico y cuya actividad consista en la producción de bienes y servicios destinados al mercado.

Proyecto con carácter de continuidad llevando a cabo determinadas actividades.

Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la unidad de producir bienes y servicios”.

FUENTE: JAMES A. F. STONER. “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”. EDITORIAL TIEMPO, S. A. 1986. PÁG. 86

[Http://sites.google.com/site/lacontabilidaddelviviendiario/gestion-administrativa-de-una-empresa](http://sites.google.com/site/lacontabilidaddelviviendiario/gestion-administrativa-de-una-empresa)

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

“Es una unidad de producción, de decisión, financiera y organizada. Fayol describe la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, las finanzas, la producción y otras funciones, características de los negocios. Sostenía que la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar.

Todas las empresas cumplen una función económica, proporcionan una fuente de empleo y una función social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional.

Los objetivos de una empresa consisten en:

1. Producir bienes y servicios.
2. Obtener beneficios.
3. Lograr la supervivencia.
4. Mantener un crecimiento.
5. Ser rentable.

El logro de estos objetivos por parte de una empresa de acuerdo al tipo de actividad que realicen persigue sus objetivos particulares de ahí que los objetivos de las pequeñas y medianas empresas sean crear suficientes fuentes de empleos, de manera que disminuya el desempleo que existe en nuestro país”.

FUENTE: OVIEDO, JOSÉ. “EL INEVITABLE Y DIFÍCIL CAMINO DE LA GLOBALIZACIÓN”. REVISTA RUMBO. SANTO DOMINGO R. D. 2000. PÁG. 18.
<http://jimena-ula.blogspot.com/2011/03/caracteristicas-de-las-empresas.html>.

LA ADMINISTRACIÓN

“La palabra "Administración" proviene del latín y se conforma del prefijo "ad" que significa “dirección” y de "minister" que significa “sirviente o subordinado”. Por lo tanto, la “Administración” se define como la “Función que se desarrolla bajo el mando de otro”.

FUENTE: ETIMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN. ADMINISTRACIÓN. [EN LÍNEA] 1º ED. MÉXICO, MX: DISPONIBLE EN: <http://etimologias.dechile.net/?administración> [consultada: 5 de diciembre de 2012]

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“Nuestra sociedad no podrá existir tal como lo conocemos hoy, ni mejorar sin una permanente fuente de administradores para guiar sus organizaciones. Peter Drucker hizo énfasis en este punto cuando aseveró que la administración eficaz es probablemente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesitado de los países no desarrollados y de los países en vía de desarrollo”

FUENTE: CERTO SAMUEL C. ADMINISTRACIÓN MODERNA, 8AVA EDICION. EDITORIAL PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA LTDA. , BOGOTÁ, 2001 P 4.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para todo inicio necesitamos conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar un modelo de Gestión Administrativa que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación administrativa y financiera de Comercial Baterías Ledesma S.A.

Para ello tomaremos como punto de partida los siguientes conceptos básicos:

DEFINICIÓN

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

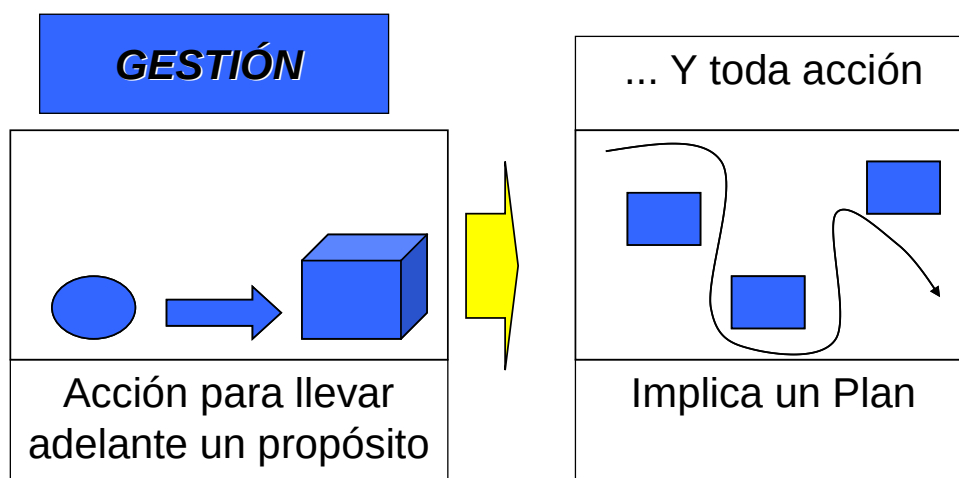
FUENTE: LUIS MUÑIZ. CÓMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA PRÁCTICA. 3ERA EDICIÓN

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

FUENTE:<http://www.slideshare.net/abelrodrila/origen-evolucion-y-precursores-de-la-gestion-administrativa>

GRÁFICO # 1

CONTROL DE GESTIÓN



FUENTE: ING. CRUZ LEZAMA OSAIN

PROPÓSITOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

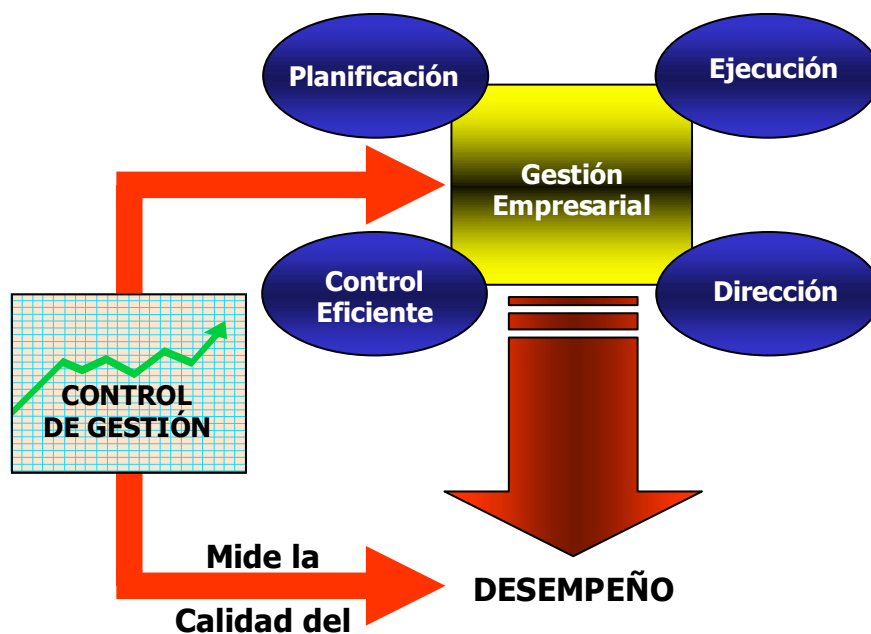
CONTROL DE GESTIÓN

DEFINICIÓN

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados”

FUENTE: ANTHONY ROBER M. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN. 2DA EDICIÓN.

GRÁFICO # 2
PROCESO DEL CONTROL DE GESTIÓN



FUENTE: CRUZ LEZAMA OSAIN, ING

OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

DEFINICIÓN

“El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazado”.

FUENTE: *modelosadministrativos.files.wordpress.com/*

LOS FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

“Los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos”

FUENTE: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/capitulo%201.pdf>.
http://www.articulosinformativos.com/gerencia_y_control_de_gestion-a1144317.html.
<http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/control-de-gestion.html>

MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Un modelo de gestión es una guía o esquema del desarrollo de las actividades y procesos que deben realizar las diferentes áreas de una compañía, con la finalidad de que la administración alcance el logro de los objetivos deseados y cuente con un modelo de referencia para controlar y ejecutar de mejor manera las gestiones realizadas por el personal administrativo.

IMPORTANCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

“Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario”

FUENTE:<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/te/352.0072-c277d/352.0072-c277d-capitulo%20i.pdf>

OBJETIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

“La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos Siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en

ellos, tanto personal como material”

FUENTE:<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/te/352.0072-c277d/352.0072-c277d-capitulo%20i.pdf>

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Se deberá analizar y describir las funciones y procesos del área administrativa de la empresa, mediante este análisis se podrá identificar los puntos débiles y las áreas en que se da un uso excesivo de recursos. La clave para la elaboración exitosa de un Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

De esta manera, una vez identificadas las falencias de control en cada uno de los procesos, el Modelo de Gestión Administrativa deberá proponer medidas de control y el mejoramiento de los procesos actuales de la compañía.

INDICADORES DE GESTIÓN

“Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿POR QUÉ MEDIR Y PARA QUÉ?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, **¿Por qué medir?**

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.

- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada”

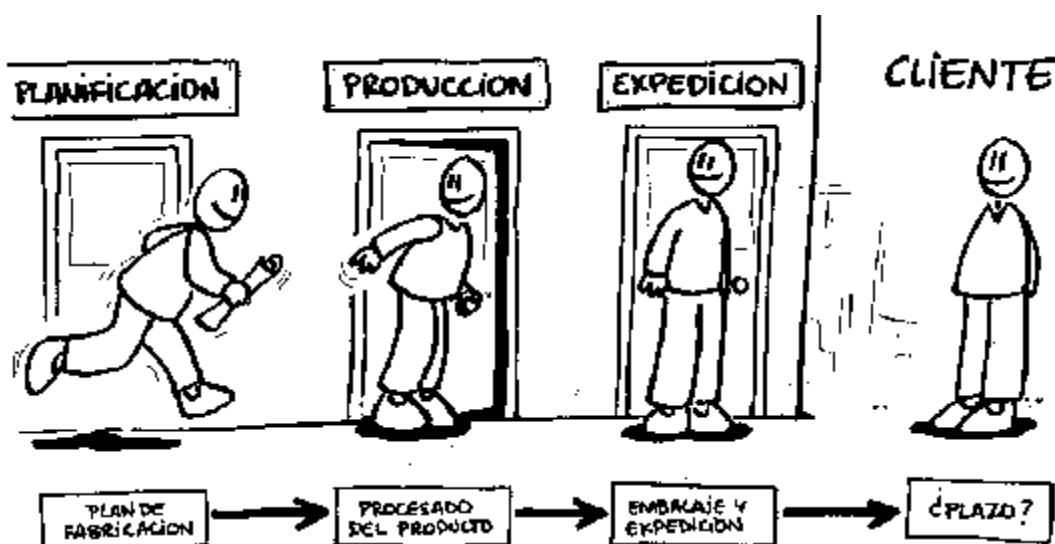
FUENTE:<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.ht>

CATEGORÍAS DE LOS INDICADORES

“Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

GRÁFICO # 3

ETAPAS DEL PROCESO DE INDICADORES



FUENTE: CRUZ LEZAMA OSAIN, ING

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas,

debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella”

FUENTE: MIGUEL ANGEL SALAS MACCHIAVELLO

<http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/12/indicadores-de-gestion.html>

PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

“Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación”

FUENTE:<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/definicion-caracteristicas-indicadores-gestio...>

IMPORTANCIA DE LOS CONTROLES A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

“La importancia de utilizar un buen sistema de control en los procesos de gestión administrativa para las áreas de Caja-Bancos, Inventarios, Crédito y Cobranzas y de Ventas, radica en que representa una herramienta técnica para ayudar a la alineación del personal involucrado en cada uno de los procesos, también ayuda al establecimiento de políticas y procedimientos claros que permitan la uniformidad de las operaciones, proporcionando a los administradores obtener soluciones rápidas para la

toma de decisiones que le permitan tanto a la alta gerencia como a los empleados el logro de los objetivos de la organización”

FUENTE:<http://www.emagister.com/control-interno-como-herramienta-fundamental-contable-controladora-organiza...>

El contar con un idóneo sistema de control de las gestiones de las operaciones que se realizan en las áreas de Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas, es muy importante ya que permite al empresario visualizar lo eficientes y productivos que son los procesos que se están realizando en su compañía. La eficiencia y eficacia con la que se están realizando y controlando los procesos incide en que el negocio pueda mantenerse en el mercado.

Es necesario que las empresas concienticen y tengan conocimiento de que el aplicar controles a sus procesos es de gran importancia, ya que de esta manera se podrá visualizar la situación real de la empresa y se podrá verificar que los procesos administrativos se están cumpliendo de la mejor manera y están aportando al logro de los objetivos de la compañía.

Por ello, el contar con un modelo de gestión que sirva de guía para la realización de las actividades de las principales áreas de la empresa, se logrará una mejor coordinación y organización de los procesos administrativos, la protección y resguardo de los activos, una mayor confiabilidad de los registros contables y la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Lo innegable es que los sistemas de gestión permiten a la administración de las empresas, brindar una confianza razonable de que las actividades y los procesos administrativos y financieros son realizados bajo un esquema de controles que reduzcan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según RODRÍGUEZ, Ernesto, Investigación Científica es **“una serie de etapas a través de las cuales se busca entender, verificar, corregir y aplicar el conocimiento, por medio de la aplicación del método científico, procurando tener información importante y fidedigna”**.

Por su finalidad:

La investigación es aplicada según RUIZ, Ramón, porque **“es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos. Depende de los descubrimientos tecnológicos, y su propósito fundamental es el de la investigación pura, buscando su aplicación inmediata y confrontar la teoría con la realidad”**.

El tipo de investigación que estamos proponiendo es descriptiva porque mediante este método se puede llegar a conocer las circunstancias y condiciones que predominan a través de la descripción exacta de los procesos administrativos, actividades que se desarrollan y de las personas involucradas en cada una de las etapas de éstos. Su finalidad no se limita a la recolección de datos, sino al pronóstico e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Así mismo, la investigación es cualitativa, porque nos va a permitir revelar y sanear preguntas de la investigación. Esta técnica se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones, que nos van a permitir hacernos una imagen de la empresa y de esta manera poder hacer un diagnóstico de las situaciones que se desarrollan en la misma.

La investigación es cuantitativa, porque nos va a permitir realizar recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación, y confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con precisión modelos de comportamiento y de gestión dentro del grupo que va a ser encuestado.

MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Para el presente análisis en primer lugar, se aplicará un cuestionario que contiene preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple. Esto nos va a permitir realizar una valoración más concreta de la situación administrativa y operativa de la empresa.

La población está representada, por los directivos de la empresa como son el Presidente Ejecutivo y el Gerente General; y del personal tanto administrativo, operativo y de ventas, para lo cual se procedió a realizar el respectivo cuestionario.

Durante el proceso evaluativo que se determinó, como el hacer una inspección visual a la organización, no se presentaron inconvenientes, pues existía la predisposición, tanto de los directivos como del personal

operativo, en participar en el levantamiento de la información. Una vez evaluadas todas las áreas, estos análisis nos servirán para elaborar las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto.

El análisis e interpretación de los resultados, nos permitirá conocer la realidad de la empresa y si ésta necesita la implementación a corto, mediano o largo plazo de los diseños de procesos de gestión administrativa que permitan a la administración tener una idea clara de la misma; y, que darán lugar a que el desempeño en cada una de las áreas analizadas, mejore notable y considerablemente.

CUESTIONARIO A FUNCIONARIOS DE LA ORGANIZACIÓN
COMPROMETIDOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA.

En las áreas de: Caja-banco, Crédito y Cobranza, Inventarios
y Ventas.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>CAJA Y BANCOS</u>				
1.	¿Se efectúan regularmente arqueos de caja?		X		No realizan arqueos de caja. En la compañía consideran arqueos a los cuadros de caja los mismos que son realizados diariamente por los administradores de cada punto de venta
2.	¿Existe constancia escrita de los cuadros de caja efectuados?	X			
3.	¿Se cruzan los cheques al realizar los pagos a proveedores?	X			Solo los cheques con valores altos. Desde \$1,000 en adelante.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>CAJA Y BANCOS</u>				
4.	¿Existen niveles de autorización y aprobación para los firmantes de cheques?	X			
5.	¿Quiénes son los funcionarios autorizados para firmar cheques?				Únicamente el Presidente y Gerente.
6.	¿Se firman cheques en blanco?		X		
7.	¿Se expiden cheques al portador?	X			
8.	Si la respuesta anterior ha sido “Si”, ¿Cómo se controla que dichos cheques se utilicen únicamente para los fines de su expedición?				El presidente y Gerente revisan a través de las páginas web de los bancos.
9.	¿Los firmantes de cheques ponen sus iniciales en los talones de los cheques?	X			
10.	¿Se conservan los cheques anulados en orden numérico con el propósito de controlar la numeración consecutiva?	X			
11.	¿Se ha informado a los bancos respectivos, con la mayor brevedad posible, cada vez que un firmante autorizado ha dejado de pertenecer a la Corporación o su autorización para firmar cheques ha sido revocada?		X		No se ha producido hasta los actuales momentos cambios de firmantes.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/ A</u>	<u>OBSERVACION- ES</u>
	<u>CAJA Y BANCOS</u>				
12.	¿Se aceptan cheques post- fechados?	X			
13.	Si la respuesta anterior ha sido “Si”, ¿qué tratamiento se da a dichos cheques?				Al ingresar la venta en el sistema se coloca la forma de pago con cheques post- fechados y se los guarda en la caja fuerte, sin embargo no existe un control de la fecha en que deben ser depositados.
14.	¿Se canjean cheques por efectivo?	X			Solo en casos especiales.
15.	Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, a) ¿Qué funcionario autoriza el canje? b) ¿A qué persona se canjean cheques por efectivo?				a) El gerente b) A funcionarios de la misma compañía y a familiares de los accionistas.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/ A</u>	<u>OBSERVACION- ES</u>
	<u>CAJA Y BANCOS</u>				
16.	¿Quién recibe los avisos o memorandos de debito expedidos por los bancos referentes a cheques rechazados por algún motivo?				El asistente administrativo.
17.	¿Existen en los arqueos efectuados algún cheque que no hubiese estado expedido o endosado a la orden de la empresa?	X			En periodos económicos anteriores si hubo casos de este tipo, pero en el presente ejercicio económico no ha sucedido.
18.	¿Qué funcionarios están autorizados para endosar los cheques que se depositan?				El asistente administrativo, previa autorización del gerente.
19.	¿Se emiten cheques con beneficiarios alternos?		X		
20.	¿Incluyen las conciliaciones bancarias firmas de preparación y revisión?		X		
21.	¿Se controlan los libros o talonarios de cheques en blanco de modo que se impidiere su posible utilización fraudulenta?	X			Se los guarda en la caja fuerte.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>CAJA Y BANCOS</u>				
22.	¿Se utilizan los documentos de descargo (facturas, recibos, etc.) con el sello-fechador de “Pagado” a fin de evitar toda posibilidad de duplicación de pago?	X			
23.	Si la respuesta anterior ha sido “SI”, ¿en qué momento se estampa dicho sello-fechador?				En el momento de la cancelación.
24.	¿Se presentan al firmante de los cheques de reembolsos del “Fondo fijo” los documentos justificativos de los pagos?	X			
25.	¿Se concilian mensualmente las cuentas bancarias con los estados de cuentas de los bancos respectivos y se investiga y aclara satisfactoriamente cualquier discrepancia?	X			Lo realiza el Asistente. Cabe mencionar que los faltantes o algún valor que no lo concilien lo envían a la cuenta “Cuenta por cobrar accionistas”
26.	¿Se preparan y revisan las conciliaciones bancarias por algún empleado ajeno a la preparación y firma de los cheques y a la custodia de los fondos y otros valores?	X			

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>CAJA Y BANCOS</u>				
27.	¿Se coteja los estados de cuenta de los bancos con el “Subsidiario de Cuentas de Control” al efectuarse las conciliaciones bancarias?	X			Asistente contable 3.
28.	¿Se revisan las conciliaciones bancarias por algún funcionario responsable ajeno a la función de cobros y desembolsos?	X			Contadora general
29.	Si la respuesta anterior ha sido “Si” ¿investiga satisfactoriamente dicho funcionario los montos desusados que figuraren en las conciliaciones bancarias?	X			
30.	¿Qué tratamiento se da a los cheques recibidos de prestatarios y de otros deudores que hubiesen sido devueltos por el banco por no tener suficientes fondos o por cualquier otro motivo?				Se llama al girador y se inician los trámites pertinentes para recuperar dicho valor.
31.	¿Se hallan debidamente autorizados por un funcionario competente todos los vales de desembolsos y cualquier otro documento relativo al movimiento de los fondos de caja?	X			No hay un control en el archivo y registro de los vales por anticipos a sueldos.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>CAJA Y BANCOS</u>				
32.	¿Existía algún traspaso de efectivo de un fondo a otro que no estuviese respaldado por un comprobante de diario debidamente aprobado por los funcionarios autorizados?	X			Los anticipos que se entrega al personal.
	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>				
33.	¿Se somete a la consideración de las autoridades superiores análisis periódicos de todos los préstamos por cobrar y documentos descontados, con expresión de la situación por cobrar o documento (no vencido, vencido en ejecución judicial o descargado)?	X			
34.	¿Se controla los recibos de cobro en blanco de modo que se impidiere su posible utilización fraudulenta?		X		
35.	¿Se efectúan cobros por algún empleado fuera de la oficina?	X			
36.	Si la respuesta anterior ha sido "Si" ¿Cómo se controla esos cobros?				Mediante los recibos de cobros.
37.	¿Se indica el monto del crédito aprobado a cada cliente en su tarjeta individual?		X		No existen montos aprobados a cada cliente.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/ A</u>	<u>OBSERVACION- ES</u>
	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>				
38.	¿Con que frecuencia se compara el total de los saldos de las tarjetas individuales de los clientes con la Cuenta de Mayor?		X		
39.	¿Quien efectúa la comparación a que se refiere el número anterior?				Asistente contable 2.
40.	¿Ha existido en alguna oportunidad discrepancia entre el total de los saldos de las tarjetas individuales de clientes y las respectivas cuentas de mayor?	X			Por error en el sistema, el cual fue implementado sin un plan de migración de datos.
41.	Si la respuesta anterior ha sido "Si" a) ¿Se han aclarado satisfactoriamente las discrepancias? b) ¿Por qué funcionario?	X			Contadora general.
42.	¿Se solicitan periódicamente confirmaciones de saldos de los prestamos por cobrar empleados por los siguientes funcionarios: a) Contador de la agencia inspeccionada b) Contador de la sucursal principal.	X			Cada dos meses

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACION-ES</u>
	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>				
43.	Si la respuesta anterior ha sido "Si" a) ¿Qué procedimiento se emplea para la tramitación de las solicitudes de confirmación? b) ¿Ha existido alguna discrepancia entre saldos confirmados y los saldos según libros? c) Si ha existido alguna discrepancia ¿se ha aclarado satisfactoriamente? d) Si ha existido alguna discrepancia, ¿Qué funcionario o funcionarios han intervenido en la investigación y aclaración satisfactoria de la misma? ¿Han sido satisfactorios, los procedimientos empleados y los resultados obtenidos por los siguientes funcionarios: Contador	X X X			a) No se realiza la confirmación. b) Por error del sistema. c) La contadora d) El presidente y la contadora.
44.	¿Qué funcionario investiga y contesta las quejas que pudieran ser formuladas por los clientes?				Los encargados de cada punto de venta.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>				
45.	¿Existe algún formulario de solicitud de préstamo firmado en blanco por el solicitante o por algún funcionario de la corporación?		X		
46.	¿Qué funcionario recomienda el descargo de los préstamos por cobrar considerados incobrables?				El presidente y gerente
47.	¿Se lleva un control satisfactorio de los préstamos descargados por considerarse incobrables?	X			
48.	Si la respuesta anterior ha sido "Si" ¿Qué funcionario lleva dicho control?				Gerente
49.	¿Representan todas las cuentas por cobrar activos efectivamente cobrables y corrientes?		X		Debido a que no se lleva un correcto control de los créditos y las cobranzas.
50.	¿Se fijan cupos de crédito a cada cliente?		X		
51.	¿Existe un control sobre los cupos asignados a cada cliente?		X		
52.	Se solicitan periódicamente confirmaciones de saldos de las cuentas por cobrar por los siguientes funcionarios: a) ¿Contador de la agencia?		X		

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>				
53.	Si existieron cuentas por cobrar a nombre de directores, funcionarios y empleados de la corporación, a) ¿Corresponden dichas cuentas por cobrar a operaciones debidamente autorizadas? b) ¿Han permanecido sus respectivos saldos pendientes de liquidación por un tiempo excesivo?	X	X		a) Existe una cuenta por cobrar que corresponde a valores que no tienen justificación. Las demás cuentas por cobrar están debidamente autorizadas.
	<u>INVENTARIOS</u>				
54.	¿En el desarrollo del conteo físico de los inventarios se utilizan formularios para el chequeo y registro de los mismos?	X			Los administradores de cada punto de venta realizan el inventario diario en Kardex por modelo de mercadería.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/ A</u>	<u>OBSERVACION- ES</u>
	<u>INVENTARIOS</u>				
55.	¿Se tiene establecido algún criterio de reposición del inventario?		X		Una vez al mes se hacen las compras para mantener los descuentos de los proveedores por lo que se ven obligados a comprar
56.	¿Se tiene establecido lineamientos generales en la asignación de responsabilidades para el manejo del inventario?	X			Los encargados de cada punto de venta son responsables del manejo y toma física de inventarios en forma diaria.
57.	¿La empresa cuenta con registros actualizados de la mercancía disponible para la venta en un momento determinado?	X			
58.	¿Se realizan resúmenes de ventas semanales para el establecimiento de períodos de reposición de mercancía?		X		No, debido a que por exigencia de los proveedores las compras se realizan una vez al mes.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>INVENTARIOS</u>				
59.	¿Se diseñan procedimientos que le permitan al empleado diferenciar mercancías obsoletas y mercancías en buen estado?		X		Existen códigos para descifrar la caducidad de las mercaderías, sin embargo los administradores de los puntos de venta no las toman en cuenta y no venden primero las mercaderías próximas a caducar.
60.	¿Con qué frecuencia la empresa realiza conteos físicos del inventario?				En los puntos de venta, los administradores realizan inventario diario.
61.	¿La empresa cuenta con sistemas computarizados para llevar el registro y control del inventario?	X			En los Puntos de venta se lleva un registro manual. La cual diariamente en la matriz es compilada e ingresada en el sistema.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/A</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
	<u>INVENTARIOS</u>				
62.	¿El control de inventario aplicado en la organización le permite conocer la cantidad presupuestada real de compra?		X		
63.	¿Se realizan supervisiones al personal encargado del almacenamiento del inventario?	X			
64.	¿Existen políticas o procedimientos para detectar el inventario caducado?		X		
	<u>VENTAS</u>				
65.	¿Se elaboran periódicamente informes sobre el comportamiento de las ventas? ¿Con que frecuencia?		X		
66.	¿Se realiza un análisis sobre si las ventas realizadas son acordes a las metas establecidas?		X		Se establecen metas sobre las ventas, pero no se analiza el cumplimiento de las mismas.
67.	¿Se utiliza dinero de la recaudación de las ventas diarias para el pago a proveedores?		X		Cabe recalcar que en ocasiones se toma del efectivo de las ventas diarias para pago de sueldos.

<u>No</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>N/ A</u>	<u>OBSERVACION- ES</u>
	<u>VENTAS</u>				
68.	¿Es depositada en forma intacta la recaudación diaria de las ventas?		X		No en todos los casos.
69.	¿La recepción de la mercadería que será cambiada por concepto de garantía se recibe en las bodegas de la Compañía?	X			
70.	¿La validez de la garantía es aprobada por el gerente o presidente?	X			Si por cualquiera de los dos.
71.	¿El presidente o el gerente piden un justificativo del porqué la mercadería será cambiada por concepto de garantía?	X			
72.	¿Las notas de crédito emitidas por la compañía, representan bienes devueltos en todos los casos?		X		Las Notas de Crédito solo se utilizan para dejar constancia de la entrega de baterías viejas.
73.	¿Qué tratamiento se le da a las mercaderías que serán cambiadas por concepto de garantía? ¿Qué hace la empresa con ellas?				Son entregadas al proveedor, para su aceptación de garantía y su cambio por una mercadería nueva.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE EJECUTIVO DE
COMERCIAL BATERÍAS LEDESMA S.A.

Ing. David Ledesma Castro

- 1. ¿Qué tipo de productos ofrece la empresa y cuáles son los más demandados?**

La empresa ofrece productos para el sector automotriz específicamente: Baterías y Llantas, y los productos más demandados son las baterías de carro y moto.

- 2. ¿La empresa cuenta con reglamentos o estatutos internos?**

Si (X)

No ()

- 3. ¿Cuenta la empresa con procesos administrativos bien estructurados en las áreas de: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas?**

Si ()

No (X)

- 4. En caso de que la respuesta anterior sea positiva ¿Los procesos administrativos se encuentran en documentos escritos y han sido aplicados?**

Si ()

No (X)

- 5. ¿Ha desarrollado la empresa manuales que faciliten el desarrollo de procedimientos administrativos en las áreas de: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas?**

Si ()

No (X)

6. ¿Los controles que existen en la actualidad, aseguran el manejo eficiente de los recursos de la empresa?

Si ()

No (X)

7. ¿El personal que se encuentra en las áreas de: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas conoce la gestión que deben realizar en cada puesto?

Si (X)

No ()

El personal sabe las funciones que deben realizar, pero las mismas no están segregadas correctamente y no permiten controlar el adecuado manejo de los recursos.

8. ¿Cuenta la empresa con un sistema contable, que satisfaga sus necesidades?

Si (X)

No ()

9. ¿Qué tipos de reportes se utilizan para controlar las áreas:

***Caja-Bancos:** Cuadre de caja diario.

***Crédito y Cobranzas:** No realizan ningún reporte, no existe control en esta área.

***Inventarios:** Se realizan inventarios diarios en cada punto de venta.

***Ventas:** En el cuadre de caja diario se detalla las ventas realizadas.

10. ¿Qué niveles de confianza o seguridad tiene en los informes financieros relacionados con las áreas: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas?

Se podría decir que se tiene un nivel de seguridad medio, porque falta establecer controles y crear informes que permitan detectar errores y que doten de seguridad y validez a los informes financieros.

11. ¿Qué importancia tiene para usted la tecnología como herramienta para el control de las operaciones de su empresa?

La tecnología representa una herramienta de mucha importancia en el mundo actual, ya que permite un mejor control de las operaciones de una empresa y facilita la correcta ejecución de los procesos administrativos.

12. ¿Le gustaría contar con un Modelo de gestión en las áreas de: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas, que le sirva como guía en el desempeño de sus actividades? ¿Por qué?

Si (X)

No ()

Un modelo de gestión para las áreas antes mencionadas, sería de gran ayuda para la empresa, ya que las funciones estarían mejor segregadas y constituyen una guía para el desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo.

13. ¿Al contar con un Modelo de gestión administrativo considera que mejoraría la eficiencia y eficacia en el desarrollo diario de las actividades de los trabajadores en las áreas de: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas?

Sí, los procesos y funciones en cada área, se desarrollarían de mejor manera y con un mayor grado de eficiencia y eficacia. Considero importante la implementación de un modelo de gestión.

Mediante el cuestionario realizado a los funcionarios de la compañía Comercial Baterías Ledesma S.A. Se ha determinado algunas falencias dentro del proceso de gestión administrativa de las áreas de: Caja-Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas.

Existen falencias como la falta de un buen manejo del efectivo de las ventas diarias, que en algunos casos no es depositado íntegramente a las cuentas bancarias de la compañía y es utilizado para atender necesidades personales de los accionistas, no se tiene un control sobre los egresos por concepto de anticipos de sueldos, los cuales no son descontados de manera oportuna a los empleados.

En cuanto al manejo del área de Crédito y Cobranzas, no se lleva un control sobre los vencimientos de la cartera, en muchos casos se desconoce si los clientes cancelan sus deudas con la compañía en su totalidad y en los plazos establecidos.

Con respecto a los inventarios se carece de control sobre su caducidad, por lo que la compañía con frecuencia reporta inventarios caducados los mismos que son vendidos a un menor precio, otro de los problemas que presentan los inventarios son los errores que cometen los vendedores al momento de digitar los códigos de los productos en las facturas, por lo que el inventario físico no coincide con los datos ingresados en el sistema.

No existe seguridad sobre si las ventas a crédito representan montos reales, dado que la compañía no realiza confirmación de saldos con sus clientes, pudiéndose dar la figura de jineteo de fondos por parte de los administradores de los puntos de venta, ante la falta de control. Además no se cuenta con políticas de crédito, muchos de los créditos son concedidos en base a una cuestión de simpatía.

Habiendo obtenido estos resultados, podemos concluir que es necesario desarrollar un modelo de gestión orientado a mejorar los procesos que se aplican dentro de la compañía así como corregir las falencias encontradas y además prevenir la aparición de otros problemas que pudieran afectar el funcionamiento de la compañía. Al diseñar un modelo de gestión apropiado se dotará de un adecuado nivel de seguridad sobre el manejo de los recursos así como la emisión de reportes financieros confiables.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Como resultado de nuestro análisis hemos determinado que existen falencias en las áreas: Caja – Bancos, Crédito y Cobranzas, Inventarios y Ventas, de la compañía Comercial Baterías Ledesma S.A. Las falencias encontradas son:

- Los valores recaudados por las ventas diarias no son depositados íntegramente.
- Egresos de Caja Chica sin soportes.
- Diferencias en el stock de inventario.
- Elevado nivel de caducidad de inventario
- No existe control sobre la cartera por cobrar.
- No existen políticas de crédito.
- Existen muchos errores de facturación.

Como resultado de este análisis hemos podido establecer las causas de estas falencias y cuales serian los procedimientos que se deben implementar a fin de establecer un control y gestión eficiente dentro de las áreas antes mencionadas. Los procedimientos propuestos están plasmados a través de manuales de procedimientos de control y gestión.

Además como elemento complementario se elaboró un listado de los indicadores de gestión, que permitirán realizar un seguimiento sobre el cumplimiento de los estándares adecuados de control y gestión dentro de la compañía.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- **OBJETIVO**

Permitir un manejo eficiente de los recursos financieros que posee la compañía, mediante el diseño de un proceso de gestión adecuado que permita un control y análisis sobre el uso y tratamiento que se le da al efectivo y sus equivalentes.

- **ALCANCE**

El alcance de este proceso abarca el efectivo que ingresa a la compañía, los cheques, depósitos al banco, conciliaciones bancarias, Cheques devueltos, Caja chica y Egresos por pago a proveedores.

- **DEFINICIONES**

***Depósitos en Transito:** Son aquellos depósitos que por lo general se envían al final del mes y no son acreditados en el banco, por lo que son reflejados en libros y no en el Estado de Cuenta.

***Cheque Devuelto:** Son aquellos cheques que el banco regresa a la compañía, debido a falta de fondos o alguna inconsistencia al emitirlos.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

• RESPONSABILIDADES

Cargos	Aprobación	Control	Registro	Custodia
Gerente General	✓			
Presidente	✓	✓		
Asistente			✓	✓
Asesor Externo		✓		

• DESARROLLO

CAJA GENERAL EFECTIVO Y CHEQUES

- La caja general no deberá utilizarse para propósitos operacionales, para esto fue creada la caja chica.
- El tesorero recogerá diariamente el efectivo y los cheques de las ventas del día anterior junto con el “Cuadre Diario de Ventas” (Ver Anexo 1), en cada uno de los puntos de venta.
- El tesorero al momento de recoger el efectivo y los cheques, efectuará un arqueo de la información proporcionada en el cuadre diario de ventas y los valores recibidos (efectivo, cheques a la vista, cheques a fecha).



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- El tesorero deberá entregar a la matriz el mismo día los valores recaudados.
- En la matriz se realizará una revisión y comparación de la información que se detalla en el “Cuadre Diario de Ventas” de cada punto de venta con el efectivo y cheques recibidos.
- Se realizará la compilación de la información de todos los puntos de venta en el “Reporte General de Recaudaciones por ventas”. (Ver anexo 2).
- El Presidente revisará la información presentada en el “Reporte General de Recaudaciones por ventas” con el efectivo y cheques que le son entregados y autorizará la realización del depósito.
- Se deberá llenar una papeleta de depósito para los valores en efectivo y otra para los valores con cheques. Debido a que la información en el sistema deberá ser ingresada por separado: En los INCA (Ingreso a Caja de Efectivo) y en los INCH (Ingreso a Caja de Cheques).
- Las papeletas de depósito serán entregadas al Presidente con el efectivo y cheques a ser depositados y será el encargado de llevar al banco para su correspondiente depósito.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- Una vez depositados los valores de las ventas, el asistente deberá ingresar al sistema la información de las papeletas de depósito mediante un asiento de diario con tipo de comprobante DEPO (Depósito), especificando si los cobros por las ventas realizadas fueron en efectivo o con cheque.

Análisis y cuadro de Cuentas:

***Caja General Efectivo y Cheques**

- El asistente deberá extraer del sistema los mayores de las cuentas contables con el fin de realizar el análisis mensual de las mismas.
- Se revisará detalladamente que cada valor ingresado en los INCA (Ingreso a Caja de Efectivo) y en los INCH (Ingreso a Caja de Cheques) hayan sido debidamente depositados y por consiguiente exista el ingreso de los DEPO (Depósitos) en el sistema.
- En caso de existir algún valor que no se ha depositado sea éste en efectivo o cheque se le comunicará inmediatamente al Presidente.
- Se realizará una revisión exhaustiva para determinar lo que sucedió con el dinero no depositado, el Presidente y el Gerente tomará la decisión según sea el caso.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

Cheques Posfechados

- Los cheques posfechados deberán ser guardados en la caja fuerte y custodiados por el Presidente.
- El asistente deberá registrar los datos de los cheques posfechados recibidos diariamente, en el reporte “Cheques Posfechados” (Ver Anexo 3).
- Diariamente el asistente revisará el reporte de “Cheques Posfechados” para identificar los cheques que deben ser depositados.
- Por los cheques que estén listos para ser depositados se realizará la correspondiente papeleta de depósito.
- A los cheques que ya hayan sido depositados en el banco se les identificará en el reporte como cheque “Depositado”.
- Al final del mes el Presidente verificará que la información contenida en el reporte “Cheques Posfechados”, coincida con los cheques guardados en la caja fuerte.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

Caja Chica

- La Caja Chica tendrá un fondo fijo de \$ 200.00.
- Las reposiciones se realizarán cuando el fondo tenga un equivalente al 10% del valor total de la caja chica.
- Los egresos de caja chica deberán ser aprobados por el Presidente y posteriormente la persona que realizó la compra deberá entregar los documentos que respalden el gasto efectuado.
- Los egresos de caja chica por concepto de anticipo a sueldos a los empleados, deberán estar respaldados con los vales de caja debidamente firmados y que deberán ser archivados por separado para su posterior descuento a fin de mes mediante los roles de pago.
- El asistente recibirá la orden de parte del Presidente, para realizar el reembolso de la Caja Chica.
- En el reporte denominado “Reposición de Caja Chica” (Ver Anexo 4) se realizará un desglose de los gastos incurridos en orden de fecha y con sus respectivos respaldos.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- Este reporte deberá ser entregado al presidente para su revisión y para la emisión del cheque.

BANCOS

Depósitos y Transferencias

- Los valores por las ventas diarias deberán ser depositados íntegramente en las cuentas bancarias de la compañía.
- Los depósitos efectuados en las cuentas bancarias, deberán ser contabilizados de forma inmediata en los registros de la compañía.
- Las transferencias entre cuentas bancarias deberán ser previamente aprobadas por el Presidente o el Gerente.
- Las transferencias efectuadas deberán ser debidamente contabilizadas.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

Notas de Débito por Cheques Devueltos

- Al recibir una nota de debito del banco por alguna inconformidad en los cheques, el asistente deberá ingresar al sistema un asiento de diario con tipo de comprobante NDBA (Nota de Debito Bancaria), donde se detalle el nombre del cliente, número de cheque y local donde se realizó la factura de venta.
- Se deberá archivar el diario junto con la nota de debito bancaria en la carpeta de las NDBA (Nota de Debito Bancaria) según el banco.
- Se comunicará al cliente que su cheque ha sido devuelto por el banco y se le solicita el pago inmediato del mismo.
- En el momento en que el cliente realice la cancelación del cheque devuelto, se deberá realizar lo siguiente:

Si la cancelación es en Efectivo:	Si la cancelación es con Cheque:
El asistente deberá ingresar al sistema un asiento de diario con tipo de comprobante INCA (Ingreso a Caja de Efectivo)	El asistente deberá ingresar al sistema un Asiento de diario con tipo de comprobante INCH (Ingreso a Caja de Cheques)



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- Estos comprobantes ingresados al sistema se deberán archivar en la carpeta de los Comprobantes de Ingreso.

Conciliaciones Bancarias

- Las conciliaciones bancarias se realizarán mensualmente.
- Se deberá solicitar a Presidencia los Estados de Cuenta Bancarios impresos desde la página web del Banco.
- El asistente exportará del sistema a Excel los Mayores de las cuentas bancarias.
- El asistente realizará la comparación y el análisis de los movimientos del Mayor con el Estado de Cuenta Bancario.
- Los débitos en el banco por facturas de proveedores que han sido autorizadas para débitos automáticos pero que no han sido ingresados al sistema, se deberá comunicar al asistente encargado del pago a proveedores para que realice el respectivo asiento de diario por débito.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- Realizar asientos de diarios con tipo de comprobante NDBA (Nota de Debito Bancaria) por los débitos de préstamos bancarios y gastos bancarios.
- Se deberá realizar la conciliación de la siguiente manera:

1. SALDO SEGÚN ESTADO DE CUENTA DEL BANCO.

- a. (-) Cheques girados no cobrados (detalle de la lista de cheques que fueron girados en el mes y que no fueron cobrados).
- b. (+) Depósitos en tránsito (detalle de los depósitos que se realizaron al final del mes y que se encuentran en tránsito)
- c. (+) Notas de crédito en tránsito (detalle de las liquidaciones de tarjetas de crédito que aun no han sido depositadas en el banco pero que ya han sido ingresadas en el sistema)
- d. Saldo conciliado (debe ser igual al saldo según mayor de banco).

2. SALDO SEGÚN LIBRO BANCOS.

- a. (+) Cheques girados no cobrados (detalle de la lista de cheques que fueron girados en el mes y que no fueron cobrados).



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- b.** (-) Notas de crédito en tránsito (detalle de las liquidaciones de tarjetas de crédito que aun no han sido depositadas en el banco pero que ya han sido ingresadas en el sistema).
 - c.** (-) Depósitos en tránsito (detalle de los depósitos que se realizaron al final del mes y que se encuentran en tránsito).
 - d.** Saldo conciliado (debe ser igual al saldo según estado de cuenta del banco).
- Una vez realizada las conciliaciones bancarias se asentarán las firmas de responsabilidad y serán entregadas al Presidente para su revisión y aprobación correspondiente.

Análisis y cuadro de Cuenta:

***Cheques Devueltos de Clientes**

- Se deberá extraer del sistema el mayor de la cuenta contable con el fin de realizar el análisis mensual de la misma.
- Se realizará una revisión detallada con el fin de confirmar que cada cheque devuelto haya sido debidamente cancelado por el cliente.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CAJA-BANCOS

- En el caso de existir cheques devueltos sin cancelar se comunicará al Presidente y se analizará el motivo por el cual no han sido cancelados dichos valores.
- Posterior a esto se realizará la gestión de cobro inmediata de los valores.

EGRESOS POR PAGO A PROVEEDORES

Pagos en efectivo:

- Los únicos pagos que se realizarán en efectivo son los que se harán a través de la Caja Chica, en ningún momento el valor que se vaya a cancelar en efectivo podrá ser mayor al fondo fijo de Caja Chica.
- Para la realización de la compra en efectivo se deberá pedir la aprobación del Presidente o el Gerente.
- El responsable de los pagos a los proveedores procederá a ingresar al módulo de Cuentas por Pagar la factura y realizar el comprobante de egreso.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CAJA-BANCOS

Pagos con Cheques:

- Al momento de efectuar la cancelación de las facturas a los proveedores, el pago deberá ser aprobado por el Presidente o el Gerente.
- Al Presidente o al Gerente se le entregará la factura, junto con los demás comprobantes que respaldan la adquisición, para verificación de que los valores a ser entregados sean correctos.
- El responsable de los pagos a los proveedores procederá a ingresar al modulo de Cuentas por Pagar la factura y a girar el cheque a nombre del proveedor.
- Todos los cheques deberán ser cruzados y endosados a nombre del beneficiario.
- Al momento de entregar el cheque al proveedor, se pedirá que firme en el respectivo Comprobante de Egreso.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- **OBJETIVO**

Diseñar un proceso de gestión que permita realizar un eficiente seguimiento sobre los créditos otorgados a los clientes así como su correspondiente recuperación.

- **ALCANCE**

Este proceso abarca toda la cartera por cobrar a clientes.

- **DEFINICIONES**

***Recaps:** Documento en el que se detallan los valores de los Vouchers a ser cobrados al banco correspondiente.

***Tarjetas de Crédito:** Una tarjeta de crédito es una tarjeta de plástico que es emitida por una compañía financiera y permite a su propietario la opción de pedir prestado dinero del emisor.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION
ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

• **RESPONSABILIDADES**

Cargos	Aprobación	Control	Registro	Custodia
Gerente General	✓	✓		
Presidente	✓	✓		
Asistente			✓	✓
Asesor Externo		✓		

• **DESARROLLO**

Procedimiento para los clientes que solicitan créditos por primera vez

- Los clientes que estén interesados en que la compañía les otorgue algún tipo de crédito deberán pedir en los puntos de venta la solicitud de crédito (Ver Anexo 5)
- Los clientes deberán llenar las solicitudes de crédito con la información requerida.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- Las solicitudes que hayan sido entregadas por los clientes a los administradores de cada punto de venta, deberán ser enviadas a la matriz para su correspondiente revisión y aprobación por el Presidente.
- En la matriz el asistente deberá confirmar la validez y veracidad de la información proporcionada por el cliente en el Buró de Crédito o Central de Riesgo. Teniendo como plazo para esta verificación 3 días laborables.
- Los cupos de crédito para los clientes se analizarán de acuerdo a las compras que han realizado y al cumplimiento en los pagos de los créditos otorgados por otras entidades.
- El cupo de crédito no podrá exceder al 150% del promedio de compras mensuales que realizó el cliente.
- Los plazos que se otorgarán a los clientes para el pago de sus compras a crédito serán:
 - *Compras superiores a \$ 3,000.00 tendrán un plazo de 30 días.
 - *Compras superiores a \$ 5,000.00 tendrán un plazo de 60 días.
 - *Compras superiores a \$ 7,000.00 tendrán un plazo de 90 días.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- Posterior a la verificación de la información se enviará un memorándum al Presidente, indicando las novedades encontradas.
- El Presidente determinará si es conveniente o no la otorgación del crédito, considerando la política establecida por la compañía.
- En los puntos de venta los administradores al momento de realizar una venta a crédito, deberán confirmar que el cliente cuenta con una solicitud de crédito aprobada por el Presidente.
- El administrador del punto de venta deberá verificar que el cliente no exceda el cupo máximo de crédito.
- En caso que el cliente haya utilizado su cupo máximo de crédito se deberá informar al Presidente a efecto de si se autoriza o no una extensión en el cupo del crédito.
- Si se otorga la autorización de la extensión del crédito, se procederá a realizar la entrega de la mercadería.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

CUENTAS POR COBRAR POR CRÉDITOS DIRECTOS

- Las labores del asistente encargado de las cuentas por cobrar deberán ser independientes de:
 - ✓ Todas las funciones de efectivo.
 - ✓ Autorización de bajas de cuentas incobrables.
- Se registrarán todas las cuentas por cobrar por las ventas a créditos a clientes diariamente en el sistema, especificando el número de factura, el nombre del cliente, los días de plazo y el valor de la venta.
- Mensualmente se realizará un reporte para el análisis de la cartera vencida y por vencer (Ver Anexo 6).
- Este reporte será preparado por el asistente y deberá ser presentado al Presidente para su revisión.
- El asistente responsable de realizar la confirmación de saldos de las cuentas por cobrar, no podrá ser el mismo asistente encargado de la gestión de la cartera por cobrar clientes.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- Las confirmaciones escritas de saldos de las cuentas por cobrar (Ver Anexo 7) se deberán preparar y enviar mensualmente y se deberá gestionar la obtención de la contestación mediante llamadas telefónicas o visitas al cliente.
- En el caso de los valores vencidos el asistente deberá contactar al cliente para gestionar el cobro inmediato de los mismos.
- En el momento en que el cliente abone o cancele la deuda que mantiene con la compañía, el administrador de cada punto de venta deberá emitir el correspondiente Recibo de Cobro (Ver Anexo 8).

Liquidaciones de Tarjetas de Crédito

- Diariamente los administradores de los puntos de venta entregarán al Tesorero, los vouchers por las ventas con tarjetas de crédito.
- El Tesorero, deberá efectuar un arqueo de la información proporcionada en el cuadre diario de ventas y los vouchers recibidos (Cobros con Tarjeta de Crédito).
- Los vouchers serán entregados en la matriz al asistente para que realice los Recaps correspondientes.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- El Presidente revisará que el valor total de los Recaps sean igual a la suma de los vouchers por ventas con tarjeta de crédito.
- El Presidente realizará el depósito de los Recaps en el banco correspondiente.
- En la matriz el asistente deberá ingresar al sistema los vouchers con tipo de comprobante TARJ (Tarjeta de Crédito), contabilizando a una Cuenta por Cobrar Tarjeta de Crédito.
- El asistente de la matriz deberá recibir diariamente copias de los Recaps que fueron enviados al banco para el depósito.
- En el momento que llegan las liquidaciones se adjuntarán las copias de los Recaps correspondientes a cada una.
- En las liquidaciones de Tarjetas de Crédito el Banco nos detalla el valor a ser depositado en las cuentas bancarias de la compañía por los cobros de las ventas realizadas con tarjeta de crédito.
- El banco en las liquidaciones de Tarjetas de crédito descuenta la retención en la fuente 1%, retención del IVA 30% y la comisión, valores que deberán ser debidamente contabilizados.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- Todo se adjuntará a la liquidación del banco y se archivará en la carpeta de liquidaciones de cada banco.

Reporte de Cobros con Tarjetas de Crédito

- El asistente deberá extraer del sistema los mayores mensuales de las Cuentas por Cobrar Tarjetas de Crédito.
- Se revisará que todos los valores por ventas con tarjeta de crédito hayan sido acreditados en las cuentas respectivas de la compañía.
- Se realizará un reporte de los valores que quedan pendientes en el mes y que serán recuperados en el mes siguiente (Ver Anexo 9).
- Estos análisis de los cobros con Tarjetas de Crédito deberán ser presentados al Presidente para su revisión y aprobación.
- El asistente revisará en los primeros 15 días del mes siguiente que aquellos valores pendientes se hayan acreditado satisfactoriamente en las cuentas de la compañía.
- Si existen valores que el banco no ha depositado, se deberá informar al Presidente para realizar la gestión de cobro respectiva.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

- **OBJETIVO**

Diseñar un proceso de gestión para el área de inventarios que permita un manejo y control adecuado de las existencias, así como reducir los índices de inventarios caducados.

- **ALCANCE**

Este proceso abarca el inventario de las mercaderías disponible para la venta.

- **DEFINICIONES**

***Orden de Compra:** Es un documento en el cual se especifica los productos a ser pedidos al proveedor.

***Guía de Remisión:** Es un documento que se utiliza para el envío de mercadería solicitada, sirve de respaldo de que los artículos fueron entregados en las condiciones solicitadas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION
ÁREA DE INVENTARIOS

• **RESPONSABILIDADES**

Cargos	Aprobación	Control	Registro	Custodia
Gerente General	✓			
Presidente	✓			
Asistente			✓	
Administrador Punto de Venta		✓		✓
Asesor Externo		✓		

• **DESARROLLO**

MATRIZ

- El Presidente envía el requerimiento y autorización de compras al asistente encargado de realizar los pedidos de mercaderías a los proveedores.
- El asistente revisará en el sistema el stock de mercaderías existentes a ese momento en cada uno de los puntos de venta, con el fin de determinar la cantidad de mercadería que se va a comprar.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

- El asistente deberá comunicar al Presidente la cantidad estimada de mercadería que se pedirá al proveedor, y deberá autorizar la realización de las órdenes de compra (Ver Anexo 10).
- El asistente deberá realizar las órdenes de compra en el sistema indicándole al proveedor, vía correo electrónico, la cantidad de mercadería que deberá ser entregada en cada punto de venta.
- La facturación de la mercadería solicitada se la ingresará al módulo de Cuentas por Pagar para su posterior pago.
- En la matriz se procederá a registrar en el módulo de Inventario la mercadería que ingresa mediante un Comprobante de Ingreso a Bodega (Ver anexo 11) especificando la marca y modelo de los productos.
- En caso que se requiera, se realizarán transferencias de la mercadería de un punto de venta a otro, previo a solicitud enviada por los administradores de cada punto de venta y posterior a la aprobación del Presidente, para realizar dicha transferencia.
- Toda transferencia de mercadería de un punto de venta a otro deberá ser ingresada al sistema de Inventario en la matriz, en base a la guía de remisión (Ver Anexo 12) emitida por el punto de venta de origen.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

- Los egresos de inventario por consumo interno o por mercadería dañada, se registrarán en el sistema en el momento en que se produzca el hecho mediante un EGBO (Egreso de Bodega) (Ver Anexo 13)

PUNTOS DE VENTAS

- Cuando el proveedor hace entrega de la mercadería solicitada con orden de compra, los administradores de cada punto de venta deberán constatar los productos que reciben en base a la factura.
- El administrador del punto de venta deberá verificar la cantidad de mercaderías recibidas y las condiciones físicas de las mismas.
- En cada punto de venta se procederá a realizar el Comprobante de Ingreso a Bodega especificando la marca y modelo de los productos.
- Para el caso de las transferencias de mercadería el administrador de cada punto de venta realizará la solicitud vía correo electrónico al responsable de los inventarios en la matriz.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

- Se pedirá la aprobación al Presidente para realizar la transferencia, y el punto de venta de origen realizará la respectiva guía de remisión para el envío de la mercadería al punto de venta de destino.
- Al momento de la entrega de la mercadería, el administrador del punto de venta de destino constatará que la cantidad recibida sea igual a la detallada en la guía de remisión.
- El administrador de cada punto de venta procederá a registrar en los Kardex individuales la mercadería que ha entregado o ha recibido por motivo de transferencia.
- Al momento de realizar la venta de la mercadería el administrador de cada punto de venta procederá a dar de baja en los Kardex individuales.
- El Administrador de cada punto de venta será responsable de constatar al finalizar la jornada de trabajo que el saldo reflejado en los Kardex individuales sea igual a la existencia física y deberá elaborar un reporte “Inventario Diario” (Ver Anexo 14).



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

- El supervisor de los puntos de venta realizará 2 auditorías físicas mensuales (Una al final de cada Mes y otra de manera aleatoria sin previo aviso) a los puntos de venta para la toma física de los inventarios y la verificación de que los inventarios diarios se encuentren correctamente elaborados y no existan diferencias.
- El asistente comparará la información que proporciona el reporte “Toma de Inventario Físico” generado por el sistema (Ver Anexo 15) Vs. Los conteos de las existencias físicas realizados en cada punto de venta.
- En caso de no coincidir se procederá a hacer un seguimiento de los movimientos del producto en su Kardex individual generado por el sistema.
- Finalmente una vez resueltas las diferencias existentes, se entregará al Presidente un informe sobre las novedades encontradas en el inventario físico con sus debidas firmas de responsabilidad.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

INVENTARIO CHATARRA

- La compañía tiene como política realizar un descuento a los clientes por dejar su batería chatarra, y por dicho valor se realizará una nota de crédito.
- Las baterías chatarras que dejan los clientes en cada uno de los puntos de venta, deberán ser trasladadas diariamente a las bodegas de la matriz.
- La persona encargada del recorrido diario en los puntos de venta, deberá constatar que las baterías chatarras que le son entregadas coincidan con la descripción del tipo de batería descrita en las Notas de Crédito.
- En las bodegas de almacenamiento las baterías chatarras deberán ser agrupadas de acuerdo a su tamaño.
- Se ingresará al sistema la cantidad de baterías chatarras que han sido recolectadas diariamente de los puntos de venta.
- Semanalmente se verificará que el saldo físico por tipo de batería chatarra almacenada sea igual al saldo existente en el sistema.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

- El inventario chatarra semanalmente será vendido a una empresa dedicada a la fundición de este material, posterior a la verificación del saldo físico.
- Se realizará la correspondiente factura por la venta del inventario chatarra.
- Al momento de la salida del inventario chatarra de las bodegas de la empresa para su venta, se deberá verificar que lo detallado en la factura sea igual a la mercadería que se va a entregar.
- Se realizará la entrega de las mercaderías al Cliente.

CONTROL DE LA CADUCIDAD

- De los productos que comercializa la compañía, los que tienen un periodo de caducidad son las baterías.
- Los administradores de los puntos de venta deberán tener conocimiento de cómo identificar el tiempo en que caducan las baterías.
- Las baterías tienen un periodo de vida útil de 6 meses a partir de su fecha de producción.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE INVENTARIOS

- Las baterías traen su fecha de producción descrita en códigos (Ver Anexo 16), los cuales deberán ser convertidos según las tablas proporcionadas por los proveedores.
- Al momento del ingreso de las baterías a los puntos de venta, los administradores deberán marcarlas con una referencia corta (Abril/2012) y de fácil comprensión la fecha en que fue producida la batería.
- Los administradores de cada punto de venta deberán agrupar las baterías en las perchas por fecha de producción, dando prioridad de venta a las baterías que tengan una fecha de producción más antigua.
- Para reducir los índices de caducidad, la mercadería que se venderá será aquella que tenga más tiempo almacenada en las bodegas.
- El asistente encargado de los inventarios visitará semanalmente los puntos de venta y verificará la cantidad del stock y preparará un reporte de los ítems de acuerdo a su fecha de caducidad. (Ver Anexo 17).



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- **OBJETIVO**

Diseñar un modelo de gestión para el manejo eficiente del área de ventas, con el fin de regular y controlar las actividades diarias de Facturación, Garantías y Servicio Postventa.

- **ALCANCE**

Este modelo de gestión será aplicado a los procesos llevados a cabo por cada uno de los puntos de venta de Comercial Baterías Ledesma S.A.

- **DEFINICIONES**

***Garantía:** Es la protección que se brinda cuando se adquiere algo, con el fin de que, en caso de daño se le entregue un producto nuevo al cliente en forma gratuita.

***Amperaje:** Es la fuerza o la potencia en una corriente eléctrica circulando entre dos puntos, el negativo y el positivo a través de un cable eléctrico.

***Sobrecarga de Batería:** La sobrecarga es el efecto causado por el pasaje de una corriente alta, durante un largo período de tiempo, por la batería.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION
ÁREA DE VENTAS

• **RESPONSABILIDADES**

Cargos	Aprobación	Control	Registro	Custodia
Gerente General	✓			
Presidente	✓	✓		
Asistente			✓	
Administrador Punto de Venta		✓		✓
Asesor Externo		✓		

• **DESARROLLO**

- Al momento de realizar las ventas se procederá a tomar los datos del cliente y se emitirá la correspondiente factura. Toda Venta deberá ser debidamente facturada.
- El valor facturado deberá ser igual al valor establecido en las listas de precios (Ver Anexo 18-19-20-21).
- Cuando el cliente cancele en cheque, el administrador del punto de venta deberá verificar que el cheque este cruzado y a nombre de la compañía, no deberá aceptar cheques que estén a nombre de otro beneficiario.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- Antes de realizar la emisión de la factura y la entrega de la mercadería al cliente, los administradores de los puntos de venta deberán verificar que el ítem a ser facturado coincida con el ítem a ser entregado.
- En los casos que el cliente decida dejar su batería chatarra se deberá emitir una Nota de Crédito por los siguientes valores:

<u>CODIGO</u>	<u>PRECIO</u>
• CHAT-S	7
• CHAT-M	10
• CHAT-L	20
• CHAT-XL	25

Las Notas de Crédito emitidas deberán estar respaldadas con las baterías chatarras que el punto de venta tenga en existencia.

- Los administradores de cada punto de venta deberán realizar el “Cuadre Diario de Ventas”.
- Los administradores de cada punto de venta deberán al final del día enviar vía email a la matriz los siguientes documentos escaneados para su correspondiente registro en el sistema el día siguiente.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- ✓ Cuadre Diario de Ventas
- ✓ Facturas de Ventas
- ✓ Guías de Remisión (En el caso que se hayan realizado transferencias)
- ✓ Notas de Crédito (Por concepto de baterías chatarras)
- ✓ Vouchers y Recaps (En el caso que se hayan realizado ventas con Tarjeta de Crédito)
- ✓ Recibos de Cobro (Por los abonos de las ventas a crédito)
- ✓ Retenciones

De igual forma la persona encargada de realizar el recorrido diario a los puntos de venta, retirará todos estos documentos que fueron escaneados y enviados el día anterior a la matriz, con el fin de que la información registrada en el sistema esté debidamente respaldada.

- Una vez recibidos los documentos escaneados el asistente ingresará al sistema la facturación de los puntos de venta detallando los datos de las facturas y especificando la forma de pago y los documentos existentes:

- ✓ Efectivo
- ✓ Cheque
- ✓ Tarjeta de Crédito
- ✓ Crédito
- ✓ Retención en la Fuente



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- ✓ Retención de IVA
- ✓ Nota de Crédito
- El asistente realizará el ingreso de los **INCA (Ingreso a Caja de Efectivo)** (Ver Anexo 22) por concepto de las ventas cuyo pago fue en efectivo.
- El asistente realizará el ingreso de los **INCH (Ingreso a Caja de Cheques)** (Ver Anexo 23) por concepto de las ventas cuyo pago fue con Cheque.
- El asistente realizará el ingreso de los **TARJ (Tarjeta de Crédito)** (Ver Anexo 24) por concepto de las ventas cuyo pago fue con Tarjeta de Crédito.
- El asistente realizará el ingreso de los **R/C (Recibos de Cobro)** por concepto de los abonos o cancelaciones realizadas por los clientes a los créditos otorgados.
 - * **INCA (En el caso que el cliente abone o cancele en efectivo)**
 - * **INCH (En el caso que el cliente abone o cancele con Cheque)**
- El asistente realizará el ingreso de las **RETC (Retenciones)** (Ver Anexo 25) por concepto de las retenciones que hayan efectuado los clientes en las ventas realizadas.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- El asistente deberá realizar el ingreso al sistema de las **N/C (Notas de Crédito)**, las mismas que son efectuadas por el descuento que se aplica a los clientes en las ventas por dejar su batería chatarra.
- Una vez ingresada toda la información al sistema el asistente deberá imprimir los comprobantes (INCA, INCH, RETC, R/C) y el reporte “Cuadre de Caja de Facturación (Sistema)” (Ver Anexo 26) y adjuntar a los respectivos “Cuadros Diarios de Ventas” de cada punto de venta para la posterior revisión y aprobación.
- El asistente deberá elaborar el reporte de las “Ventas semanales por punto de venta y formas de pago” (Ver Anexo 27).
- Otro reporte que el asistente deberá realizar en forma mensual es el Reporte de “Ventas por Líneas de Producto” (Ver Anexo 28).
- Este reporte deberá ser entregado al Presidente para su posterior revisión y análisis del comportamiento de las ventas.

GARANTÍA

- La garantía será aplicada a las baterías y cubrirá sólo fallas de fabricación por un periodo de 1 año a partir de la fecha de compra.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- Están excluidos de Garantía los daños causados por las siguientes causas:
 - ✓ No presentar la Tarjeta de Garantía con los chequeos registrados y la Factura de compra de la batería.
 - ✓ Mala aplicación de la batería (Menor amperaje al recomendado).
 - ✓ Sobrecarga o descarga ocasionada por el sistema eléctrico del vehículo.
 - ✓ Por vibraciones o calentamiento excesivo del vehículo.
 - ✓ Cortocircuito.
 - ✓ Bornes flojos, hundidos, fundidos o reconstruidos.
 - ✓ Explosión o rotura de la caja.
 - ✓ Inactividad prolongada de la batería.
 - ✓ Reparación de la batería por parte de personal ajeno a nuestra empresa.
 - ✓ Cualquier otro daño que no sea imputable a la fabricación de la batería.
- De presentarse un reclamo justificado, se entregará una batería nueva de iguales características sin costo alguno para el cliente, siempre y cuando presente la Tarjeta de Garantía con los chequeos registrados y la Factura.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- En los casos en que se realice la entrega de una batería por garantía se elaborará una factura con 100% de Descuento, con el fin de constatar el Egreso de mercadería del punto de venta y rebajar del sistema de inventarios.
- El cambio de la batería no implica una prolongación de la garantía, que es de 1 año a partir de la fecha de compra de la batería original.
- La garantía comprende únicamente el cambio de la batería con falla de fabricación por una nueva; en ningún caso se aceptará responsabilidades por otros conceptos.

DEVOLUCIONES

- Las devoluciones de las mercaderías podrán realizarse hasta 3 días después de la compra.
- Se deberá solicitar al cliente la factura original de compra.
- Los administradores de los puntos de venta procederán a recibir los productos que están siendo devueltos por los clientes.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- Se realizará una nueva factura tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - ✓ Si el valor de la nueva factura es Menor al valor de la factura del producto devuelto, se realizará la devolución al cliente del valor a favor.
 - ✓ Si el valor de la nueva factura es Mayor al valor de la factura del producto devuelto, se realizará el cobro al cliente de la diferencia.
- El administrador del punto de venta entregará la nueva mercadería.
- Los administradores de los puntos de venta procederán a comunicarse con la matriz, para que realicen la anulación de la factura de la mercadería devuelta.
- El asistente de la matriz procederá a realizar la anulación de la factura correspondiente.

SERVICIO POST-VENTA

- La empresa ofrece a sus clientes el beneficio de la revisión mensual de las condiciones de las baterías en forma gratuita.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE GESTION

ÁREA DE VENTAS

- El administrador del punto de venta deberá solicitar la tarjeta de garantía de la batería al cliente.
- El administrador del punto de venta procederá a realizar el chequeo, verificando las condiciones en las que se encuentra la batería.
- Si se detecta algún comportamiento inusual en la batería se le comunicará al cliente que debe obligatoriamente ir a un electromecánico a solucionar dicho problema.
- En un plazo no mayor a 24 horas el cliente deberá regresar a verificar nuevamente su batería para conservar su garantía.
- Si el vehículo presenta las condiciones adecuadas el Administrador del Punto de venta procederá a registrar y firmar el chequeo en la tarjeta de garantía.

INDICADORES DE GESTIÓN				
REA	FÓRMULA	INDICADOR (META)	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN	PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN
Caja Chica (Egresos sin soporte)	Numero de Egresos sin Respaldo/ Total de Egresos	5%	Solo será permitido hasta un 5 % de egresos sin soporte.	Se realizará un muestreo aleatorio una vez a la semana de los comprobantes de egresos y se verificará que tenga los documentos de soporte.
Caja - Bancos	Valor Depositado/ Total de Ventas de Contado	100%	Los valores recaudados diariamente de las ventas se depositarán íntegramente a las cuentas bancarias de la compañía.	Se verificará que los valores depositados coincidan con los valores detallados en los reportes de recaudaciones de las ventas diarias.

INDICADORES DE GESTIÓN				
ÁREA	FÓRMULA	INDICADOR (META)	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN	PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN
Tiempo de la Recuperación de la Cartera Por Cobrar	365 días /Rotación de Cartera.	60 días promedio	El promedio en el cual se deberá recuperar la cartera será de 60 días.	Para determinar el cumplimiento en la gestión de recuperación de cartera se realizará un análisis mensual. Para el cual como paso previo se aplicará la siguiente fórmula Ventas a Crédito/ Cuentas por Cobrar, este indicador mostrará las veces que rota la cartera y dicho resultado se lo utilizará para determinar el tiempo de recuperación.

INDICADORES DE GESTIÓN				
ÁREA	FÓRMULA	INDICADOR (META)	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN	PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN
Cartera Incobrable	Total de Cuentas Incobrables/ Total de Cuentas por Cobrar	5%	Se aceptará hasta un 5% de cuentas incobrables.	Se elaborará mensualmente un reporte de la cartera vencida y por vencer. Y se evaluará la recuperabilidad de los saldos vencidos.
Inventarios Caducidad	Inventario Caducado en Unid. / Total de Inventario en Unid.	2%	Se permitirá un nivel anual en la caducidad del inventario de hasta el 2%.	Se realizará un reporte de los productos respecto de su fecha de producción para determinar las baterías que están próximas a caducarse y que se les dará prioridad en el proceso de las ventas.

INDICADORES DE GESTIÓN				
ÁREA	FÓRMULA	INDICADOR (META)	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN	PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN
Inventarios (Diferencias entre Sistema y Físico)	Total de Inventario Físico en Unid/ Total de Inventario del Sistema en Unid.	1%	La diferencia entre el inventario físico y el inventario detallado en el sistema no podrá exceder el 1%.	Se realizará inventarios periódicos a fin de comprobar que el inventario detallado en el sistema coincida con el inventario físico.
Ventas (Digitación incorrecta del modelo de los productos)	Facturas con errores e inconsistencias/ Facturas emitidas	1%	Las facturas con errores de digitación no podrán exceder el 1%.	Mensualmente se realizará un análisis de la cantidad de facturas que han presentado inconsistencias.
Índice de Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	1,30	Por cada \$ 1,00 de pasivo corriente la compañía dispone de \$ 1,30 de activo corriente.	Mensualmente se elaborará estados financieros para evaluar este indicador.

INDICADORES DE GESTIÓN				
ÁREA	FÓRMULA	INDICADOR (META)	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN	PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN
Prueba Acida	Efectivo + Cuentas por Cobrar / Pasivo Corriente	1,10	La compañía dispondrá a través de sus activos de fácil convertibilidad de \$ 1,10 para cubrir cada \$ 1,00 de pasivo corriente.	Mensualmente se elaborará estados financieros para evaluar este indicador.
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 30.000,00	La compañía dispondrá de un capital de trabajo de treinta mil dólares para realizar ciertas operaciones de forma autónoma.	Mensualmente se elaborará estados financieros para evaluar este indicador.
Rotación de Inventarios	Inventario Final * 360 / Costo de Ventas	35 días.	El inventario de la compañía deberá rotar con una frecuencia máxima de 35 días.	Mensualmente se elaborará estados financieros para evaluar este indicador. Y determinar el comportamiento de las ventas de los diferentes productos

INDICADORES DE GESTIÓN				
ÁREA	FÓRMULA	INDICADOR (META)	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN	PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN
				mediante reportes a fin de que la adquisición de los mismos sea en función de aquellos productos que tienen mayor demanda.
Periodo de Pago	Compras / Cuentas por Pagar Promedio	90 días	La compañía tendrá un plazo para pagar de 90 días.	Mensualmente se elaborará estados financieros para evaluar este indicador.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Es imprescindible realizar una planificación previa al diseño de un modelo de gestión, por cuanto a través de la planificación se podrá determinar las condiciones que se deben dar y los cambios que se necesitan para lograr un modelo de gestión eficiente. La no planificación implicaría dejar de observar que es lo más recomendable para la entidad.
2. El análisis de las deficiencias no se deben realizar solo en base a supuestos o comentarios de los miembros de la entidad, por cuanto las apreciaciones emitidas por algunos miembros pueden diferir de la realidad de una entidad, motivados por algún interés. Por ello en el análisis de las situaciones que presente una entidad es necesario que participen miembros ajenos a la misma, y que se recurra a diferentes fuentes de información, esto permitirá tener una visión más amplia y real sobre cuáles son los problemas y qué tipo de medidas deben tomarse para corregir dichos problemas.
3. Los modelos de gestión deben ser flexibles y acoplarse a las necesidades de la entidad, no es conveniente diseñar modelos de gestión con una estructura rígida, la inflexibilidad del modelo de gestión puede crear mayores dificultades y generar conflictos entre los procesos que se deben llevar a cabo para desarrollar las actividades de la entidad. La finalidad de un modelo de gestión

debe ser el dinamismo de los procesos para un control eficiente de las actividades de una entidad.

4. Los modelos de gestión implementados sin previa socialización y difusión a todos los integrantes de una entidad, puede generar confusión y divergencias que afecten el correcto funcionamiento del modelo de gestión. Por cuanto las personas involucradas en los procesos de las diferentes actividades no van a saber cómo desarrollar sus tareas, generando retrasos y tareas mal realizadas.
5. Mediante el presente Trabajo investigativo se realizó el análisis de los actuales procesos que se llevan a cabo en la empresa en sus principales áreas, los mismos que fueron estructurados de mejor manera, además se crearon reportes como medidas de control, todo esto con el fin de que los propietarios tomen conciencia que para el éxito empresarial se necesita de un buen manejo de los recursos y el correcto funcionamiento de las gestiones diarias de la compañía.
6. Los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de gestión administrativa, son primordialmente la reducción de los riesgos de errores en la ejecución de los procesos, una mayor eficiencia en la realización de las actividades y un mayor control de las gestiones realizadas en las principales áreas de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. El modelo de gestión para su correcto y eficiente funcionamiento debe sustentarse en los siguientes aspectos:
 - Manual de procedimientos de control y de gestión.
 - Los indicadores de gestión.
2. El modelo de gestión debe ser evaluado con regularidad, mediante la medición de sus indicadores así como establecer medidas de detección para aquellos procesos que necesiten ser reestructurados acorde a las necesidades de la entidad y evitar una saturación o conflicto de actividades.
3. Se debe realizar arqueos de efectivo y cheques en forma periódica, la persona encargada de realizar los arqueos debe ser alguien ajeno al manejo del área de Caja – Bancos. Todos los arqueos deberán ser documentados en reportes que serán discutidos con los encargados de la administración.
4. Se debe realizar un seguimiento al cumplimiento de los clientes en los pagos de sus compras a crédito, mensualmente se revisará con la administración los reportes de la cartera vencida y por vencer, en el caso de los clientes que presenten atrasos deberá iniciarse la gestión correspondiente para llegar a un acuerdo sobre la forma de pago, con el propósito de recuperar los valores que adeude el cliente.
5. Se deberá hacer un monitoreo sobre los inventarios, para minimizar los índices de caducidad y de diferencias que pueden existir entre el saldo del sistema y el stock físico. Para controlar la caducidad se harán revisiones y reportes semanales en cada punto de venta de

la mercadería por su fecha de producción y se determinará cuáles son los productos que han estado más tiempo almacenados y están próximos a caducarse y a los cuales se les dará prioridad en el proceso de la venta; para controlar las diferencias que pueden existir entre el saldo del sistema y el stock físico se harán inventarios periódicos y mediante reportes se comunicará a la administración para que tome las acciones necesarias.

6. Para minimizar los errores de facturación debe de inculcarse como conducta en los administradores de los puntos de venta la revisión y confirmación de las características de los productos solicitados por los clientes, y que antes de realizar la entrega del producto debe verificar que el modelo del producto facturado sea igual al que será entregado al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO G., Diofante. Generación, análisis e interpretación de indicadores. CESAE, Contraloría General, Caracas.

AMARO GUZMÁN, Raymundo. Administración de Empresas I.- Editora Tiempo S. A.- Pág: 32, 33, 34, 35.

BELTRÁN, Jesús. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3ra Edición, Santa Fé de Bogotá, 2000.

Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

CERTO, Samuel C. Administración Moderna, 8ava Edición. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda. , Bogotá, 2001 P 4.

CENTRO DE BATERIAS. <http://www.novarsa.com.ar/otros.htm>.

CONTABILIDAD II. contabilidadiute.files.wordpress.com/.../guía-teórico-práctica-contable. Pág. 6.

CRUZ LEZAMA, Osain. ASESORÍA TECNICA Y GERENCIAL ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN, Guayana, 2007.

Definición de Tarjeta de Crédito.
<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-tarjeta-credito>.

Definiciones de Electricidad Básica.

<http://www.electricidadbasica.net/amp-vol-fre-fa.htm>.

Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado. Autor: Carod Miguel, Corea S. Martín.- Editores Argentina S. A. Sao Paola Brasil.
<http://www.slideshare.net/abelrodrila/origen-evolucion-y-precursores-de-la-gestion-administrativa>

DUPUY, Yves & ROLLAND, Gerard. Manual de control de gestión Díaz de Santos, Madrid, 1991.

Estudio de la Orden de Compra.

<http://bdigital.eafit.edu.co/PROYECTO/P658.72B516/Capitulo2.pdf>

Etimología de la administración. Administración. [En línea] 1º Ed.
México, MX: disponible en [http:// etimologias.dechile.net/?administración](http://etimologias.dechile.net/?administración)
[Consultada: 5 de diciembre de 2012].

Fines del Control de Gestión.

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>.
http://www.articulosinformativos.com/Gerencia_y_Control_de_Gestion-a1144317.html.
<http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/control-de-gestion.html>

GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL.

Guía de Remisión. <http://loydadoc.blogspot.com/2009/10/guia-de-remision.html>.

HERNÁNDEZ ENRIQUEZ, Juan Carlos Y M, Luis Alonso. DE LOS ANGELES CAAMAÑO T. BALLESTERO. Técnico en Gestión.- Edición 2003.- Pág. 258.

Historia de la administración. [En línea] 1º Ed. San Salvador, [Consultada: 5 de diciembre de 2012].

Importancia, Objetivos y Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>.

Importancia de los Controles a los Sistemas de Gestión Administrativa.

<http://www.emagister.com/control-interno-como-herramienta-fundamental-contable-controladora-organiza...>

Indicadores de Gestión.

<http://WWW.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm>

M, Anthony Rober. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición.

MALLO, Carlos & MERLO, José. Control de gestión y control presupuestario. McGraw Hill, Madrid, 1995.

MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.

MUÑIZ, Luis. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición.

OVIEDO, José. El Inevitable y Difícil Camino de la Globalización. Revista Rumbo. Santo Domingo R. D. 2000. Pág. 18. <http://jimena-ula.blogspot.com/2011/03/caracteristicas-de-las-empresas.html>.

PACHECO, J; CASTAÑEDA, W. & CAICEDO, C.H. Indicadores integrales de gestión McGraw Hill, 2002.

PATON, N. A., Manual del contador, Editorial Mc Graw Hill, Argentina, III Edición 1994.

Propósitos y Beneficios de los Indicadores de Gestión.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/definicion-caracteristicas-indicadores-gestio...>

RANCÉS, Antonio. Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.

REYES, Ponce. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION

<https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r62265.PDF>
[Consultado el 6 de Diciembre de 2012].

ROA RUIZ, José. Fundamentos del Análisis de Gestión de Presupuesto.

RODRÍGUEZ, Francisco & GOMEZ, Luis. Indicadores de calidad y productividad en la empresa. FIM Productividad, Caracas, 1992.

SALAS, Miguel Ángel. Categorías de los Indicadores de Gestión.
<http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/12/indicadores-de-gestion.html>

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Global Ediciones.

STEPHENP, Mary y ROBBINS, Caulter. Administración.- Quinta Edición
Pág. 43.

STONER, James A. F. Administración de Empresas.- Editorial Pretina
Hispanoamericana S. A.- 6ta. Edición.- Pág. 11, 12, 13.

STONER, James, FREEDMAN, Edward, GILBERT, Daniel.
Administración, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamerican s.a.,
México, 1996, tomado de Henry Fayol, Industrial and General
Administration, Traducción de J.A.Coubrough, p.39 [consultado el 6 de
diciembre de 2012].

STONER, James A. F. “Administración de Empresas”. Editorial Tiempo,
S. A. 1986. Pág. 86
[https://sites.google.com/site/lacontabilidaddelevivirdiario/gestion-
administrativa-de-una-empresa](https://sites.google.com/site/lacontabilidaddelevivirdiario/gestion-administrativa-de-una-empresa).

TAYLOR, Federico. Principio de Administración Científica.- Ed. El ateneo.
Pág. 14.

TERRY, Gorge. PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN, Pág. 20.

TERRY Y FRANCLIN. Principio de Administración.- Compañía Editorial
Continental S. A. PC, Pág. 42,44, México 1985.

VIDAL PATENTINI LIC. Trajano. Tercera Edición de Bolsillo.- Editora
Dalis, Moca, Rep. Dom. Pág. 16 ,17 Año 2000.

VILLEGAS MARTÍNEZ, Fabián. El Contador Público y la Auditoria
Administrativa. Año 1970. México - DF. Ediciones Contables y
Administrativas, S .A.

ANEXOS

ANEXO # 1

CUADRE DIARIO DE VENTAS

		ACUMULADO		DIARIO
		BATERIAS VENDIDAS:		
		BAT VENDIDAS X MAYOR:		
		BAT CHATARRAS:		
		CANT. \$ TRAM.		
ST. AM.	ING. LOC.	CANT.	\$ TRAM.	ING. LOC.
				STOCK ACTUAL: 0
CUADRE DIARIO DE VENTAS				
PUNTO DE VENTA:				FECHA:
ADMINISTRADOR:				HORA:
VENTAS DEL DIA:		SERIE: 000	DESDE LA FACTURA	HASTA LA
NÚMERO DE LA:		SERIE: 000	DESDE LA NÚM.	HASTA LA
TOTAL VENDIDO:				US \$ 0,00
DETALLE DEL EFECTIVO				
BILLETES		MONEDAS		
DENOMINACION	CANT.	TOTAL	DENOMINACION	TOTAL
100		US \$ 0	1,00	US \$ 0
50		US \$ 0	0,50	US \$ 0
20		US \$ 0	0,25	US \$ 0
10		US \$ 0	0,10	US \$ 0
5		US \$ 0	0,05	US \$ 0
1		US \$ 0	0,01	US \$ 0
TOTAL BILLETES		US \$ 0	TOTAL MONEDAS	
			US \$ 0	
TOTAL EFECTIVO (BILLETES+MONEDAS) US \$ 0,00				
DENOMINACION	SERIE	NOTA: BILLETES DE US \$ 100 Y US \$ 50, SE DEBE ESPECIFICAR EL NÚMERO DE SERIE DE CADA BILLETE.		
100				
50				
DETALLE DE LOS CHEQUES				
CTA. CTE.	BANCO	CLIENTE	NÚM. CL	FECHA
TOTAL CHEQUES				US \$ 0
DETALLE DE LOS VOUCHERS (VENTAS CON TARJETAS DE CRÉDITO)				
BANCO	TARJETA	NÚM. V	NÚM. R	FECHA
TOTAL VOUCHERS				US \$ 0
INFORMATIVO				
COBRANZAS POR CRÉDITOS OTORGADOS A CLIENTES				
CLIENTE	NÚM. RECIBO/CUBRA	FACTURA	Pago Efectivo	Pago CL
			X	
				X
TOTAL COBRANZAS				US \$ 0
CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES Y RETENCIONES				
BENEFICIARIO	FACT.	CONCEPTO	\$ RET.	FUENTE
TOTAL CRÉDITOS Y RETENCIONES				US \$ 0
TOTAL VENDIDO (BILLETES+MONEDAS+CHEQUES+VOUCHERS+CRÉDITOS Y RETENC)				US \$ 0,00
TOTAL RECAUDADO POR VENTAS DEL DÍA				US \$ 0,00
ELABORADO POR:		TRANSPORTADO POR:		RECIBIDO POR:
ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA		RECAUDADOR		ASISTENTE

VENTAS DEL JUEVES 03 DE ENERO DEL 2012						FECHA	16/01/2013
LOCAL	EFFECTIVO	VOUCHER	CHEQUE	CREDITO	VENTAS POR LOCALES	STOCK	
SUCRE					*		
ALBORADA					*		
ESMERALDAS					*		
LOS RIOS					*		
SAUCES					*		
LA 17AVA					*		
AYACUCHO					*		
DURAN					*		
FLORIDA					*		
LA LIBERTAD					*		
PUNTA CARNERO					*		
TOTAL EN VENTAS	*	*	*	*	*		0
DEPÓSITOS EN VOUCHERS							
LOCAL	FACT.	TARJETA	BANCO	VAUCHER	RECAP	VALOR	
TOTAL DEPÓSITOS EN VOUCHERS							0
DEPÓSITOS EN CHEQUES							
CLIENTE	BANCO		CTA.CTE.	CHEQUE #	VALOR		
TOTAL DEPÓSITOS EN CHEQUE							0
TOTAL DEPÓSITO EN EFECTIVO				\$	-		
TOTAL DEPÓSITO EN CHEQUE				\$	-		
TOTAL DEL DEPÓSITO				\$	-		

DETALLE DEL EFECTIVO					
BILLETES			MONEDAS		
DENOMINACIÓN	CANT.	TOTAL	DENOMINACIÓN	CANT.	TOTAL
100		US\$ -	1,00		US\$ -
50		US\$ -	0,50		US\$ -
20		US\$ -	0,25		US\$ -
10		US\$ -	0,10		US\$ -
5		US\$ -	0,05		US\$ -
1		US\$ -	0,01		US\$ -
TOTAL BILLETES		US\$ -	TOTAL MONEDAS		US\$ -
TOTAL EFECTIVO (BILLETES+MONEDAS)					
DENOMINACIÓN	SERIE		SERIE		SERIE
100					
50					

COBRANZAS POR CRÉDITOS OTORGADOS A CLIENTES		
No. Recibo de Cobro	LOCAL	VALOR
TOTAL COBRANZAS		\$ -

OBSERVACION: _____

**FIRMA DE QUIEN RECIBE
PARA DEPÓSITO EN CUENTA**

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

ANEXO #3
REPORTE DE CHEQUES POSTFECHADOS

											
CHEQUES POSTFECHADOS											
								Fecha:			
Responsable:				Revisado por:				Aprobado por:			
Asistente				Gerente General				Presidente			

CHEQUES POSTFECHADOS											ESTADO DEL CHEQUE
No.	DATOS DEL CHEQUE					FACTURA					
	FECHA	CLIENTE	No.	BANCO	VALOR	No.	FECHA	VALOR	LOCAL	OBSERVACIÓN	
1											DEPOSITADO
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	ACTUALIZADO AL: _____

ANEXO # 4
REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

									
REPOSICIÓN DE CAJA CHICA									
FECHA DE ELABORACIÓN:					INFORMATIVO				
No.	FECHA	PROVEEDOR	DETALLE	DOC	# DE DOC	ANTICIPOS SUELDOS	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
TOTAL UTILIZADO						0,00	0,00	0,00	0,00
							TOTAL A REEMBOLSAR		0,00
							MONTO DISPONIBLE EN CAJA		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:					
DETALLE DEL MONTO REEMBOLSADO Cheque#									

ANEXO # 5
SOLICITUD DE CRÉDITO

					
SOLICITUD DE CRÉDITO					
Responsable:		Revisado por:	Fecha:		
Administrador de Punto de Venta		Gerente General	Presidente		
DATOS DEL CRÉDITO					
LUGAR Y FECHA:		VENDEDOR:			
INFORMACION DEL NEGOCIO					
NOMBRE DEL NEGOCIO:		RUC:			
DIRECCION:		CIUDAD:			
CORREO ELECTRÓNICO:	TELÉFONOS:	FAX:	CELULAR:		
ACTIVIDAD ECONOMICA:	CUPO SOLICITADO:	FECHA INICIO DE ACTIVIDADES:			
PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE:	TIENE SUCURSALES:		0 si 0 no		
INFORMACION DEL SOLICITANTE DEL CRÉDITO					
NOMBRES COMPLETOS:		C.I.:	NACIONALIDAD:		
PROFESION:		CARGO:	ANTIGÜEDAD:		
NOMBRE CONYUGUE:	ACTIVIDAD:	C.I.:			
DIRECCION DOMICILIO:	TELÉFONO DOMICILIO:	FAX:	CELULAR:		
REFERENCIAS BANCARIAS					
BANCO	CUENTA#	TIPO	NOMBRE OFICIAL DE CRÉDITO	SALDO PROM.	
REFERENCIAS COMERCIALES					
EMPRESA	ACTIVIDAD	CUPO DE CRÉDITO	TELÉFONO		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:		
Declaro que la informacion obtenida en esta solicitud es veridica asi mismo autorizo a Comercial Baterías Ledesma S.A. COBALE, para reportar, solicitar y divulgar mi informacion crediticia ante cualquier central de informacion autorizada por la Superintendencia de Bancos segun las condiciones establecidas por las entidades de control y vigilancia. Adicionalmente se deberá adjuntar los siguientes documentos: *Copia de C.I. y certificado de votacion del solicitante del credito *Copia de C.I. del conyugue (en caso de ser casado) *Copia del RUC *Pagaré firmado por el solicitante y conyugue *La solicitud del credito deberá ser firmada por el solicitante del credito Nota: La solicitud de credito será tramitada en un plazo de 3 dias laborables					
FIRMA DEL SOLITANTE DEL CRÉDITO					

ANEXO # 7

CONFIRMACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

CONFIRMACIÓN CUENTAS POR COBRAR

Señor (es)

Telf.

Ciudad.

Estimado cliente el presente comunicado es para solicitar información sobre valores que se encuentran pendientes de cancelar, en ningún momento es una acción de cobro, sino que es una comprobación de la información contenida en sus libros y la que permanece en nuestros libros, a fin de garantizar una correcta gestión en su cupo de crédito.

Facturas

\$

Documentos

Anticipos

Otros

Total

\$

\$

De antemano agradecemos la atención prestada a la presente solicitud.

Muy atentamente,

Ing. David Ledesma
Presidente Ejecutivo

Guayaquil, 18 de Enero del 2013

Firma _____

Fecha:

Favor enviar detalle completo de su cuenta
De manera que indique el saldo de acuerdo a
Sus registros para una aclaración de la diferencia

ANEXO # 8
RECIBO DE COBRO

		BATERIAS LEDESMA COBALE S.A. SU MEJOR ELECCION		RECIBO DE COBRO		0001001	
CIUDAD		DIA		MES		AÑO	
RECIBIMOS DE:							
CHEQUE	BANCO	PLAZA	FECHA	VALOR			
VALOR EN LETRAS			EFECTIVO \$				
			TOTAL \$				
FACT. No.	FECHA	VALOR	ABONO	SALDO			
GIRAR CHEQUE CRUZADO A NOMBRE DE COMERCIAL, BATERIAS LEDESMA S. A. COBALE							
CLIENTE		RECAUDADOR		ASISTENTE DE GERENCIA			

		Fecha:
Responsable:	Revisado por:	Aprobado por:
Asistente	Gerente General	Presidente

[illegible]

--	--

--	--

ANEXO # 10
ORDEN DE COMPRA

** COMERCIAL BATERIAS LEDESMA S.A. COBALE **		ORDEN DE COMPRA	
Ruc. : .		FECHA: sáb , ene 5, 2013	
Telfs. :		TELEFONO :	
SR.(ES):		ATENCION A:	
RUC:			
Sirvase despachar al portador los siguientes materiales:			
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	%D&STO. P.UNIT. PRECIO TOTAL
TOTAL ART.:		Subtotal:	
OBSERV. :		Descuento - :	
		NETO :	
		IVA :	
		TOTAL :	
VMULTINEG 085844489	Elaborado por: US G	Autorizado por: 	

ANEXO # 11
COMPROBANTE DE INGRESO A BODEGA

** COMERCIAL BATERIAS LE		INBO	INGRESO A BODEGA O INVENTARIOS	
VMULTINEG		DOCUMENTO No:		51
		ALTERNO No:		17475
Telfs.: 042360533 - 0423		Ruc.: 09925578690		FACTURA-GUIA No: 17475

PROVEEDOR: INDUSTRIA DACAR CIA. LTDA. DIRECCIÓN: CDLA. SAGRADA FAMILIA - AV. PL CIUDAD: GUAYAQUIL CODIGO P0002 TELEFONO: 2399402 RUC: 0990271712	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> FECHA COMPR: diciembre 07 201 FECHA VCTO: marzo 07 2013 </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> CONDICIONES DE PAGO: </td> </tr> </table>	FECHA COMPR: diciembre 07 201 FECHA VCTO: marzo 07 2013	CONDICIONES DE PAGO:
FECHA COMPR: diciembre 07 201 FECHA VCTO: marzo 07 2013	CONDICIONES DE PAGO:		

AGUAS DE MOTO - INDUSTRIA DACAR CIA. LTDA. - INGRESO POR COMPRA - Compr.51

CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	IVA	C.UNITARIO	DESC.	VALOR NETO
AGUA-AM	AGUA ACIDULADA / BAT. M	25.00	N	0.01	0.00	0.25

CONDICIONES: 1) Todo Ingreso de mercadería debe estar acompañada de la Factura o Nota de Entrega de lo indicado. 2) Verificar que la mercadería recibida este completa, en buenas condiciones.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Desuento:</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Subtotal:</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">0.25</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">I.V.A.</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Total:</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">0.25</td> </tr> </table>	Desuento:	0.00	Subtotal:	0.25	I.V.A.	0.00	Total:	0.25
Desuento:	0.00								
Subtotal:	0.25								
I.V.A.	0.00								
Total:	0.25								

ANEXO # 12
GUÍA DE REMISIÓN

 BATERÍAS LEDESMA COBALE S.A. SU MEJOR ELECCION	GUÍA DE REMISIÓN No. 00000																																																																															
FECHA DE INICIO DEL TRASLADO: _____ FECHA DE FIN DEL TRASLADO: _____	COMPROBANTE DE VENTA: _____ FECHA DE EMISIÓN: _____																																																																															
MOTIVO DEL TRASLADO ☐ VENTA ☐ COMPRA ☐ DEVOLUCIÓN ☐ IMPORTACIÓN ☐ TRANSFERENCIA INTERNA																																																																																
ENVIADO POR NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____ C.C./R.U.C.: _____ PUNTO DE PARTIDA: _____																																																																																
DESTINATARIO NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____ C.C./R.U.C.: _____ PUNTO DE LLEGADA: _____																																																																																
TRANSPORTISTA NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____ C.C./R.U.C.: _____																																																																																
BIENES TRANSPORTADOS:																																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">REFERENCIA</th> <th style="width: 50%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>SUBTOTAL</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	REFERENCIA	CANTIDAD																							SUBTOTAL		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">REFERENCIA</th> <th style="width: 50%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>SUBTOTAL</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	REFERENCIA	CANTIDAD																							SUBTOTAL		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">REFERENCIA</th> <th style="width: 50%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>SUBTOTAL</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	REFERENCIA	CANTIDAD																							SUBTOTAL	
REFERENCIA	CANTIDAD																																																																															
SUBTOTAL																																																																																
REFERENCIA	CANTIDAD																																																																															
SUBTOTAL																																																																																
REFERENCIA	CANTIDAD																																																																															
SUBTOTAL																																																																																
TOTAL ENTREGADO 																																																																																
FIRMAS Y SELLOS DE RESPONSABILIDAD																																																																																
ELABORADO POR: 	TRANSPORTADO POR: 	RECIBIDO POR: 																																																																														
	HORA SALIDA: HORA LLEGADA:	NOMBRE: C.I.:																																																																														

ANEXO # 13**COMPROBANTE DE EGRESO DE BODEGA**

** COMERCIAL BATERIAS LE		EGBO	EGRESOS DE BODEGA O INVENTARIO			
VMULTINEG		DOCUMENTO No:		4		
		ALTERNO No:		4		
Telfs.: 042360533 - 0423		Ruc.: 09925578690		FACTURA-GUIA No:		4
PROVEEDOR: OFICINA EMPRESA		FECHA COMPR:		CONDICIONES DE PAGO:		
DIRECCIÓN: LOS RIOS 1400 Y DIEZ E AGOSTO		octubre 10 2012				
CIUDAD: CODIGO 9999		FECHA VCTO:				
TELEFONO: RUC: 0992557869		octubre 10 2012				
CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	IVA	C.UNITARIO	DESC.	VALOR NETO
agua-am	AGUA ACIDULADA / BAT. M	18.00	N	0.00	0.00	0.04
CONDICIONES: 1) Todo Ingreso de mercaderia debe estar acompañada de la Factura o Nota de Entrega de lo indicado. 2) Verificar que la mercadería recibida este completa, en buenas condiciones.					Desuento:	0.00
					Subtotal:	0.04
					I.V.A.	0.00
					Total:	0.04

ANEXO # 14
REPORTE DE INVENTARIO DIARIO

											
INVENTARIO DIARIO											
Responsable:						Revisado por:			Fecha:		
Administrador del Punto de Venta						Gerente General			Presidente		

BATERIAS DACAR				BATERIAS MAC				BATERIAS BOSCH				BATERIAS MOTOS		LLANTAS	
CÓDIGO	N	I	CANT.	CÓDIGO	N	I	CANT.	CÓDIGO	N	I	CANT.	CÓDIGO	CANT.	CÓDIGO	CANT.
NS40-45			-	NS40-500			-	SANS40FEF			-	CB4L-B		ROADSTONE 155/65R13	
N40-50			-	NS60-600			-	S442HP			-	CB6-B		GENERAL 185/60R14	
N40-55			-	25-700			-	S342HP			-	12N5-3B		GENERAL 175/70R13	
36-47			-	36-550			-	S434HP			-	12N7-3B		GENERAL 600-14	
42-55			-	35-700			-	24-66FE			-	12N7-4A		CONTINENTAL 195/55R15	
42-60			-	42-500			-	S542HP			-	12N9-4B		AUTOGRIIP 165/65R13	
66-70			-	42-600			-	TOTAL BOSCH			\$	12N9-3B		TOTAL LLANTAS	-
25-70			-	42-700			-					12N9-4B-1			
24-65			-	42-800			-					6N4-2A			
24-75			-	47-800			-					6N4B-2A			
24-80			-	48-850			-					YB4L-B			
34-80			-	48-900			-					YT84L-B5			
27-85			-	24-700			-					12N14-3A			
30H-95			-	24-800			-	BATERIAS ECUADOR				12N24-3			
30H-105			-	24-950			-	CÓDIGO	N	I	CANT.	TOTAL	-		
31-105 (TP)			-	27-950			-	NS4022L			-				
88-100			-	27-1000			-	NS4022			-				
N100-120			-	34-850			-	NS78			-				
N120-125			-	34-950			-	NS78L			-				
4DLT-135			-	78-950			-	NS78BL			-				
N150-150			-	65-950			-	55560R			-				
N150-165			-	310-1000			-	55560			-				
N200-190			-	31T1000			-	TOTAL ECUADOR			\$				
N200-220			-	4DLT-1250			-								
TOTAL DACAR			\$	4D-1250			-								
				8D-1550			-								
				8D-1600			-								
				TOTAL MAC			\$								

TOTAL BATERÍAS	
DACAR	-
BOSCH	-
MAC	-
ECUADOR	-
MOTOS	-
TOTAL	-

LOCAL: _____ **ADMINISTRADOR:** _____ **FECHA:** _____

ANEXO # 15
TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

VMULTINEG

INRCOSTEXIS_ASTF

**** COMERCIAL BATERIAS LEDESMA S.A. COBALE ****

TOMA DE INVENTARIO FISISCO

Página:

1

Fecha:

5/01/2013

CORTADO A 05/01/2013

ARTICULO	NOMBRE	STOCK	UBICACION	F.ULT.COMPR	F.ULT.VENTA	INV.	FIS.	FALT
BOMBAS:								
19164095	ACEITE MOTOR DIESEL 15W40 C	12	STANDAR	07/03/2012	09/10/2012	—	—	—
19164094	ACEITE MOTOR DIESEL 15W40 C	25	STANDAR	07/11/2012	01/12/2012	—	—	—
AGUA-A	AGUA ACIDULADA / BAT.	79	STANDAR	29/06/2012	24/12/2012	—	—	—
AGUA-AM	AGUA ACIDULADA / BAT. MOTO	79	STANDAR	07/12/2012	05/01/2013	—	—	—
AGUA-D	AGUA DESTILADA / BAT.	107	STANDAR	10/10/2012	05/01/2013	—	—	—
AGUA -C	AGUA DESTILADA CANECA	0	STANDAR		23/05/2012	—	—	—
ANTIS	ANTISULFATANTES PARA BAT.	123	STANDAR	31/10/2012	03/01/2013	—	—	—
COM01D	BATERIA EXIDE COMERCIAL (	3	STANDAR	09/10/2012	31/12/2012	—	—	—
35 42 HP	BAT. BOSCH 10P/60AH/12V LB	0	STANDAR	23/11/2012	22/11/2012	—	—	—
34 NS40 FE F	BAT. BOSCH 10P/45AH/12V	2	STANDAR	23/11/2012	02/11/2012	—	—	—
34 NS40 FE I	BAT. BOSCH 10P/45AH/12V (+ -	1	STANDAR	23/11/2012	09/10/2012	—	—	—
33 42 HP	BAT. BOSCH 12P/60AH/12V (+ -	0	STANDAR	15/06/2012	06/11/2012	—	—	—
34 42 HP I	BAT. BOSCH 12P/60AH/12V (+ -	0	STANDAR	29/05/2012	09/10/2012	—	—	—
34 42 HP	BAT. BOSCH 12P/60AH/12V (- +	0	STANDAR	23/11/2012	27/11/2012	—	—	—
33 66 FE	BAT. BOSCH 14P/70AH/12V (- +	0	STANDAR	15/06/2012	03/12/2012	—	—	—
34 66 FE	BAT. BOSCH 14P/70AH/12V (- +	1	STANDAR	29/05/2012	12/10/2012	—	—	—
34 34 HP	BAT. BOSCH 14P/80AH/12V	0	STANDAR	23/11/2012	11/12/2012	—	—	—
34 34 HP I	BAT. BOSCH 14P/80AH/12V (+ -	4	STANDAR	23/11/2012	09/10/2012	—	—	—
24HP-30	BAT. BOSCH 14P/80AH/12V (- +	0	STANDAR			—	—	—
33 24 HP	BAT. BOSCH 14P/80AH/12V (- +	0	STANDAR	29/05/2012	20/12/2012	—	—	—
34 24 HP	BAT. BOSCH 14P/80AH/12V (- +	1	STANDAR	09/10/2012	20/10/2012	—	—	—
36-47I	BAT. DACAR 10P/47AH/12V (	2	STANDAR	28/03/2012	26/06/2012	—	—	—
36-47N	BAT. DACAR 10P/47AH/12V (	7	STANDAR	04/12/2012	28/12/2012	—	—	—

ANEXO # 16

STICKERS FECHAS DE PRODUCCIÓN

TABLA No 1 : Código Alfanumerico 1 para el Día del mes.

M	W	N	R	T	3	U	X	O	V	7	Q
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	K	B	F	1	D	I	L	C	J	G	E
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Y	9	Z	4	H	2	P					
25	26	27	28	29	30	31					

TABLA No 2 : Código Alfabético de MES

D	P	S	F	R	V	J	L	A	M	U	N
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Octubre	Nov.	Dic.

TABLA No 3 : Código Alfabético de AÑO

Z	T	O	E	G	H	Y	X	W	B	K	I
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015

CLAVE DE 7 DIGITOS

X	X	X	X	X	X	X
---	---	---	---	---	---	---

Alfanumerico 1
 (representa el DIA - ver tabla No 1)

Alfanumerico 2
 (representa el MES - ver tabla No 2)

Alfanumerico 3
 (representa el AÑO - ver tabla No 3)

Número
 (Consecutivo del día)

ANEXO # 17

REPORTE DE CADUCIDAD DE INVENTARIO

				
ÍTEMS DE PRODUCTOS DE ACUERDO A SU FECHA DE CADUCIDAD				
Responsable:		Revisado por:		Aprobado por:
Asistente		Gerente General		Presidente
FECHA DE ELABORACIÓN:				
PUNTO DE VENTA:				
ADMINISTRADOR:			FECHA DEL REPORTE:	
FECHA DE PRODUCCIÓN	MARCA DEL PRODUCTO	MODELO DEL PRODUCTO	EXISTENCIAS	OBSERVACIONES
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:

ANEXO # 18

LISTA DE PRECIOS BATERÍAS DACAR



LISTA DE PRECIOS DACAR

VIGENTE DESDE:

1 DE ENERO DEL 2013

PRECIOS INCLUYEN I.V.A.

BATERIAS DE ARRANQUE DACAR - 12 VOLTIOS

BATERÍA				PRECIO DE LISTA	CON BATERÍA VIEJA		SIN BATERÍA VIEJA		COMPRA BAT. VIEJA
CÓDIGO	CAJA	AMP.	PL.		EFFECTIVO	T/C	EFFECTIVO	T/C	
NS40-45	NS40	45	11	80	50	55	55	61	5
N40-55	N40	55	11	91	60	66	65	72	5
36-47	36	47	9	80	50	55	55	61	5
42-55	42	55	11	96	58	64	63	69	7
42-60		60	13	99	60	66	65	72	7
66-70	66	70	14	109	68	75	75	83	7
25-70	25	70	13	108	68	75	75	83	7
24-65	24	65	11	105	65	72	72	79	7
24-75		75	13	117	73	80	80	88	7
24-80		80	14	120	75	83	82	90	7
34-80	34	80	14	125	78	86	85	94	7
27-85	27	85	15	131	83	91	90	99	7
30H-95	30H	95	15	141	89	98	96	106	7
30H-105		105	17	160	103	113	110	121	7
31-105 (TP)	31	105	17	166	108	119	115	127	7
88-100	88	88	18	174	113	124	120	132	7
N100-120	N100	120	19	183	115	127	125	138	10
N120-125	N120	125	21	219	135	149	150	165	15
4DLT-135	4DLT	135	23	219	135	149	150	165	15
N150-150	N150	150	25	219	135	149	150	165	15
N150-165		165	27	230	142	156	157	173	15
N200-190	N200	190	29	267	160	176	180	198	20
N200-220		220	33	307	188	207	208	229	20

ANEXO # 19

LISTA DE PRECIOS BATERÍAS MAC



**BATERÍAS LEDESMA
COBALE S.A.**
SU MEJOR ELECCION

LISTA DE PRECIOS MAC

VIGENTE DESDE:

1 DE ENERO DEL 2013

PRECIOS INCLUYEN I.V.A.

BATERIAS DE ARRANQUE DACAR - 12 VOLTIOS

BATERÍA				PRECIO DE LISTA	CON BATERÍA VIEJA		SIN BATERÍA VIEJA		COMPRA BAT. VIEJA
CÓDIGO	CAJA	AMP.	PL.		EFFECTIVO	T/C	EFFECTIVO	T/C	
NS40-500	NS40	50	10	80	50	55	55,00	61	5
NS60-600	NS60	50	12	99	65	72	70,00	77	5
25-700	25/35	65	12	108	70	77	75,00	83	5
35-700		65	12	108	68	75	75,00	83	7
36-550	36	45	10	85	53	58	60,00	66	7
42-500	42	50	9	80	48	53	55,00	61	7
42-600		55	11	96	58	64	65,00	72	7
42-700		60	12	99	61	67	68,00	75	7
42-800		70	14	116	73	80	80,00	88	7
47-800	47	70	14	116	73	80	80,00	88	7
48-850	48	80	15	120	75	83	82,00	90	7
48-900		85	16	128	80	88	87,00	96	7
24-700	24	65	11	105	65	72	72,00	79	7
24-800		80	13	120	75	83	82,00	90	7
24-950		95	15	154	98	108	105,00	116	7
27-950	27	95	16	155	98	108	105,00	116	7
27-1000		100	17	171	110	121	117,00	129	7
34-850	34	80	14	125	80	88	87,00	96	7
34-950		95	16	143	90	99	97,00	107	7
78-950	78	95	16	163	120	132	130,00	143	10
65-950	65	95	16	143	120	132	130,00	143	10
310-1000	31	105	17	166	102	112	112,00	123	10
31T 1000		105	17	190	120	132	130,00	143	10
4DLT-1250	4DLT	120	24	219	133	146	148,00	163	15
4D-1250	4D	140	23	230	140	154	155,00	171	15
8D-1550	8D	200	33	307	85	94	105,00	116	20
8D-1600		220	34	339	210	231	230,00	253	20

ANEXO # 20

LISTA DE PRECIOS BATERÍAS ECUADOR



A DE PRECIOS

Código: FOR-ADM-013	Revisión: 01	Fecha: 01/06/2011
Responsable:	Revisado por:	Aprobado por:
Asistente de Gerencia	Gerente General	Presidencia

LISTA DE PRECIOS ECUADOR

BATERIAS DE ARRANQUE ECUADOR- 12 VOLTIOS

BATERÍA				PRECIO DE LISTA	SIN BATERÍA VIEJA		COMPRA BAT. VIEJA	CLASES
CÓDIGO	CAJA	AMP.	PL.		EFFECTIVO	T/C		
NS40Z	N540	40	9	77	57	63	7	S
NS40ZZ		45	10	91	62	68	7	
N560	N40	55	11	102	75	82	7	
S4434	36	48	10	91	63	70	7	
S4533	42	48	10	91	66	73	10	M
S5530		55	11	109	75	83	10	
S5560		60	13	112	77	85	10	
N65	25	65	12	122	85	93	10	
S6618	66	70	15	124	87	95	10	
N50	24	55	9	99	70	77	10	
N50Z		65	11	119	84	92	10	
N570		80	13	136	95	105	10	
N578		85	15	142	98	108	10	
N570B	34	80	13	129	90	99	10	
N578B		85	15	142	98	108	10	
N70	27	80	13	138	94	103	10	
N70Z		85	15	148	100	110	10	
S8817	88	90	17	169	130	143	10	
30H90	30H	90	15	160	125	138	10	
30H102		105	17	181	141	156	10	
30H102E		105	17	188	147	162	10	
N100	N100	105	17	173	135	148	10	
N100A		115	19	207	143	157	10	
N135	4DLT	120	24	248	168	184	20	
N120L	N120	140	23	240	161	177	20	
N150	N150	150	23	248	169	186	20	
N165		165	25	261	180	198	20	
N180	N200	195	29	302	212	233	25	
N200		210	31	324	225	247	25	
N200A		220	33	348	240	264	25	

ANEXO # 21

LISTA DE PRECIOS BATERÍAS BOSCH


**BATERÍAS LICENCIADA
COBALE S.A.**
 SU MEJOR ELECCION

LISTA DE PRECIOS

Código: FOR-ADM-013	Revisión: 01	Fecha: 01/06/2011
Responsable:	Revisado por:	Aprobado por:
Asistente de Gerencia	Gerente General	Presidencia

LISTA DE PRECIOS BOSCH

BATERIAS DE ARRANQUE BOSCH - 12 VOLTIOS

CÓDIGO	BATERÍA			PRECIO DE LISTA	SIN BATERÍA VIEJA		COMPRA BAT. VIEJA	CLASES
	CAJA	AMP.	PL.		EFFECTIVO	T/C		
S3-NS40STF	NS40	40	9	75	63 54	69	7	S
S3-NS40FEF		45	10	88	74 67	81	7	
S3-N40FE	N40	55	11	99	81 74	89	7	
S3-42ST	42	45	9	88	76	83	10	M
S3-42FE		55	11	106	90	99	10	
S3-42HP		60	12	109	93	102	10	
S3-55FE	55L2	60	12	107	91	100	10	
S3-66FE	66	70	14	120	102	112	10	
S3-24ST	24	55	9	96	82	90	10	
S3-24FE		65	11	116	99	108	10	
S3-24HP		80	13	132	108	119	10	
S3-34FE	34	70	12	125	106	117	10	L
S3-34HP		80	14	138	117	129	10	
S3-27FE	27	85	14	144	120	131	10	
S3-30HFE	30H	90	15	155	127	140	10	
S3-30HHD		105	17	176	144	159	10	
S3-31*	31	105	17	183	148	163	10	
S3-N100FE	N100	90	17	168	115	127	10	S
S3-N100HD		115	19	201	161	177	10	
S3-4DLT	4DLT	120	23	241	202	223	20	
S3-N120	N120	125	21	241	202	223	20	L
S3-N150FE	N150	130	21	241	202	223	20	
S3-N150HD		140	23	253	213	234	20	
S3-N200HD	N200	205	33	338	281	309	25	XI
S4-NS40FEF	NS40	45	10	96	82 75	90	7	S
S4-36FEF	36	45	10	96	82 75	90	7	
S4-42FE	42	55	11	112	94	109	10	
S4-42HP		60	12	118	99	109	10	
S4-55FE	55	60	12	113	95	104	10	
S4-66FE	66	70	14	132	110	121	10	
S4-24HP	24	80	13	143	120	132	10	
S4-34FE	34	80	14	147	120	132	10	M
S4-65FE	65	60	12	122	102	113	10	
S4-78	78	80	15	185	155	171	10	

ANEXO # 22
INGRESO DE CAJA EN EFECTIVO

** COMERCIAL BATERIAS LEDESMA S.A. COBALE		COMPR. No: 361	
INCA INGRESO A CAJA - COBRO EN EFECTIVO		DOCUM. No: 361	
101001 CAJA GENERAL		FECHA: 29/12/2012	
Concepto: VTAS. LOC. LOS RIOS DEL 29/12/2012			

RECIBIMOS DE	POR CONCEPTO		FORMA DE PAGO			VALOR
	FACTURAS	OTROS	EFECTIVO	BANCO	# CHEQUE	
CONSUMIDOR FINAL	FA01 3186				2	65.00
CONSUMIDOR FINAL	FA01 3189				2	58.00
TOTAL:						123.00

CÓDIGO	NOMBRE CUENTA / CONCEPTO	DEBE	HABER
11101001	CAJA GENERAL EFECTIVO	123.00	
12101001	CTAS X COBRAR LOS RIOS		123.00
SUMAN:		123.00	123.00

CONTABILIZADO	APROBADO	DIGITADO	OBSERVACIONES
05/01/2013 12:18:36			

ANEXO # 23
INGRESO DE CAJA EN CHEQUES

INGRESOS COMPROBANTE	** COMERCIAL BATERIAS LEDESMA S.A. COBALE ** 0992557869001	Página: 1 Fecha: 05/01/2013 Fecha Documento: 18/01/2013
INCH INGRESOS O PAGOS CON CHEQUES		
CH/ POSF. AB. YIMMY CEVALLOS CANC. FACT # 3194 BC. BOLV. CH/ 39**L-		Comprobante No.: 148
C0124	AB. YIMMY CEVALLOS	Documento No.: 148

CÓDIGO	NOMBRE CUENTA / CONCEPTO	DEBE	HABER
11101002	CAJA GENERAL CHEQUES CH/ POSF. AB. YIMMY CEVALLOS CANC. FACT # 3194 BC. BOLV. CH/ 39**	85.00	
12101001	CTAS X COBRAR LOS RIOS CH/ POSF. AB. YIMMY CEVALLOS CANC. FACT # 3194 BC. BOLV. CH/ 39**		85.00
SUMAN:		85.00	85.00

DIGITADO	REVISADO	AFROBADO	OBSERVACIONES
CAJA GENERAL CHEQUES US GIBSON A			

ANEXO # 24

INGRESO DE CAJA POR TARJETA DE CRÉDITO

VMULTNEG			
CGR2NMULTCONT			
** COMERCIAL BATERIAS LEDESMA S.A. COBALE			
TARJ		TARJETA DE CREDITO O DEBITO No: 493	
TVIGUA	VISA BANCO GUAYAQUIL	27	FECHA: 27/12/2012
ENTREGADO POR:	1 /		
CONCEPTO:	L - 1 VOUCHER 95 FACT # 3184		

RECIBIMOS DE	POR CONCEPTO		FORMA DE PAGO			VALOR
	FACTURAS	SONA	IMPACTIVO	BANCO	# CHEQUE	
1 CONSUMIDOR FINAL	A01 3184	0001	XXX			86.00
TOTAL:						86.00

CÓDIGO	NOMBRE CUENTA / CONCEPTO	DEBE	HABER
12103003	TARJETAS BANCO GUAYAQUIL	86.00	
12101001	CTAS X COBRAR LOS RIOS		86.00
SUMAN:		86.00	86.00
CONTADOR GENERAL	GERENTE GENERAL	CAJERO	OBSERVACIONES
US GIBSON A		05/01/2013	12:21:41

ANEXO # 25
COMPROBANTE DE RETENCIÓN

VENTAS COMPROBANTE	** COMERCIAL BATERIAS LEDESMA S.A. COBALE ** 0992557669001	Página: 1 Fecha: 05/01/2013 Fecha Documento: 29/11/2012 Comprobante No.: 27 Documento No.: 40720
RETC RETENCIONES DE CLIENTES A.N.A.I. S.A - 1% FACT#3119**L-1 C0203 ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH S		

CÓDIGO	NOMBRE CUENTA / CONCEPTO	DEBE	HABER
12207001	RETENCIONES EN LA FUENTE CLIENTES A.N.A.I. S.A - 1% FACT#3119**L-1	4.40	
12101001	CTAS X COBRAR LOS RIOS A.N.A.I. S.A - 1% FACT#3119**L-1		4.40
SUMAN:		4.40	4.40

DIGITADO	REVISADO	APROBADO	OBSERVACIONES
----------	----------	----------	---------------

1% RETENCION A LA FUENTE DE CLIENTES	US GIBSON A
--------------------------------------	-------------

ANEXO # 26

CUADRE DE CAJA DE FACTURACIÓN

MULTINEG

PARCUADCAJA

** COMERCIAL BATERIAS LEDESMA S.A. COBALE **

CUADRE DE CAJA DE FACTURACIÓN CLASIFICADO POR SECUENCIA

Página: 1

Fecha: 5/01/2013

TIPO: FA01 A NVPV - FACTURAS Y VENTAS

VENTAS POR FECHA DE COMPROBANTE DESDE: 02/enero/2013 HASTA 02/enero/2013

FI COMPR.	FVENC.	CÓDIGO	NOMBRE CLIENTE	COMPR. - NUM. - LET.	V. ORIG. -	PEND.	EFFECTIVO	CHEQUES	TARJETAS	CREDITO	DEVOL-PAG.	RETENCION	OTROS	HORA
LOCAL: 1 BATERIAS LEDESMA LOS RIOS														
02/01/2013	02/04/2013	C0049	JUAN JOSE LEDESM	FA01 3190 1	2,516.81					2,516.81				16:55:21
02/01/2013	02/04/2013	C0049	JUAN JOSE LEDESM	FA01 3191 1	6,391.62					6,391.62				16:36:14
02/01/2013	02/04/2013	C0049	JUAN JOSE LEDESM	FA01 3192 1	951.64	0.09				951.64				17:17:58
TOTAL LOCAL					9,860.07	0.09	0.00			9,860.07				
LOCAL: 2 BATERIAS LEDESMA AYACUCHO														
02/01/2013	02/01/2013	2	LUIS NAVARRETE	FA02 5590 1	88.00	10.00	78.00				10.00			16:23:25
02/01/2013	02/01/2013	2	NARANJO GARCIA E	FA02 5591 1	70.00	10.00	60.00				10.00			16:24:39
02/01/2013	02/01/2013	2	ROBERTO NARANJ	FA02 5592 1	85.00	10.00	85.00				10.00			16:25:56
02/01/2013	02/01/2013	2	JOSE PILAY MENOSC	FA02 5593 1	65.00	7.00	58.00				7.00			16:27:23
02/01/2013	02/01/2013	2	CARLOS RIZZO	FA02 5594 1	125.00	10.00	115.00				10.00			16:28:33
TOTAL LOCAL					443.00	47.00	398.00				47.00			
LOCAL: 3 BATERIAS LEDESMA LA LIBERTAD														
02/01/2013	02/01/2013	3	EALTER REYES	FA03 1610 1	75.00	10.00	65.00				10.00			16:33:46
02/01/2013	02/01/2013	3	MANUEL BACILJO	FA03 1611 1	75.00	7.00	68.00				7.00			16:35:39
TOTAL LOCAL					150.00	17.00	133.00				17.00			
LOCAL: 4 BATERIAS LEDESMA ALBORADA														
02/01/2013	02/01/2013	4	KLEBER DIAZ	FA04 5693 1	115.00	10.00	105.00				10.00			16:53:35
02/01/2013	02/01/2013	4	FRANCISCA CEDE	FA04 5694 1	110.00	10.00	100.00				10.00			16:41:25
TOTAL LOCAL					225.00	20.00	205.00				20.00			
LOCAL: 5 BATERIAS LEDESMA SAUCES 6														
02/01/2013	02/01/2013	5	JOSE NARVAEZ	FA02 6188 1	75.00	10.00	65.00				10.00			17:06:29
02/01/2013	02/01/2013	5	LUIS CHACHO	FA02 6189 1	85.00	10.00	75.00				10.00			17:13:33
02/01/2013	02/01/2013	5	ASPIAZU MIZZIO JO	FA02 6190 1	95.00	10.00	85.00				10.00			17:15:02
02/01/2013	02/01/2013	5	JOSE PARRAGA	FA02 6191 1	78.00	10.00	68.00				10.00			17:16:42
02/01/2013	03/03/2013	C0021	JOSE ANTONIO LE	FA02 6192 1	100.32			100.32						17:20:28
TOTAL LOCAL					433.32	40.00	293.00	100.32			40.00			
LOCAL: 6 BATERIAS LEDESMA PTA. CARNERO														
02/01/2013	02/01/2013	6	ALFREDO RAFAEL M	FA03 2209 1	35.00		35.00							17:37:22
TOTAL LOCAL					35.00	0.00	35.00							

BATERÍAS LEDESMA
COBALE S.A.
SU MEJOR ELECCION

		Fecha:
Responsable:	Revisado por:	Aprobado por:
Asistente	Gerente General	Presidente

[illegible]

--

11

11

BATERIAS LEDESMA
COBALE S.A.
SU MEJOR ELECCION

ANEXOS