

1.1



Sede Guayaquil

Carrera de Administración de Empresas

Análisis de caso previo a la obtención de título en

Ingeniería Comercial

Título:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN EN LA
CONCESIONARIA DE VEHICULOS HYUNDAI GALMACK S.A”**

Autor

Blanca Katuska Mariscal Cedillo

Tutor

Econ. Karina Roxana Vallejo León, Mgtr.

Guayaquil - Junio del 2017

Declaración de responsabilidad y autorización de uso del trabajo de grado

Yo, Blanca Katuska Mariscal Cedillo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana a realizar la publicación total o parcial de este trabajo y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de responsabilidad del autor.

Blanca Katuska Mariscal Cedillo

C.I 0930738356

Dedicatoria

Todo lo que soy se lo debo a Dios y a mis padres ya que ellos me han dado las fuerzas necesarias para poder salir adelante, para poder caminar con pie firme hacia la meta. Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, ya que sin él no estuviera en este mundo, a mi mamá por haber estado a mi lado durante todo este tiempo, por su dedicación, amor y entera confianza hacia mí; a mi papá ya que con él he aprendido mucho, con su ayuda y motivación he podido llegar hasta donde estoy ahora; a mi hermanito Julio que ha estado a mi lado de una forma incondicional apoyándome en todo lo que ha podido.

Este proyecto va dedicado a cada uno de ellos con mucho cariño, amor y empeño.

Agradecimiento

En primer lugar quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy ahora, por llenar de bendiciones mi carrera profesional y laboral, mi vida sentimental, familiar, sin él no tuviera nada; a mi mamá que es el pilar de mi vida, siempre estuvo conmigo, con altos y bajos, ayudándome, queriéndome, aconsejándome y apoyándome hasta el día de hoy; a mi papá que me apoyó siempre en mi carrera profesional, desvelándose algunas veces conmigo para poder formarme profesionalmente, a mi hermanito que ha estado conmigo durante 17 años de forma entera e incondicional apoyándome, queriéndome, ayudándome en lo que más él ha podido; a mi abuelita Blanca que está en el cielo, que aunque no la conocí ella fue y es la motivación de mi vida para salir adelante, y sé que desde el cielo ella está orgullosa de tener una nieta como yo, a la Econ. Karina Vallejo que estuvo conmigo durante todo el tiempo de realización de este estudio, brindándome constante apoyo profesional para poder finalizar este proyecto. Gracias a todos y a cada uno de ellos que han sido parte de esta realización de estudio de caso, sin ninguno de ellos nada de esto hubiera sido posible.



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN EN LA CONCESIONARIA DE VEHICULOS HYUNDAI GALMACK S.A”

Autor: Blanca Katuska Mariscal Cedillo

bmariscal@est.ups.edu.ec

Director: Econ. Karina Roxana Vallejo León, Mgtr. kvallejo@ups.edu.ec

Resumen:

El presente análisis de caso tiene como objetivo general, diseñar propuestas de mejoras para el proceso de facturación de la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A de la ciudad de Guayaquil, la cual no cuenta con una buena organización en dicho proceso, generando malestar en los clientes y proveedores, debido al tiempo de espera en el proceso de facturación.

Se analiza desde lo general a lo específico, partiendo desde las políticas y procedimientos del proceso de facturación, hasta la sugerencia de cambios innovadores que agilicen los procesos hacia los clientes.

Palabras claves: Proceso de Facturación, dinámica, proveedores, clientes, software contable, tiempo de espera.



BUSINESS ADMINISTRATION CAREER

“ANALYSIS OF THE BILLING PROCESS IN THE HYUNDAI GALMACK S.A VEHICLE CONCESSIONAIRE”

Author: Blanca Katuska Mariscal Cedillo

bmariscal@est.ups.edu.ec

Director: Econ. Karina Roxana Vallejo León, Mgtr.

kvallejo@ups.edu.ec

Summary:

The general objective of this case analysis is to design improvement proposals for the billing process of the Hyundai Galmack SA vehicle dealership in the city of Guayaquil, which lacks of a proper organization for this process, generating discomfort among customers and suppliers due to waiting time during the billing process.

The analysis goes from the general to the specific, starting from the policies and procedures of the billing process and suggesting innovative changes that would give greater agility to the processes for the benefit of the clients.

Keywords: Billing process, dynamics, suppliers, customers, accounting software, waiting time.

Indice General

1	Capítulo 1	11
1.1	El Problema	11
1.1.1	Antecedentes	11
1.1.2	Contribución.....	12
1.1.3	Manifestación	12
1.1.4	Delimitación	12
1.1.5	Explicación del problema	14
1.1.6	Formulación del problema.....	14
1.1.7	Objetivos	14
2	Capítulo 2	15
2.1	La empresa	15
2.1.1	Historia de Galmack S.A	15
2.1.2	Misión.....	15
2.1.3	Visión.....	16
2.1.4	Organigrama de Galmack S.A.....	16
2.1.5	Herramienta Gerencial Ishikawa.....	17
2.2	Fundamentación teórica.....	17
2.2.1	Fuentes de Información	17
2.3	Definición de términos básicos	21
3	Capítulo 3	22
3.1	Metodología.....	22
3.1.1	Técnicas de Investigación.....	22
3.1.1.2	Resultados del método de Observación Científica	23
3.2	Análisis de Resultados.....	25
4	Capítulo 4	26
4.1	Presentación de hallazgos.....	26
4.1.1	Solución Propuesta	27
4.1.2	Presupuesto base por adquisición de Software Contable	27
4.1.3	Manual de Procedimientos para el proceso de Facturación.	28
4.1.4	Resultados obtenidos.....	40
5	Conclusiones	41

6	Recomendaciones	43
7	Bibliografía	44
8	Anexos.....	45
8.1	Validación de entrevista dirigida la Concesionaria de Vehículos Hyundai Galmack S.A	45

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	Evolución de ventas anuales de vehículos	10
Ilustración 2	Ubicación de la empresa Galmack S.A.	13
Ilustración 3	Organigrama de Galmack SA.....	16
Ilustración 4	Herramienta Ishikawa	17
Ilustración 5	Diagrama de flujo de proceso de venta	37
Ilustración 6	Diagrama de flujo de proceso de compras	39

Índice de Tablas

Tabla 1	Método de Observación.....	23
Tabla 2	Flujo de Caja	41

Introducción

La industria automotriz ha marcado historia en el mundo ya que se ha convertido en una de las principales fuentes de empleo, provocando competencia, desarrollo tecnológico y una forma más segura de transporte para sus clientes, contribuyendo al mundo globalizado en el que vivimos de una manera contundente.

El conocido medio de transporte que anteriormente se lo consideraba como un lujo pasó a ser una necesidad. La industria automotriz ha evolucionado a cambios en los últimos años como el decrecimiento de las marcas americanas y el crecimiento de las marcas japonesas en esta industria.

En Ecuador, entre los años 2015 y 2016 se pudo evidenciar una crisis económica debido a la caída abrupta del precio del petróleo, déficit en la balanza comercial, para tratar de equilibrar la misma el gobierno creó salvaguardas arancelarias afectando más a la economía del país debido a la gran cantidad de impuestos que imponía, dentro de esto, la empresa automotriz se vio afectada por la caída del 30% al 50% en la venta de vehículos debido al grado de incertidumbre del consumidor, el que sentía una gran desconfianza al adquirir un vehículo.

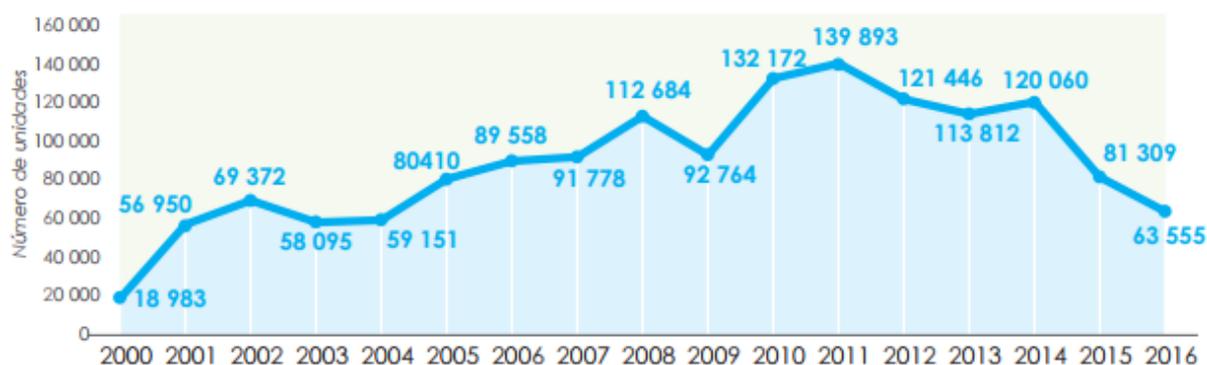
Según estudios del director ejecutivo de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana el total de personas que tenía un crédito pre-aprobado para adquirir un vehículo en octubre de 2015 el 39% desistió de esta opción de compra. En enero de 2016 este indicador subió al 60%, esto se debió a la incertidumbre de la situación económica del país.

A continuación, se muestra la evolución de las ventas anuales de vehículos en el Ecuador:

Ilustración 1 Evolución de ventas anuales de vehículos

VENTAS ANUALES DE VEHÍCULOS

En unidades, 2000-2016



Fuente: AEADE

Como se demuestra en la gráfica 1 la industria automotriz ha ido evolucionando luego de la crisis económica del 2009, pero, en el año 2015 se evidencia una caída de 81,309 unidades vendidas en comparación al año anterior que fue de 120,060 unidades, así notablemente se puede observar que en el año 2016 las ventas cayeron un 22% más con 63,555 unidades vendidas en comparación al año 2015.

No obstante, después de estos acontecimientos significativos en el país, a finales del 2016 se eliminaron los cupos de importación, se empezó el desmonte de la salvaguardia por balanza de pagos y se obtuvo un cupo adicional de 52 millones de dólares para la importación de vehículos livianos, entrando en vigencia el acuerdo comercial más importante de las últimas décadas para el país con altos beneficios para el sector automotor en enero del 2017.

Luego de esta crisis en el país la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A se ha mantenido en pie trazándose nuevos objetivos que permiten incrementar sus ventas en comparación a estos años de incertidumbre, brindándole a sus clientes mayores comodidades en cuanto a la adquisición de vehículos y repuestos.

2 Capítulo 1

2.1 El Problema

2.1.1 Antecedentes

GALMACK S.A. es una empresa dedicada a la compra, venta, exportación e importación, mantenimiento de todo tipo de vehículos nuevos y usados, así mismo a la venta al por mayor y menor de todo tipo de partes componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores.

La empresa surge en el año 2015 cuando el Grupo Galarza decide poner como dueño a uno de sus hijos para que continúe con el negocio familiar.

La concesionaria de vehículos Hyundai Galmack da inicio a pesar de que entre los años 2015-2016 el Ecuador sufriera una grave crisis económica debido a la caída abrupta del precio del petróleo, déficit en la balanza comercial, y la creación de salvaguardas arancelarias, ocasionando una afectación a la parte económica del país.

Posterior a este problema ocurrido en el país, la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A facturó USD 4'689,910.28 millones en el 2015 y en el 2016 USD 5'590,025.18 los cuales no llegaron a la proyección esperada por la empresa, pero a pesar de esta crisis económica esta se mantuvo en pie, innovando con nuevos modelos de vehículos, ofreciendo al consumidor un producto de calidad, acorde a sus necesidades, brindándole confianza, seguridad, confort y comodidades de pago para su mayor satisfacción, en el año 2017 esperó incrementar sus ventas en un 50% adicional a las ventas del año anterior.

La proyección de GALMACK S.A. es posicionarse dentro del mercado interno, incrementar su cartera de clientes y lograr los objetivos trazados institucionalmente.

2.1.2 Contribución

Este trabajo se basa en brindar sugerencias y recomendaciones a la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A. de la ciudad de Guayaquil, mediante una propuesta de mejoras en su proceso de facturación, analizando de forma puntual los problemas y posibles causas con la herramienta gerencial Ishikawa.

2.1.3 Manifestación

La concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A desde sus inicios en el año 2015 comenzó a presentar una serie de problemas en el proceso de facturación de su empresa los cuales son:

- ✓ Falta de manual de procedimientos de proceso de facturación.
- ✓ Falta de un sistema contable adecuado para revisiones analíticas de la compañía.

2.1.4 Delimitación

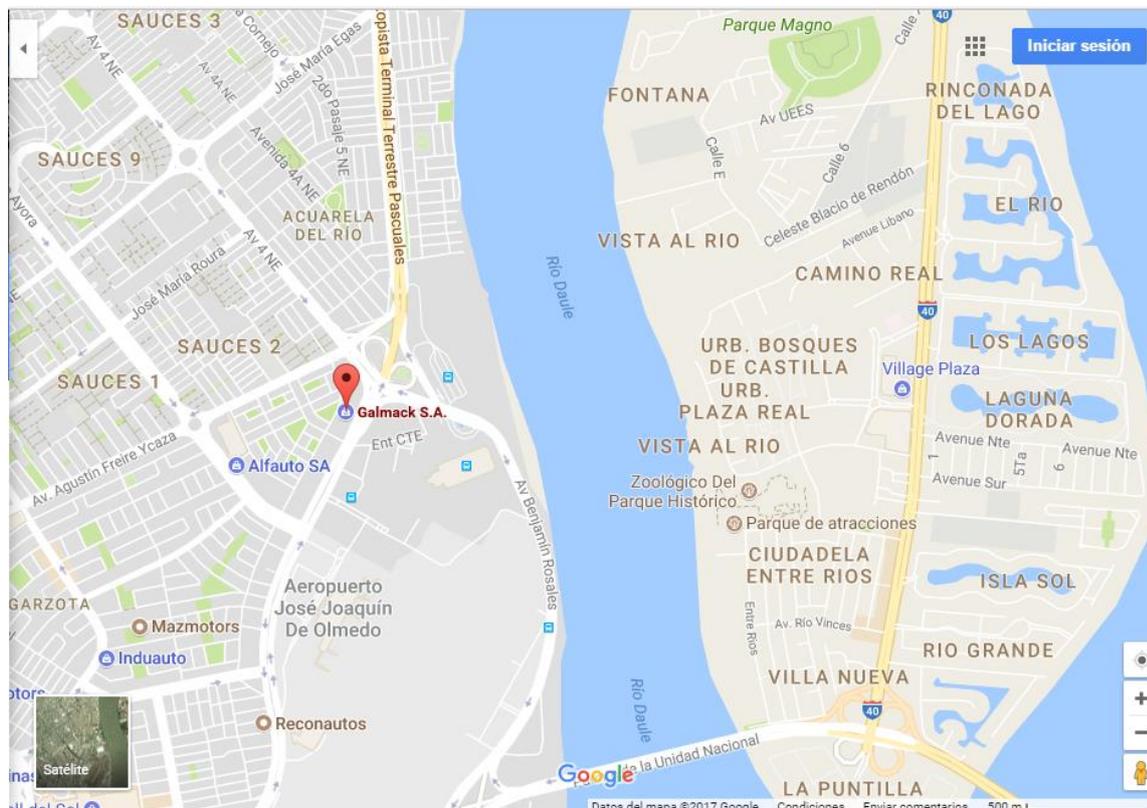
2.1.4.1 Temporal

El presente análisis fue ejecutado en el lapso de junio del 2017 a abril del 2018.

2.1.4.2 Espacial

Esta propuesta de análisis de caso será planteada a la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A de la ciudad de Guayaquil, al proceso de facturación, ubicada en la Av. De las Américas y Av. Presidente Roldós junto a la Avícola Fernández.

Ilustración 2 Ubicación de la empresa Galmack S.A.



Fuente: Google Maps, 2016

2.1.4.3 Académico

Se realizará esta propuesta con conocimientos adquiridos de los siguientes campos: Administración, Calidad, Metodología de la Investigación, Procesos, Contabilidad, Presupuesto, Finanzas.

2.1.5 Explicación del problema

El problema principal que atraviesa la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A de la ciudad de Guayaquil, en el proceso de facturación, es el atraso en la entrega de facturas, y de vehículos a sus clientes. Poseen un software contable que no cumple con las expectativas del proceso de facturación, atrasando el procedimiento muchas veces por la generación de errores al ingresar datos al sistema.

2.1.6 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el proceso de facturación de la Concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A de la ciudad de Guayaquil?

2.1.7 Objetivos

2.1.7.1 Objetivo General

Analizar el proceso de facturación de la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A para sugerir mejoras que garanticen la satisfacción del cliente.

2.1.7.2 Objetivos Específicos

- ✓ Describir el proceso de facturación de la concesionaria de vehículos Hyundai Galmack S.A
- ✓ Determinar a través de la herramienta gerencial Ishikawa los problemas y posibles causas de no conformidad del proceso de facturación.
- ✓ Diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso de facturación

3 Capítulo 2

3.1 La empresa

3.1.1 Historia de Galmack S.A

GALMACK S.A inició sus actividades el 15 de junio del 2015 con la compra venta de vehículos nuevos y usados en el país, perteneciente al Grupo Galarza los cuales han estado en servicio desde hace más de 20 años. Cuenta con una estructura definida con cada departamento proyectado al crecimiento profesional. Es una compañía familiar dedicada 100% a satisfacer las necesidades del parque automotor. Cuenta con las mejores armas dentro del mercado local que son la eficiencia, calidad y servicios, ubicándose en la preferencia de los amantes del mundo Hyundai. Están en constante innovación y disponen de los mejores modelos de fábrica.

Comercializa productos Hyundai con calidad y servicio profesional satisfaciendo las necesidades del consumidor a nivel costa dentro de las políticas establecidas por la marca y usando de marco la normativa ecuatoriana.

3.1.2 Misión

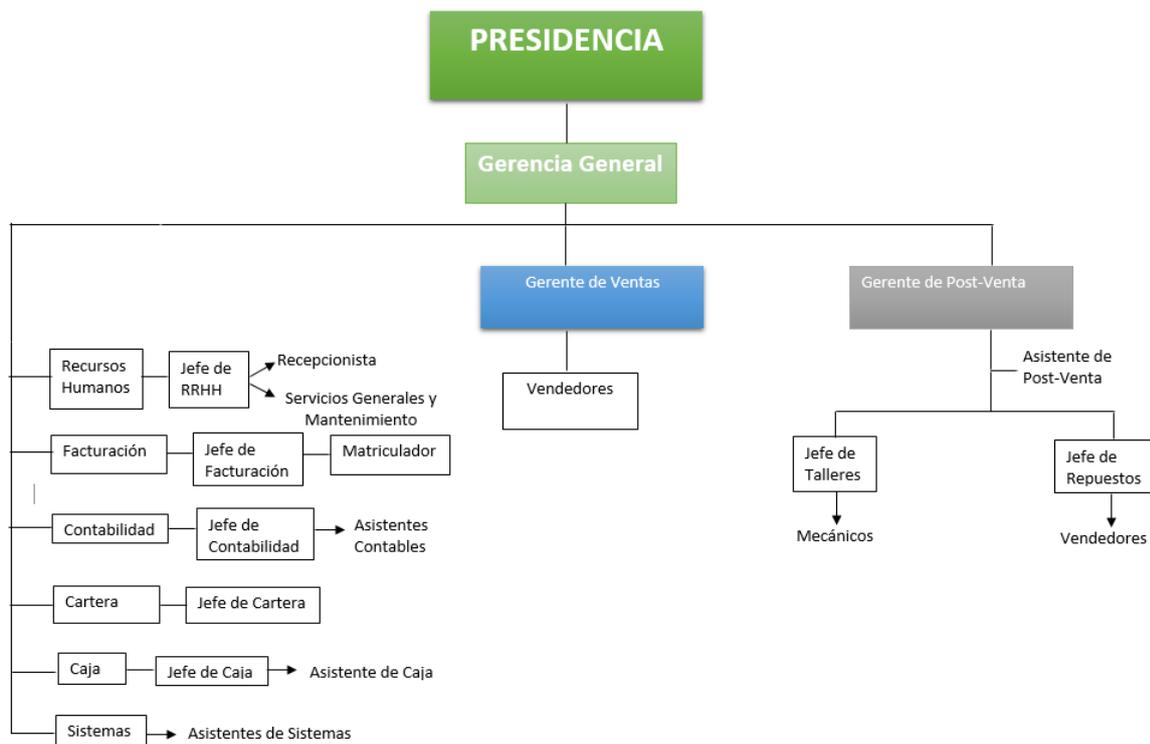
La comercialización de productos Hyundai y otros relacionados que satisfagan la necesidad de nuestra clientela, con calidad y servicio profesional, a nivel costa dentro de las políticas establecidas por la marca y usando de marco la normativa ecuatoriana. En Ecuador, nadie puede ofrecer un servicio garantizado como el que da GALMACK S.A.

3.1.3 Visión

Ser la compañía más grande en comercialización y servicios del grupo Galarza y de la marca Hyundai, y consolidar al equipo de trabajo más profesional y capacitado para lograr una consecución de objetivos permanentes y estables y así marcar un valor diferenciador dentro de nuestro mercado.

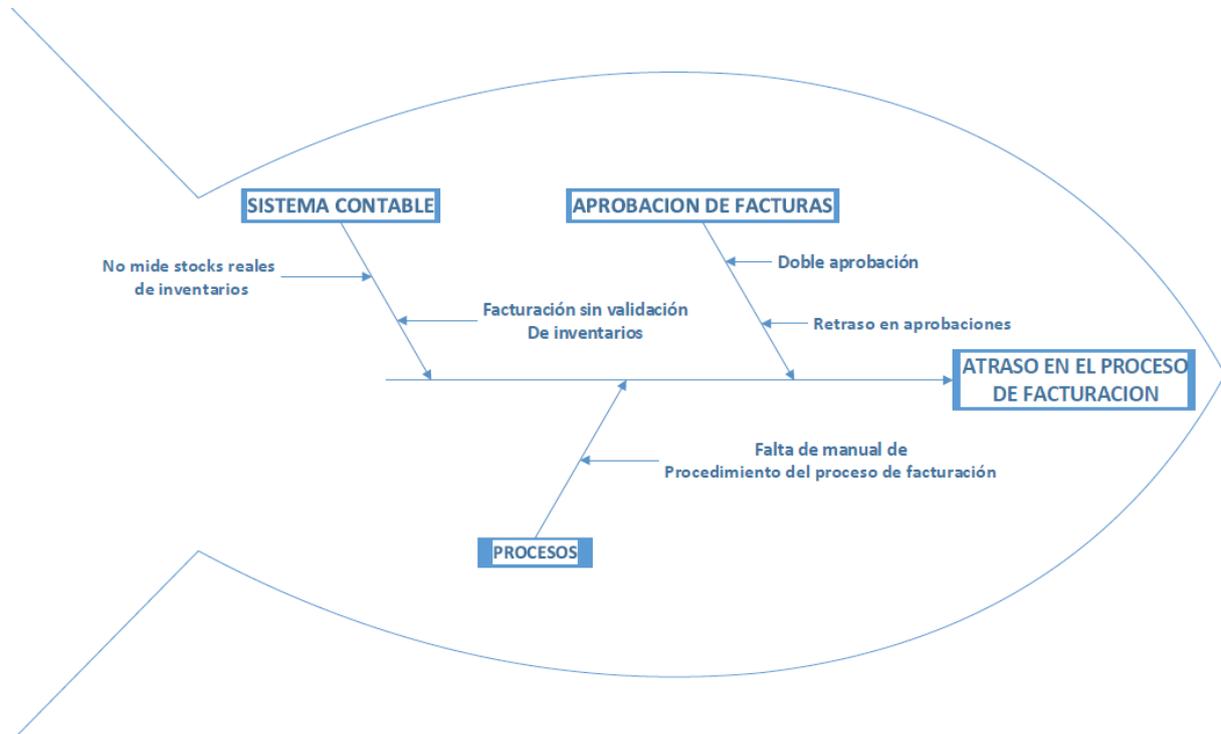
3.1.4 Organigrama de Galmack S.A.

Ilustración 3 Organigrama de Galmack SA



3.1.5 Herramienta Gerencial Ishikawa

Ilustración 4 Herramienta Ishikawa



3.2 Fundamentación teórica

3.2.1 Fuentes de Información

3.2.1.1 Definiciones

Factura: Las facturas son “documentos utilizados para realizar las transacciones económicas, donde los contribuyentes requieren sustentar el crédito tributario o en operaciones de exportación.” (Santistevan, 2009)

Es una "cuenta que un comerciante envía como consecuencia de una venta u otro contrato, con la indicación de las cualidades que individualizan la mercadería contratada y el precio del convenio.” (Siburu)

Es “el documento utilizado para respaldar el comercio de bienes o servicios, donde se detalla el valor del impuesto.” (Pinargote y Pita, 2013)

(Omeba, 2010) Menciona a Tartarufi, el mismo define a la factura como "el detalle de las mercaderías vendidas que el vendedor remite al comprador, con la precisa y detallada indicación de su especie, calidad, cantidad y de su precio, y con todas aquellas otras que puedan servir o ser necesarias, tanto para individualizar las mercaderías mismas como para determinar el contenido y las modalidades de ejecución del contrato."

Facturación: “Un sistema de facturación se diseña con el objetivo de registrar y controlar las operaciones de ventas de la organización. (Fernando Catacora, 1997)

Funciones de un proceso de facturación

Un proceso de facturación:

- ✓ Clasifica los productos por grupos y subgrupos.
- ✓ Controla pedidos de los clientes.
- ✓ Controla los precios de cada producto.
- ✓ Emite facturas giros y recibos.
- ✓ Emite el presupuesto de la empresa.
- ✓ Emite las órdenes de entrega de los productos.
- ✓ Consulta los inventarios.
- ✓ Actualiza los inventarios y los saldos de los clientes
- ✓ Define las condiciones de pago

Software Contable: Los softwares de información contable son quizás una de las bases de las actividades empresariales, por no decir la más importante dentro del campo de los negocios,

dada su naturaleza de informar acerca del incremento de la riqueza, la productividad y el posicionamiento de las empresas en los ambientes competitivos, por lo que es imperioso que vaya al ritmo de las exigencias de los distintos usuarios dentro y fuera de la entidad.” (Charles Horngren, 2007)

“Es una clase de sistema para la dirección empresarial que, a través de la realización del proceso contable, suministra información económica relevante para la gestión. Su utilización, por consiguiente, puede contribuir notablemente a facilitar y mejorar las decisiones empresariales.” (Elizondo López, 1996)

Objetivos del Software Contable

El sistema contable tiene como objetivo principal:

- ✓ Conocer y demostrar recursos controlados por un ente económico.
- ✓ Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- ✓ Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- ✓ Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- ✓ Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.

Manual: “Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización” (María Teresa Múnera Torres, 2002)

Procedimiento: “Es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo

define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera” (José M. Prieto, 1997)

“Un procedimiento es una serie de labores concatenadas (unidas) que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado” (Gómez Ceja G., 1997)

Manual de procedimiento: Los manuales de procedimientos son elementos fundamentales para poder transmitir reglas o normas que deben regirse los empleados en las diferentes organizaciones para poder realizar una labor exitosa.

Manual de Procedimientos: El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas” (Gómez Ceja G., 1997)

Objetivos del manual de procedimiento

Los objetivos de un manual de procedimientos según (Benjamín Franklin y Guillermo Gómez, 2002):

- ✓ Recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

- ✓ Aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

La importancia de los manuales de procedimiento

La importancia de un manual de procedimientos radica en que la descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. Además, todo procedimiento incluye la determinación de los tiempos de ejecución y uso de recursos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. (Benjamín Franklin, 2004)

3.3 Definición de términos básicos

Según (Tamayo, 1998), la definición de términos básicos “es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema”

Facturación.- Es la realización y tramitación de una factura.

Inventarios.- Valoración que se hace de una serie de cosas o sucesos.

Procesos.- Es el conjunto de etapas sucesivas advertidas o necesarias para concretar una operación.

Control.- Es la acción o resultado de comprobar o examinar una actividad laboral.

Procedimientos.- Modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente.

4 Capítulo 3

4.1 Metodología

4.1.1 Técnicas de Investigación

4.1.1.1 Método de Observación Científica

En el presente análisis de caso se utilizó la investigación aplicada con enfoque al método de observación científica ya que el objetivo principal es que la información recopilada se utilice para basarse en datos generales aceptados como valederos para aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez.

El método de observación es aquel en el que el investigador se sitúa fuera de la conducta que se está observando y crea una bitácora, notas, o un registro en audio y video de la conducta. (Neil J. Salkind), es decir, consiste en observar el hecho o caso para tomar información y registrarla para su posterior análisis. Este es un elemento fundamental de todo proceso investigativo.

Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica.

La observación no científica; observa sin intención, sin un objetivo definido, por lo tanto, no tiene una preparación previa.

La observación científica; observa un objetivo claro, definido y preciso, es decir, el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual conlleva a una preparación cuidadosa de la observación.

3.1.1.2 Resultados del método de Observación Científica

Tabla 1 Método de Observación

CUADRO DEL METODO DE OBSERVACIÓN CIENTÍFICO	
VARIABLES DE INTERES	OBSERVACIONES
Tiempo en días en que se aprobó la venta de un carro	De 1 a 2 días por no encontrarse en la empresa el presidente para la debida autorización
Tiempo en días en que se aprobó la compra de un vehículo	De 5 a 7 días por no encontrarse en la empresa el presidente para la debida autorización
Cantidad de aprobaciones para emisión de factura de venta	Se necesitan dos aprobaciones, la del presidente y la del Gerente General
Cantidad de aprobaciones para la compra de un vehículo	Se necesitan dos aprobaciones, la del presidente y la del Gerente General
Cantidad de errores generados en el proceso de facturación	El software contable no controla al 100% el inventario, en ciertas ocasiones permite completar la venta sin stock.
Existencia de una manual de procedimientos.	La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para el proceso de facturación.

Elaborado: Blanca Katiuska Mariscal Cedillo, 2017

Mediante el método de observación científica, se pudo observar a la empresa en su entorno general y específico, la actividad, el mercado en el que realiza sus operaciones comerciales, la estructura organizacional, la operación y la dinámica que existe en cada uno de sus departamentos, así como la relación que existe entre ellos, y junto con ella los procedimientos que realizan cada uno de los empleados que intervienen en el proceso de facturación, en donde se detectó la mayor cantidad de retrasos y errores. Como por ejemplo el

retraso del presidente de la compañía para la autorización de la compra y venta de vehículos, el mismo que no permanecía siempre en la empresa, debido a reuniones que debía asistir dentro y fuera del país.

El software contable no controla al 100% el inventario, es decir, permite en ciertas ocasiones completar una venta sin stock, lo cual genera que el área de Contabilidad realice esta acción manualmente, dando una baja de inventario por el sistema.

Actualmente no se maneja un manual de procedimientos para el proceso de facturación, lo que conlleva a la empresa a no tener la eficiencia adecuada para realizar sus actividades.

4.1.1.2 Entrevista

Es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. (Goodale, 1994)

4.1.1.3 Resultados de la Entrevista

Se analizaron las preguntas que se efectuaron al entrevistar al gerente general y al jefe de contabilidad, conociendo información sobre cómo se maneja el proceso de facturación de la Concesionaria de Vehículos Hyundai GALMACK S.A, determinando detalles del problema incurrido, y obteniendo como resultado un atraso en el proceso de facturación por las siguientes causas:

- ✓ En las autorizaciones por parte de la presidencia, no cuenta con una pronta aprobación en el plazo establecido debido a varias reuniones y compromisos que el presidente

debe atender dentro y fuera del país. El presidente junto con el gerente general debe aprobar la compra y venta de vehículos para que el proceso continúe.

- ✓ El software contable que la compañía maneja contiene errores, uno de ellos es que en varias ocasiones permite realizar una venta sin tener un stock disponible, lo que conlleva a que el personal contable emita facturas de forma manual generando así más tiempo de espera para el proceso de facturación.

- ✓ No cuentan con un manual de procedimientos del proceso de facturación que permita realizar de una manera más eficaz y oportuna el proceso de cada área involucrada, y determine lapsos de tiempo a seguir para que el proceso sea más ágil.

4.2 Análisis de Resultados

Gracias al método de observación aplicado en este caso y a las entrevistas realizadas, se logró identificar los diferentes factores que provocan los retrasos e inconvenientes que son continuos dentro de la empresa. Entre los principales inconvenientes se identificó el retraso que existe al momento de solicitar la aprobación de facturación a la gerencia y presidencia.

El proceso de facturación no cuenta con un manual de procedimientos para tomar como referencia el tiempo adecuado que se debería seguir para este proceso. Tiene una estimación de tiempo promedio de alrededor de siete días laborables, los cuales se concentran mayormente en el tiempo que la gerencia y presidencia toman en aprobar las facturas de compra y venta de vehículos. Se detectó que la razón principal de este retraso en la aprobación, es por parte de la presidencia, por el poco tiempo con el que cuenta para poder realizar este proceso de revisión y aprobación, además que el presidente en pocas ocasiones se encuentra dentro de oficina para realizar este procedimiento. Este retraso en el proceso de facturación ocurre en su mayoría para

la compra y venta de vehículos, en el caso de compra y venta de repuestos, la gerencia no necesita realizar una revisión exhaustiva, por lo tanto, la aprueba con mayor rapidez.

Otro inconveniente que se evidenció dentro del proceso de facturación es que el software contable permite en varias ocasiones completar ventas sin stock, es decir, no controla el 100% del inventario, generando un retraso al área de Contabilidad, teniendo que realizar esta acción manualmente, dando de baja al inventario por medio de base de datos. Gracias a ello en ciertas ocasiones los empleados que intervienen en este proceso, se han visto obligados a emitir las facturas de manera manual, y luego de dos días se ingresa la información al sistema.

Dado los hallazgos mencionados, se puede concluir que el proceso de facturación es la principal causa de los retrasos e inconvenientes dentro de la organización, por lo que se sugiere lo siguiente:

- Un nuevo software contable que permita realizar el proceso de facturación de una manera ágil y oportuna.
- Un manual de procedimientos del proceso de facturación que identifique cada una de las tareas, tiempo y recursos que corresponden a cada uno de los empleados que intervienen en este proceso.

5 Capítulo 4

5.1 Presentación de hallazgos

5.1.1 Solución Propuesta

Una vez identificados los problemas de la compañía mediante el método de observación científico y las entrevistas realizadas, se puede agilizar en un 90% el proceso de facturación, implementando lo siguiente:

- ✓ Adquisición de un nuevo software contable que sea accesible para todos los empleados y que mejore las eficiencias en el proceso de facturación.
- ✓ Implementación de un manual de procedimientos para los departamentos que intervengan en el proceso de facturación, lo que permitirá a los empleados realizar sus tareas con mayor efectividad y realizar evaluaciones más precisas al personal.

5.1.2 Presupuesto base por adquisición de Software Contable

Se estimó el costo de implementación por el nuevo sistema contable acorde a precios referenciales del mercado Software de aplicación completo para empresas pequeñas y medianas oscilan entre USD 1200,00 a USD 15,000. Para empresas grandes los valores oscilan entre USD 15,000 a USD 100,000

Contiene los siguientes módulos:

- Facturación
- Contabilidad
- Cartera
- Proveedores
- Caja chica
- Inventarios
- Anexos (SRI)
- Entre otros

La empresa debería destinar un monto que oscile entre USD 35,000 a USD 50,000 para la implementación de un sistema contable.

5.1.2.1 Tiempo de implementación

El tiempo estimado para la implementación de este nuevo software contable y del nuevo manual de procedimientos para el departamento de facturación será de 3 a 4 meses.

5.1.3 Manual de Procedimientos para el proceso de Facturación.

Introducción

El presente manual de procedimientos se genera debido a la necesidad detectada por un estudio de caso realizado dentro de la Concesionaria de Vehículos Hyundai Galmack S.A., en el que se evidenciaron problemas y retrasos generados en el proceso de facturación.

Este documento tiene como finalidad detallar cada uno de los procedimientos a realizar por los empleados de la organización que intervienen dentro del proceso de facturación, así como detallar los tiempos estimados y límites para las tareas asignadas y los recursos con los que cuentan para ser realizados.

Objetivos

- Estandarizar y controlar las tareas de los empleados que intervienen en el proceso de facturación y evitar su alteración.
- Eliminar los retrasos y reducir los tiempos de aprobación de las facturas emitidas.
- Reducir los costos provocados por los retrasos en la emisión de facturas.
- Eliminar la utilización de métodos manuales para el proceso de facturación.
- Establecer una base de evaluación para el proceso de facturación.

Alcance

El alcance del presente manual abarca a todos los intervinientes y subprocesos que conforman el proceso de facturación de la empresa.

Responsables

- ✓ Jefe de Facturación
- ✓ Jefe de Matriculación
- ✓ Jefe de Ventas
- ✓ Vendedores
- ✓ Jefe de Cartera
- ✓ Jefe de Contabilidad
- ✓ Asistente Contable
- ✓ Jefe de Caja
- ✓ Asistente de Caja

Funciones

Jefe de Facturación:

- Receptar la documentación del cliente como son: (Copias de cédulas, certificados de votación, planillas de servicios básicos, formulario de “conozca a su cliente” y demás documentación relacionada a la venta), para su posterior archivo en el file del cliente.
- Facturación de vehículos.
- Verificación de saldos de clientes en el sistema para entrega de documentación al Dpto. de Matriculación.
- Realizar reportes de venta mensuales.

Jefe de Matriculación:

- Gestión de matriculación para su posterior entrega de placas y vehículo al cliente.

Jefe de Ventas:

- Supervisión de ventas individuales
- Reporte de ventas mensuales
- Verificación del inventario disponible para posterior pedido de vehículos
- Revisión de entrega de inventario a matriz

Vendedores:

- Captación de clientes
- Gestión de modalidad de cobro
- Entrega de vehículos

Jefe de Cartera:

- Gestión de cobro a clientes en caso de crédito directo tanto directo como financiera

Jefe de Contabilidad:

- Ingreso de facturas de compras de vehículos y accesorios
- Revisión de reportes de ventas para asignación de costos
- Emisión de notas de créditos por descuentos o devoluciones

Asistente de Contabilidad:

- Ingreso de facturas de compras de vehículos y accesorios
- Emisión de notas de créditos por descuentos o devoluciones
- Archivo general

Jefe de Caja:

- Supervisión de validaciones de recaudaciones en bancos
- Supervisión en cobros en efectivo, cheques y tarjetas de crédito
- Conciliaciones bancarias diarias
- Liquidación mensual de tarjetas de crédito
- Arqueo de Caja

Asistente de Caja:

- Validación de recaudaciones en bancos
- Cobros en efectivo, cheque y tarjetas de crédito
- Arqueo de Caja

Perfiles**Jefe de Facturación**

Egresado o con título de Ingeniería en Administración de Empresas, Gestión de Empresas o carreras afines.

Conocimientos:

- ✓ Normas tributarias vigentes
- ✓ Reglamento de comprobantes de ventas y retenciones
- ✓ Trámites vehiculares
- ✓ Trámites vehiculares ATM – CTE – ANT

- ✓ Manejo de herramientas de Office

Jefe de Matriculación

Experiencia:

- ✓ Trámites vehiculares ATM – CTE - ANT
- ✓ Manejo de herramientas de Office

Jefe de Ventas

Egresado o con título de Ingeniería en Administración de Empresas, Gestión de Empresas o carreras afines.

Conocimientos:

- ✓ En Normas tributarias vigencia
- ✓ En Trámites vehiculares
- ✓ En trámites vehiculares ATM – CTE – ANT
- ✓ Amplio conocimiento de vehículos, accesorios y partes
- ✓ Manejo de herramientas de Office

Experiencia:

- ✓ En ventas de vehículos
- ✓ En créditos bancarios – sector automotriz
- ✓ En gestión de cobro

Vendedores

Conocimiento:

- ✓ Amplio conocimiento de vehículos, accesorios y partes

- ✓ En trámites vehiculares ATM – CTE – ANT

Experiencia:

- ✓ En ventas de vehículos
- ✓ En manejo de clientes
- ✓ En gestión de cobro

Jefe de Cartera

Egresado o con título de Ingeniería en Administración de Empresas, Gestión de Empresas o carreras afines.

Conocimiento:

- ✓ De trámites legales
- ✓ Manejo de herramientas de Office

Experiencia:

- ✓ En gestión de cobro
- ✓ En recuperación de cartera

Jefe de Contabilidad

Graduado en Contabilidad y Auditoría

- ✓ De Normas Tributarias vigentes
- ✓ De reglamento de comprobantes de venta y retenciones
- ✓ De vehículos, partes y repuestos
- ✓ Manejo de herramientas de Office

Experiencia:

- ✓ En contabilidad de costos y sector automotriz

Asistente Contable

Debe cursar los últimos años o egresado en la carrera Contabilidad y Auditoría

Conocimiento:

- ✓ En contabilidad de costos y sector automotriz
- ✓ De Normas Tributarias vigentes
- ✓ De vehículos, partes y repuestos
- ✓ Manejo de herramientas de Office

Jefe de Caja

Egresado o con título de Ingeniería en Administración de Empresas, Gestión de Empresas o carreras afines.

Conocimiento:

- ✓ Manejo de retenciones
- ✓ Manejo de herramientas de Office

Experiencia:

- ✓ Experiencia en manejo de bancos
- ✓ Experiencia en el área de caja

Asistente de Caja

Conocimiento:

- ✓ Manejo de retenciones
- ✓ Manejo de herramientas de Office

Experiencia:

- ✓ Experiencia en el área de caja

Políticas y Normas

Las políticas y normas por las que se rige este manual y los individuos a los que afecta serán las mismas que se aplican para la organización en su conjunto.

Los tiempos establecidos en este documento serán respetados en la medida de lo posible, en caso de retrasos o inconvenientes imprevistos por este documento, los jefes de cada departamento deberán revisar el caso y dar solución específica.

Los documentos entregados por cada departamento deberán contar con toda la información necesaria para que el proceso siga su curso normal, en caso de existir información incompleta se aplicará las sanciones correspondientes al empleado o departamento implicado de acuerdo al manual de procedimiento de funciones.

Procedimiento

Venta de Vehículos

El proceso de facturación inicia previo a la especificación de la forma de pago que más le convenga al cliente (efectivo, tarjeta de crédito, cheque, crédito directo). Si es crédito directo,

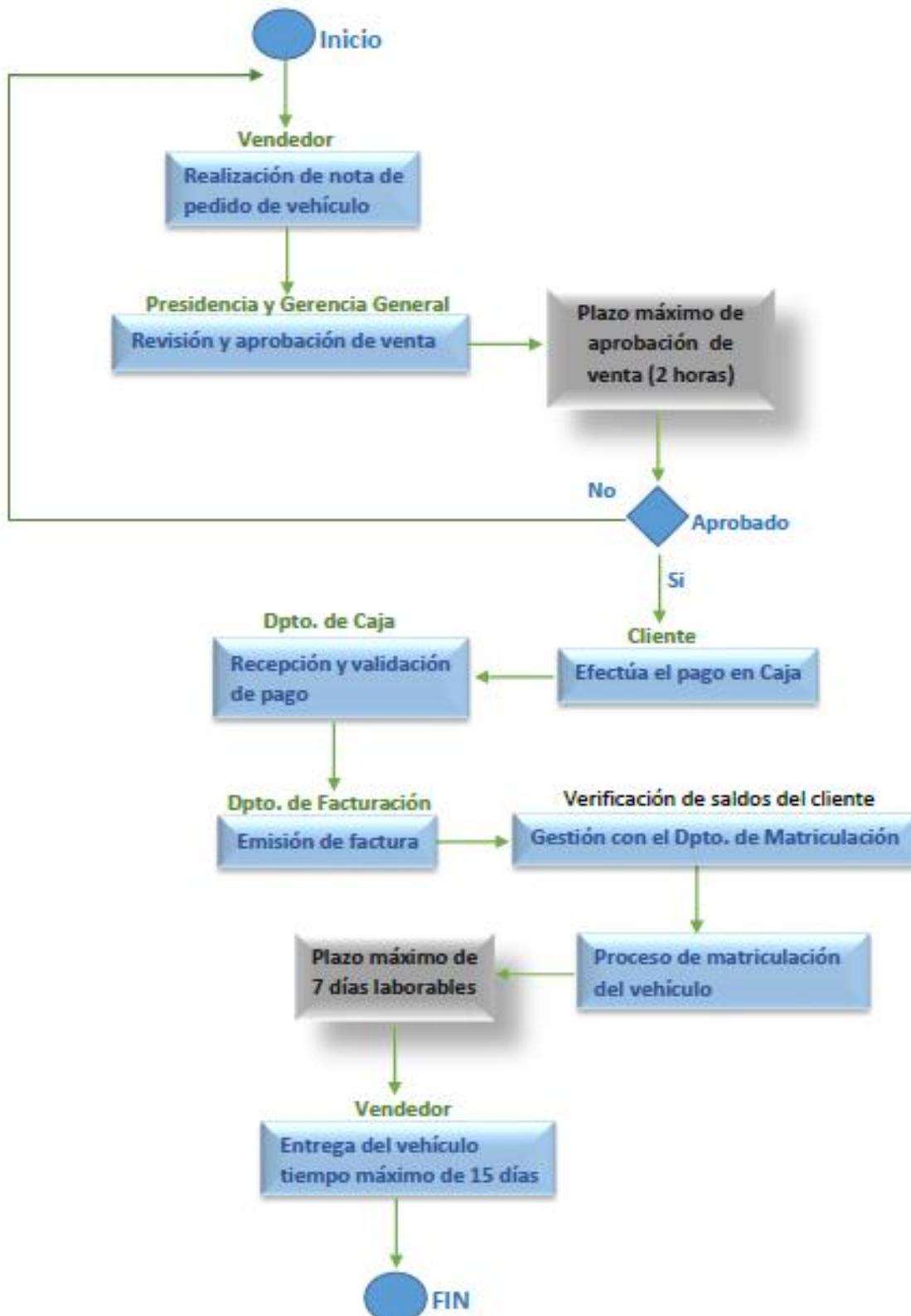
el vendedor solicitará al departamento de Cartera la evaluación de datos crediticios del cliente y demás controles de la empresa. Una vez realizada la evaluación, el vendedor solicitará al cliente la entrega del 25% de entrada y el 75% financiado por una entidad financiera.

El vendedor efectuará la nota de pedido la misma que deberá contar con todos los datos necesarios para la aprobación electrónica del gerente general y presidente, los cuales revisarán la documentación por medio del correo interno de la compañía y procederán con la aprobación a través del sistema o vía correo electrónico. Para esta revisión el gerente y presidente tendrán un plazo no mayor a dos horas para aprobar o negar la venta de vehículos.

Una vez dada la aprobación el vendedor solicitará al cliente la cancelación del vehículo con la forma de pago elegida, el área de caja receptorá y validará el pago, el departamento de facturación emitirá la factura y gestionará el proceso de matriculación del vehículo en un plazo no mayor a 7 días laborables, previo a la verificación de saldos del cliente, para finalizar se procederá a la entrega del vehículo en un plazo no mayor a 15 días.

Diagrama de Flujo del Proceso de Venta de Vehículo

Ilustración 5 Diagrama de flujo de proceso de venta

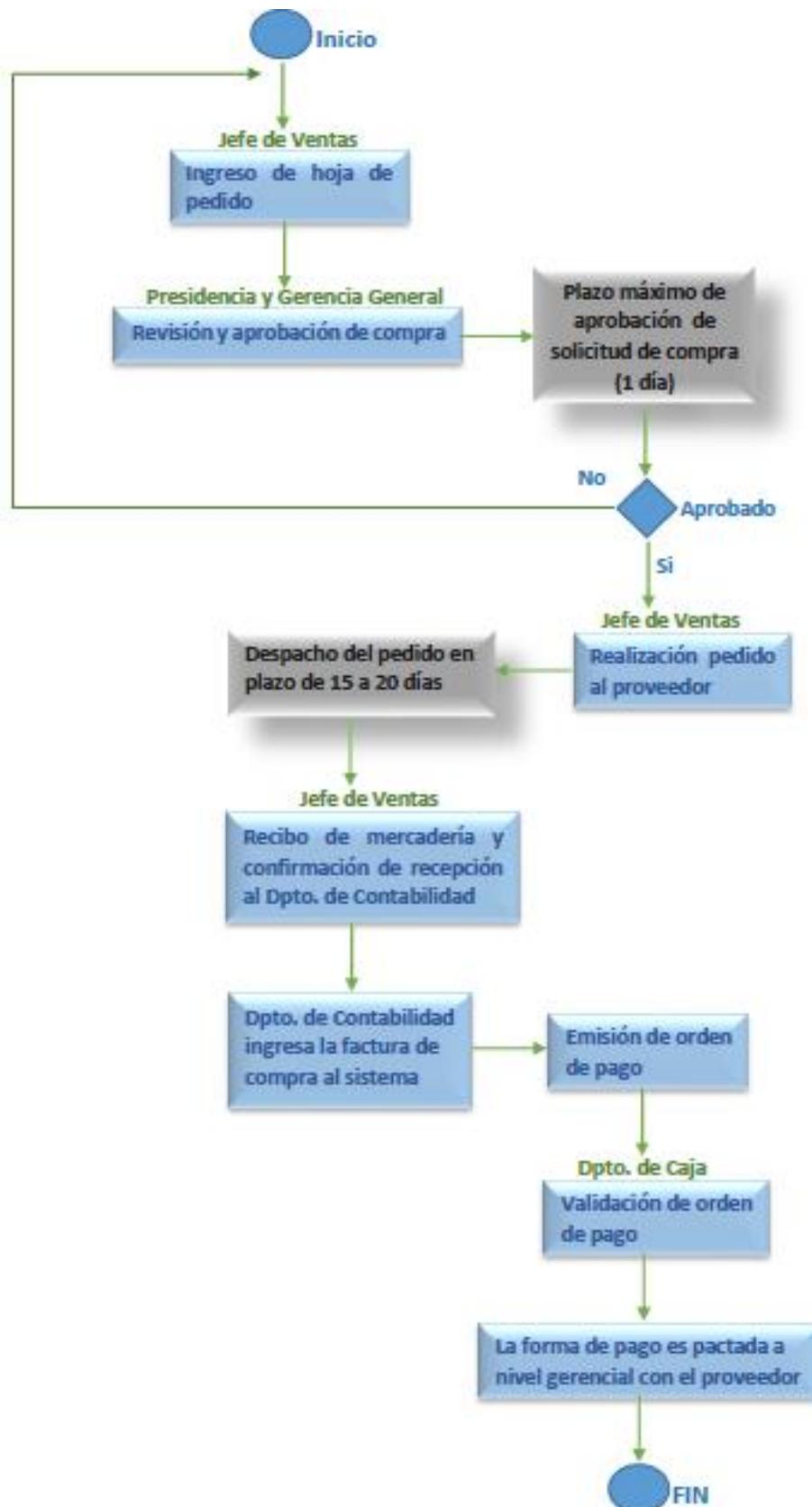


Compra de Vehículos

El jefe de ventas previo a la revisión del inventario, ingresará la hoja de pedido para la aprobación electrónica del gerente general y presidente, los cuales revisarán la documentación por medio del correo interno de la compañía y procederán con la aprobación a través del sistema o vía correo electrónico. Para esta revisión el gerente y presidente tendrán un plazo no mayor a un día para aprobar o negar la solicitud de pedido al proveedor la compra de vehículos. El jefe de ventas realizará el pedido después de obtener las aprobaciones, el proveedor entregará lo solicitado por lo general en un plazo de 15 a 20 días, el departamento de ventas recibirá la mercadería y confirmará la recepción de la misma al departamento de contabilidad, el mismo que procederá con el ingreso de la factura al sistema y emitirá la orden de pago, la cual deberá ser validada por el departamento de caja y se coordinará a nivel gerencial las fechas de pago según lo pactado con el proveedor.

Diagrama de Flujo del Proceso de Compra de Vehículo

Ilustración 6 Diagrama de flujo de proceso de compras



5.1.4 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos gracias a la implementación de un manual de procedimientos del proceso de facturación y el software contable son:

La automatización que genera el software y el manual de procedimientos en el proceso de facturación beneficia a la empresa con reducción del tiempo para realizar el proceso, lo que permite a la empresa obtener ahorros en contratación de mayor personal y capacitación del mismo.

El manual de procedimientos establece las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los individuos que intervienen en el proceso de facturación, lo que permite a la empresa identificar rápidamente donde se producen los errores o retrasos dentro del proceso.

El manual de procedimientos establece una base de estándares de eficiencia que permite a la empresa poder evaluar a su personal de forma más precisa y por tanto reconocer a tiempo aquellos trabajadores que superan el rendimiento normal, como a los que no y poder capacitarlos.

El manual también permite mejorar los procesos de aprobación y seguimiento a créditos otorgados a los clientes, lo cual reduce el nivel de cartera morosa que mantiene la empresa actualmente.

Tabla 2 Flujo de Caja

PERIODO	0	1	2	3
INGRESOS		29.040,00	29.040,00	29.040,00
REDUCCION GASTOS DE PERSONAL		14.040,00	14.040,00	14.040,00
INCREMENTO VENTAS		10.000,00	10.000,00	10.000,00
REDUCCION GASTOS ADMIN DE INVEN		5.000,00	5.000,00	5.000,00
EGRESOS		(28.806,67)	(28.806,67)	(28.806,67)
SOPORTE TÉCNICO		(10.140,00)	(10.140,00)	(10.140,00)
MANTENIMIENTO EQUIPOS		(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)
DEPRECIACION		(16.666,67)	(16.666,67)	(16.666,67)
UTILIDAD		233,33	233,33	233,33
IMPUESTOS 33,7%		78,63	78,63	78,63
UTILIDAD NETA		154,70	154,70	154,70
DEPRECIACION		16.666,67	16.666,67	16.666,67
CAPITAL DE TRABAJO		25.000,00		
INVERSIÓN	(50.000,00)			
FLUJO NETO	(50.000,00)	41.821,37	16.821,37	16.821,37
VAN 15%	10.146,10			
TIR	30%			

Elaborado: Blanca Katiuska Mariscal Cedillo, 2017

6 Conclusiones

El estudio realizado a la empresa Galmack S.A. evidencia algunos inconvenientes que se presentan en el desarrollo normal de sus operaciones, desde retrasos considerables en la autorización de documentos, provocados principalmente por el cuello de botella que se genera al esperar la aprobación de la gerencia y presidencia, hasta el grave problema de mantener un stock de inventario desactualizado en el software contable, dificultando realizar la toma física de inventarios lo cual aumenta el riesgo de que existan faltantes provocando pérdidas para la empresa.

Las entrevistas evidenciaron aún más los problemas identificados al inicio del estudio de caso. Los entrevistados afirmaron que el software contable con el que cuenta actualmente la empresa Galmack S.A. no tiene las funcionalidades necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente. Así como también que no se realiza ningún proceso de respaldo de la información del software, lo que implica correr un riesgo grande, en caso de que se pierda la información por alguna falla técnica y caso fortuito, no habría respaldo alguno de la información y esto dejaría a la empresa en una situación muy delicada.

Otro punto importante detectado en la entrevista es el cuello de botella generado por los propios directivos de la empresa, ya que al esperar por su aprobación retrasan el proceso normal de operaciones de toda la empresa, desde los procesos de pagos y hasta los procesos de emisión de facturas, los cuales no deberían ser necesariamente autorizados por la directiva.

Debido a estos inconvenientes se consideraron las propuestas sugeridas en este documento, entre ellas la adquisición de un nuevo y completo software contable de fácil accesibilidad, el cual permita generar información oportuna y adecuada para la correcta toma de decisiones por parte de los directivos y el personal en general, es imprescindible la elaboración de un manual de procedimientos para el proceso de facturación, ya que todos los procesos que realizan los empleados son aprendidos de manera empírica, lo cual dificulta la uniformidad de la información que se puede generar al trazar un rumbo mediante un manual de procedimientos.

Los resultados que se pueden obtener gracias a la propuesta sugerida permitirán a la empresa mejorar en gran medida sus procesos, reduciendo los cuellos de botella, tiempos y retrasos en la entrega de documentación.

7 Recomendaciones

Como primera recomendación, una vez que el nuevo software contable esté completamente operativo deben realizarse revisiones periódicas, para estar seguros de que funciona y satisface los requerimientos de los usuarios, para lo cual será necesario mantener una relación de largo plazo con el proveedor del software para que sean ellos mismos quienes realicen estas revisiones.

También se recomienda, una vez que se haya implementado el manual de procedimientos del proceso de facturación, se establezcan controles recurrentes para verificar que todos los empleados de la empresa se encuentren cumpliendo con lo establecido en el manual y de esta manera tratar de evitar que se presenten errores que puedan afectar a la operación de la empresa.

Es recomendable y muy importante implementar una ideología de mejora continua dentro de la empresa, es decir que una vez implementados los cambios sugeridos en este estudio de caso, no asumir que todos los problemas de la empresa están resueltos y que no hay manera de mejorar, todo lo contrario, deberían establecerse políticas para analizar los cambios y mejoras que podrían realizarse en cualquier área de la empresa con el fin de optimizar los recursos y ser cada vez más eficientes. Esta ideología implica asumir que todo puede hacerse de una mejor manera y hay que estar en constante evaluación de lo que se hace en el presente para poder hacerlo mejor en el futuro. De esta manera la empresa siempre se encontraría actualizando y mejorando sus procesos y operaciones para beneficio de la misma.

8 Bibliografía

- Álvarez. (1995). *Sistemas de Información*.
- Ander Egg E. (1997).
- Astudillo, G. (13 de 06 de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-venta-vehiculos-economia-negocios.html>
- Benjamín Franklin. (2004). *Organización de las Empresas*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2004 2da edición.
- Benjamín Franklin y Guillermo Gómez. (2002). *Organización y Métodos: Un enfoque competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A 1ª edición, pag 316.
- Charles Horngren. (2007). *Sistemas de información contable*.
- Cultural, M. (1999). *Diccionario del Marketing de Cultural S.A.*
- ECUADOR, A. D. (2016). *Anuario 2016*. Quito: Grupo El Comercio.
- Elizondo López, A. (1996). *Sistemas de información contables*.
- Estudio, T. d. (2017). *Técnicas de estudio*. Obtenido de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/compreension/compreension32.htm>
- Fernando Catacora. (1997). *Facturación*.
- Gómez Ceja G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill Pag 138.
- Goodale, J. (1994). *La entrevista, técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid : Piramide.
- José M. Prieto. (1997). *Los procedimientos de trabajo en el punto de mira didáctico*.
- Kuby, R. J. (2005). Técnica Encuesta . En R. J. Kuby, *Estadística Elemental*. Thomson.
- Lambin, J. J. (2003). Marketing Estratégico. En J. J. Lambien, *Marketing Estratégico* (pág. 484). Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 27 de 01 de 2016
- María Teresa Múnera Torres. (2002). Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, Vol. 25, No. 1.
- Neil J. Salkind. (s.f.). *Métodos de Investigación*. Tercera edición.
- Omeba. (2010).
- Pinargote y Pita. (2013). *"Mi Guía Tributaria"*.
- Prefectura de Los Rios*. (27 de 01 de 2016). Obtenido de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial: http://www.los-rios.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=54&Itemid=1297

- S.A, G. (2017). *Hyundai Galmack S.A.* Obtenido de <http://servicioalclienteg0.wixsite.com/galmack-s-a>
- Santistevan. (2009).
- Siburu. (s.f.).
- Tamayo. (1998). *La definición de términos básicos.* pag 78.
- Vega. (s.f.). *Universidad de Granada.* Obtenido de Universidad de Granada:
<http://lsi.ugr.es/~mvega/docis/entre1.doc.sxi.pdf>

9 Anexos

9.1 Validación de entrevista dirigida la Concesionaria de Vehículos

Hyundai Galmack S.A

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema de Análisis de Caso: Análisis del Proceso de Facturación en la Concesionaria de Vehículos Hyundai Galmack S.A.

Autor: Blanca Katuska Mariscal Cedillo.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Cuestionario de entrevista dirigido a la Concesionaria de Vehículos Hyundai Galmack S.A.

Encuesta No. 1

Gerente General

Pregunta 1.- ¿Cuál es el número de colaboradores que integran Galmack S.A?

Pregunta 2.- ¿Cómo está estructurada la empresa por áreas funcionales?

Pregunta 3.- ¿En el año 2015 al 2016 cómo se desempeñó la compañía a pesar de la recesión económica y de las reformas tributarias que implementó el anterior gobierno del país?

Pregunta 4.- ¿Actualmente posee un manual de procedimientos para elaborar adecuadamente el proceso de facturación?

Pregunta 5.- ¿Cómo funciona actualmente el proceso de facturación en Galmack S.A.?

Pregunta 6.- ¿Qué áreas y cuántas personas intervienen en este proceso?

Pregunta 7.- ¿Actualmente cuentan con un manual de procedimientos para el proceso de facturación?

Pregunta 8.- ¿Qué tiempo considera usted que demora un proceso de facturación?

Pregunta 9.- ¿Actualmente cuentan con un gran stock para abastecer las necesidades del consumidor en cuanto a mantenimiento y arreglo de vehículos?

Pregunta 10.- ¿Cada qué tiempo realizan inventarios en la empresa?

Pregunta 11.- ¿Qué tiempo en promedio se demora la empresa en la entrega de un vehículo?

Pregunta 12.- ¿Qué beneficios obtiene el cliente por la compra de un vehículo?

Pregunta 13.- ¿Cuál es la Garantía que ofrece Galmack por la compra de un vehículo?

Encuesta No. 2**Jefe del área de Contabilidad**

Pregunta 1.- ¿Cuánto tiempo demora el proceso de facturación?

Pregunta 2.- ¿Quién(es) son las personas que autorizan la compra y venta de vehículos?

Pregunta 3.- ¿Cada qué tiempo la persona autorizada aprueba la compra y venta de vehículos?

Pregunta 4.- ¿Cuánto se factura en mantenimiento correctivo?

Pregunta 5.- ¿Cuánto se factura en mantenimiento preventivo?

Pregunta 6.- ¿Dentro de una solicitud de un cliente, existen todos los productos que este requiere para abastecer sus necesidades?

Pregunta 7.- ¿Qué porcentaje de repuestos existen para abastecer?

Pregunta 8.- ¿Cada qué tiempo se realiza un inventario ya sea de vehículos como de repuestos?

Pregunta 9.- ¿Los repuestos que la concesionaria necesita que tiempo demora para llegar a la misma para poderlo ofertar?

Pregunta 10.- ¿Cuántos proveedores tiene la concesionaria para abastecer los requerimientos?

Pregunta 11.- ¿Cuáles son sus proveedores principales?

Pregunta 12.- ¿Por lo general cuantos días les dan los proveedores para poder pagar?

Pregunta 13.- ¿Cuánto tiempo demora Galmack en pagar a sus proveedores ya sea un proporcional o el total de la deuda?

Pregunta 14.- ¿Qué problema tiene el procedimiento de facturación?

Pregunta 15.- ¿Qué ventajas tiene el software contable actual?

Pregunta 16.- ¿Qué desventajas tiene el software actual?