



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES
IX PROMOCIÓN**

PROYECTO I DE GRADO MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC
(COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES) PARA UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA
AUTOMOTRIZ”**

AUTORA: JENIFER PAMELA MANCHAY CHASIPANTA

DIRECTOR: ECON. JUAN LARA

SANGOLQUÍ, DICIEMBRE DE 2012

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

CERTIFICADO

Econ. Juan Lara (DIRECTOR)

CERTIFICA:

APROBACIÓN DEL TUTOR

Que en el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC (COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES) PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ**”, realizado por la Ing. Jenifer Pamela Manchay Chasipanta, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Sangolquí, diciembre del 2012.

Econ. Juan Lara

DIRECTOR DEL PROYECTO

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo Ing. Jenifer Pamela Manchay Chasipanta,

DECLARO QUE:

El Proyecto de Grado denominado: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC (COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES) PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, diciembre del 2012.

Ing. Jenifer Pamela Manchay

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

AUTORIZACIÓN

Yo Ing. Jenifer Pamela Manchay Chasipanta,

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas, la publicación en la biblioteca virtual de la institución, el Proyecto de Grado titulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC (COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES) PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ”**, cuyo contenido, ideas, y criterio profesional son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, diciembre del 2012.

Ing. Jenifer Pamela Manchay

DEDICATORIA

A Diego mi hermano querido, admiro mucho tu perseverancia espero que Dios muy pronto te permita escribir tu propia dedicatoria. Te adoro.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque constituye la fe que me mueve y me bendice cada día con vida y amor.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, institución que llevo en mi corazón, que me ha proporcionado una oferta académica de cuarto nivel íntegra permitiéndome especializarme en la rama de Finanzas para contribuir de forma activa y eficiente con el progreso del país.

A la Gerencia General y Gerencia Financiera de la Compañía de Compra Venta de Cartera que ha depositado su confianza en mí, permitiéndome obtener información relevante para el desarrollo de este proyecto.

Al Econ. Juan Lara, Tutor del presente proyecto de grado, por su paciencia y objetividad, por su comprensión e interés en todo momento.

A mi esposo Christian por su amor, su tolerancia y apoyo a mis largas noches de estudio y tiempo invertido en este proyecto, impulsándome siempre a culminar esta meta tan anhelada.

A mi madre por su comprensión, su fortaleza infinita, por ser mi ejemplo y mi más grande orgullo.

A mi hermano querido, por su apoyo en todos los momentos de mi vida.

A mi querida amiga Sandrita Simbaña, porque siempre constituyó un ejemplo a seguir desde que la conocí y su amistad me permitió conocer mi trabajo actual y con él la consecución de muchas metas alcanzadas.

Gracias

Pamela Manchay

ÍNDICE

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ.....	xvi
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix

CAPÍTULO I

1.	LA EMPRESA.....	1
1.1.	ANTECEDENTES.....	1
1.1.1.	Base Legal de la empresa.....	2
1.1.2.	Objetivos de la empresa.....	6
1.1.3.	Reseña Histórica.....	6
1.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
1.2.1.	Organigrama Estructural.....	7
1.2.2.	Organigrama Funcional.....	9
1.2.3.	Organigrama Personal.....	18
1.2.4.	Organigrama Procesos.....	19
1.3.	ASPECTO OPERACIONAL.....	20
1.3.1.	Cadena de Valor.....	20
1.3.2.	Mapa de Procesos.....	21
1.4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	22
1.4.1.	Misión.....	22
1.4.2.	Visión.....	23
1.4.3.	Objetivos.....	24
1.4.4.	Políticas.....	25
1.4.5.	Estrategias.....	25
1.4.6.	Principios y Valores.....	27

CAPÍTULO II

2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	28
2.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	28
2.1.1.	Políticas Contables.....	28
2.1.2.	Plan de Cuentas Actual.....	29
2.1.3.	Sistema de Costeo Actual.....	30
2.1.4.	Análisis de cuentas del Estado de Resultados.....	30
2.1.4.1.	Ingresos.....	31
2.1.4.2.	Costos.....	32

	Informe de Análisis financiero del estado de pérdidas y ganancias.....	36
2.1.4.3	ganancias.....	36
2.1.5	Análisis de cuentas del Estado de Situación Financiera.....	39
2.1.5.1.	Activos.....	40
2.1.5.2.	Pasivos.....	41
2.1.5.3.	Patrimonio.....	42
2.1.5.4.	Cuentas de orden.....	43
2.1.5.5.	Informe de Análisis financiero del Balance General.....	45
2.1.5.6.	Informe de análisis de indicadores financieros.....	50
2.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	52
2.2.1.	Influencias Macroambientales.....	52
2.2.1.1.	Incidencia del factor político.....	52
2.2.1.2.	Incidencia del factor económico.....	56
2.2.1.3.	Incidencia del factor legal.....	67
2.2.2.	Influencias Microambientales.....	70
2.2.2.1.	Competencia.....	70
2.2.2.2.	Productos sustitutos.....	78
2.2.2.3.	Proveedores.....	81
2.2.2.4.	Clientes.....	83
2.2.2.5.	Matriz FODA.....	91
 CAPÍTULO III		
3.	SISTEMA DE COSTOS.....	93
3.1.	Contabilidad de Costos.....	93
3.1.1	Definiciones y Generalidades.....	93
3.1.2	Clasificación de los Costos.....	94
3.2.	Sistemas de Costos.....	98
3.2.1.	Sistemas de Costos Tradicionales.....	98
3.2.1.1.	Por órdenes de producción.....	99
3.2.1.2.	Por procesos.....	99
	Sistema de Costos Basado en Actividades (Activity Based	
3.3.	Costing ABC).....	100
3.3.1	Antecedentes.....	100
3.3.2	Definiciones.....	103
3.3.3	Objetivos del sistema de costos ABC.....	104
3.3.4	Importancia.....	104
3.3.5	Ventajas y Desventajas del sistema de costos.....	105
3.3.6	Pasos para la implementación del sistema.....	106

3.3.6.1	Definición de Procesos y actividades.....	106
3.3.6.2	Identificación de Actividades.....	109
3.3.6.3	Instrumentación del Sistema.....	110
3.3.6.4	Asignación de costos.....	111
3.3.7	Comparación sistemas tradicionales de costos versus sistema de costos ABC.....	113

CAPÍTULO IV

	Diseño de un sistema de costeo ABC (costeo basado en actividades para una empresa de servicio de compra venta de cartera automotriz.....	114
4.	Sistema de Costos Basado en Actividades.....	114
4.1.	Determinación de Centros de Costos.....	114
4.1.1	Identificación de las actividades por Centros de Costos.....	126
4.1.2.	Identificación de las actividades del área de crédito.....	129
4.1.2.1	Identificación de las actividades del área de compras.....	131
4.1.2.2	Identificación de las actividades del área de servicio al cliente.....	134
4.1.2.3	Determinar los generadores de costos (Cost Drivers) de las actividades.....	143
4.1.3	Determinar los generadores de costos (Cost Drivers) de las actividades del área de crédito.....	143
4.1.3.1	Determinar los generadores de costos (Cost Drivers) de las actividades del área de compras.....	145
4.1.3.2	Determinar los generadores de costos (Cost Drivers) de las actividades del área de servicio al cliente.....	146
4.1.3.3	Localización de los costos indirectos de las actividades.....	150
4.1.4.	Localización de los costos indirectos de las actividades del área de crédito.....	151
4.1.4.1	Localización de los costos indirectos de las actividades del área de compras.....	152
4.1.4.2	Localización de los costos indirectos de las actividades de las actividades de área de servicio al cliente.....	153
4.1.4.3	Distribución de los costos indirectos entre las actividades.....	154
4.1.5.	Distribución de los costos indirectos entre las actividades del área de crédito.....	154
4.1.5.1		

4.1.5.2	Distribución de los costos indirectos entre las actividades del área de compras.....	160
4.1.5.3	Distribución de los costos indirectos entre las actividades del área de servicio al cliente.....	164
4.1.5.4	Ejercicio práctico asignación de los costos indirectos y directos de las actividades a los servicios que presta la empresa de servicios de compra venta de cartera automotriz...	168

CAPÍTULO V

5.	Efectos Financieros atribuibles a la aplicación del sistema de costos ABC.....	184
5.1	Análisis de ingresos y costos bajo el sistema de costos ABC..	188
5.1.1	Análisis de ingresos.....	188
5.1.2	Análisis de costos.....	188
5.1.3	Utilidad Bruta.....	189
5.1.4	Gastos Administrativos.....	190
5.1.5	Utilidad Neta.....	190
5.2	Rentabilidad.....	191
5.3	Trazabilidad.....	197
5.3.1	Análisis por objeto de costo.....	197
5.3.2	Análisis por recurso.....	198
5.3.3	Análisis por actividades.....	201
5.3.4	Análisis por cuentas contables.....	204

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	208
6.1.	Conclusiones.....	208
6.2.	Recomendaciones.....	215
	BIBLIOGRAFIA.....	218
	ANEXOS.....	221

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	34
Tabla 2	Análisis horizontal y vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias.	35
Tabla 3	Estado de Situación Financiera.....	44
Tabla 4	Indicadores Financieros.....	48
Tabla 5	Año 2011 Ventas Industria Financiamiento.....	80
Tabla 6	Número de canales por asesor y coordinador.....	117
Tabla 7	Asesores que comparten concesionarios.....	118
Tabla 8	Eventos área de ventas.....	120
Tabla 9	Total solicitudes de crédito atendidas julio 2012.....	144
Tabla 10	Solicitudes de crédito por analista julio 2012.....	144
Tabla 11	Compra de Cartera por usuario Julio 2012.....	145
Tabla 12	Compra de Cartera Totales por marca julio 2012.....	146
Tabla 13	Libro del Consumidor resumen por usuario por marca julio 2012. Distribución por marca actividades de área de servicio al cliente julio	147
Tabla 14	2012..... Distribución de Costos y Gastos área servicio al cliente julio	148
Tabla 15	2012.....	149
Tabla 16	Ponderación Cuenta Uso de Sistemas y Software área de crédito..	156
Tabla 17	Ponderación de Cuenta Teléfonos Regulares área crédito.....	157
Tabla 18	Ponderación de Cuentas Servicios Generales y Arriendo área crédito.....	158
Tabla 19	Distribución de Cuentas Otros Gastos área de crédito.....	159
Tabla 20	Ponderación Cuenta Uso de Sistemas y Software área compras....	161
Tabla 21	Ponderación de Cuenta Teléfonos Regulares área compras.....	161
Tabla 22	Ponderación de Envío de correspondencia y carga área compras... Ponderación de Cuentas Servicios Generales y Arriendo área	162
Tabla 23	compras.....	162
Tabla 24	Distribución de Cuentas Otros Gastos área de compras.....	163
Tabla 25	Ponderación Cuenta Uso de Sistemas y Software área servicio al cliente.....	165
Tabla 26	Ponderación de Cuenta Teléfonos Regulares área servicio al cliente.....	165
Tabla 27	Ponderación de Envío de correspondencia y carga área servicio al cliente.....	166
Tabla 28	Ponderación de Cuentas Servicios Generales y Arriendo área servicio al cliente.....	166

Tabla 29	Distribución de Cuentas Otros Gastos área de servicio al cliente...	167
Tabla 30	Porcentajes de distribución total de Sueldos y Salarios Julio de 2012.....	168
Tabla 31	Distribución de Sueldos Salarios y Comisiones Julio 2012.....	169
Tabla 32	Porcentajes de Distribución de Gasto Uso de Sistemas y Soporte Julio 2012.....	169
Tabla 33	Distribución Personal de Ventas.....	170
Tabla 34	Distribución de Uso de Sistemas e Implementación CORE Julio 2012.....	171
Tabla 35	Porcentaje de Distribución de Gastos Generales julio 2012.....	171
Tabla 36	Distribución de Gastos Servicios generales y arriendos julio 2012.....	172
Tabla 37	Porcentaje de Distribución de Teléfonos regulares julio 2012.....	173
Tabla 38	Distribución de Envío de correspondencia y carga julio 2012.....	173
Tabla 39	Distribución de Uso de Teléfonos Regulares.....	174
Tabla 40	Distribución de Recursos y gastos de viaje y gestión julio 2012...	175
Tabla 41	Consumo de Celulares Julio 2012.....	178
Tabla 42	Consumo de Internet Julio 2012.....	179
Tabla 43	Gastos Ventas, Comisión por Cesión e Inscripción Contratos.....	179
Tabla 44	Gastos de Administración.....	180
Tabla 45	Costos y Gastos Servicios de Financiamiento Julio 2012.....	181
Tabla 46	Costo Unitario Servicios de Financiamiento Julio 2012.....	181
Tabla 47	Ingresos Servicio de Financiamiento Julio 2012.....	182
Tabla 48	Ingreso Unitario Servicios de Financiamiento Julio 2012.....	182
Tabla 49	Utilidad Bruta por Servicio de Financiamiento Julio 2012.....	182
Tabla 50	Margen de Contribución por Servicio de Financiamiento Julio 2012.....	183
Tabla 51	Estado de Pérdidas y Ganancias bajo el Sistema de Costos ABC..	185
Tabla 52	Análisis vertical Estado de pérdidas y ganancias bajo el sistema de costos ABC.....	187
Tabla 53	Análisis de Rentabilidad por servicio de financiamiento total enero-agosto 2012.....	192
Tabla 54	Margen bruto según el sistema de costo ABC enero- agosto 2012.....	195
Tabla 55	Margen bruto contabilidad tradicional enero- agosto 2012.....	195

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Gasto anual en Educación y Salud 2010.....	53
	Informe de Diagnóstico Situacional Empresa Servicios.....	
Cuadro 2	Compra Venta de Cartera.....	91
	División de actividades según la teoría de Michael Porter en	
Cuadro 3	primarias y de apoyo.....	107
	División de actividades según la teoría de Michael Porter en	
Cuadro 4	directas e indirectas.....	107
	Clases de actividades de acuerdo a su actuación con respecto al	
Cuadro 5	producto.....	108
	Clasificación actividades atendiendo a su capacidad para añadir	
Cuadro 6	valor al producto.....	108
	Clasificación de las actividades atendiendo a su frecuencia en	
Cuadro 7	su ejecución.....	109
Cuadro 8	Sistema de Costos tradicional versus costos ABC.....	113
Cuadro 9	Clasificación de Centros de Costos propuesta.....	124
Cuadro 10	Costos por centros de costos.....	126
Cuadro 11	Plantilla de actividades área de crédito.....	131
Cuadro 12	Plantilla de actividades área compras.....	134
Cuadro 13	Plantilla de actividades área de servicio al cliente.....	141
	Reparto de costos indirectos entre las actividades del área de	
Cuadro 14	crédito.....	151
	Reparto de costos indirectos entre las actividades del área de	
Cuadro 15	compras.....	152
	Reparto de costos indirectos entre las actividades del área de	
Cuadro 16	servicio al cliente.....	153

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Objetivos.....	6
Figura 2	Organigrama Estructural.....	8
Figura 3	Organigrama Funcional.....	9
Figura 4	Organigrama Personal.....	18
Figura 5	Organigrama por Procesos.....	19
Figura 6	Cadena de Valor.....	20
Figura 7	Mapa de Procesos.....	21
Figura 8	Año 2011 Ingresos de la Compañía de Compra Venta de Cartera.....	31
Figura 9	Junio 2012 Ingresos de la Compañía de Compra Venta de Cartera.....	32
Figura 10	Año 2011 Gastos de la Compañía de Compra Venta de Cartera.....	33
Figura 11	Junio 2012 Gastos de la Compañía de Compra Venta de Cartera.....	33
Figura 12	Año 2011 Activo.....	40
Figura 13	Junio 2012 Activo.....	40
Figura 14	Año 2011 Pasivo.....	41
Figura 15	Junio 2012 Pasivos.....	41
Figura 16	Año 2011 Patrimonio.....	42
Figura 17	Junio 2012 Patrimonio.....	42
Figura 18	Presupuesto General del Estado 2012.....	54
Figura 19	Año 2011 Participación por origen de las ventas automotrices.....	57
Figura 20	Composición de las Ventas automotrices año 2001- 2011.....	58
Figura 21	PIB e Ingreso per cápita anual año 2006-2011.....	59
Figura 22	Oferta utilización de Bienes y Servicios años 2010- 2011.....	60
Figura 23	Precios constantes tasas de variación por industria año 2011....	60
Figura 24	Nº Unidades Automotrices Vendidas año 2005- 2011.....	61
Figura 25	Inflación anual 2006- 2011.....	62
Figura 26	Tasas de interés 2007- 2012.....	63

Figura 27	Balanza Comercial 2009-2011.....	64
Figura 28	Volumen de Crédito 2008-2011.....	65
Figura 29	Distribución de la PEA Jun 2008- Jun 2012.....	66
Figura 30	Antigüedad del parque automotor al 2010.....	67
	Producción por tipo de vehículo y por ensambladora 2005-	
Figura 31	2010.....	69
Figura 32	Ventas Junio 2011 a Mayo 2012 Empresas de Financiamiento...	70
Figura 33	Compras mensuales Banco Guayaquil año 2010- 2011.....	71
Figura 34	Compras mensuales CFC año 2010- 2011.....	72
Figura 35	Compras mensuales Produbanco año 2010-2011.....	73
Figura 36	Compras mensuales Banco Capital año 2010-2011.....	74
Figura 37	Cartera Generada Originarsa año 2005-2011.....	75
Figura 38	Compras mensuales Banco Promérica año 2010-2011.....	76
Figura 39	Compras mensuales Banco Pichincha año 2010-2011.....	77
Figura 40	Compras mensuales Banco Bolivariano año 2010-2011.....	78
	Condiciones de financiamiento empresas que reportan a la	
Figura 41	AEADE.....	78
Figura 42	Año 2011 Estructura de Financiamiento Automotriz.....	79
Figura 43	Año 2011- Junio 2012 Pago a proveedores de \$ 11 mil a \$ 21 m.	82
	Año 2011 – Junio 2012 Pago a proveedores de \$ 21 mil a \$ 277	
Figura 44	mil.....	82
	Año 2011- Junio 2012 Pago a concesionarios \$ 43 millones a \$ 4	
Figura 45	millones.....	84
	Año 2011- Junio 2012 Pago a concesionarios \$ 4 millones a \$ 1	
Figura 46	millón.....	84
	Año 2011- Junio 2012 Pago a concesionarios \$ 1 millón a \$ 6	
Figura 47	mil.....	85
	Resumen Condiciones de financiamiento Empresa servicios	
Figura 48	compra venta de cartera.....	90
Figura 49	Hoja de Costos.....	99
Figura 50	Resumen aporte de Michael Porter al sistema de costos ABC.....	102
Figura 51	Diagrama Costos ABC.....	103

Figura 52	Ejemplo de Actividades.....	106
Figura 53	Ejemplo de Procesos.....	109
Figura 54	Proceso de Compras.....	110
	Organigrama Estructural clasificado en actividades primarias y de	
Figura 55	apoyo.....	115
Figura 56	Flujograma de Proceso de Compra de Cartera.....	128
Figura 57	Flujograma de Proceso envío de cartera para la venta.....	135
Figura 58	Flujograma de Proceso Abonos de Capital.....	136
	Flujograma de Proceso Indemnización Seguro por	
Figura 59	desgravamen.....	136
Figura 60	Flujograma de Proceso de Sustitución de Prenda Primer año.....	137
Figura 61	Flujograma Proceso de Indemnización por pérdida total.....	138
Figura 62	Flujograma Proceso e Indemnización por amparo patrimonial.....	138
Figura 63	Flujograma Proceso de Contratos Cancelados.....	139
Figura 64	Flujograma Proceso Emisión certificados y liquidaciones.....	139
Figura 65	Flujograma Proceso de Saldos a Favor por pagos anticipados.....	140
Figura 66	Sello Identificación centro de costos.....	159
Figura 67	Utilidad Bruta ABC versus Contabilidad Tradicional.....	196
Figura 68	Ingresos por tipo de financiamiento.....	197
Figura 69	Costos y Gastos.....	198
Figura 70	Costos Financiamiento GM.....	199
Figura 71	Costos Financiamiento OTM.....	200
Figura 72	Costo Actividades Financiamiento GM.....	201
Figura 73	Costo Actividades Financiamiento OTM.....	203
Figura 74	Arrendamiento, despensa, mantenimiento de oficina.....	204
Figura 75	Proyecto CORE.....	204
Figura 76	Sueldos Salarios y beneficios.....	206
Figura 77	Uso de sistemas de soporte.....	206
Figura 78	Gastos de gestión y viajes.....	206

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC (COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES) PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

Las presiones competitivas obligan a las organizaciones a adaptarse a los cambios del mercado, buscando en sus estrategias de negocios obtener ventajas competitivas sostenidas que les permitan alcanzar y mantenerse en una posición de liderazgo.

Sin embargo, para alcanzar y mantener una posición de liderazgo deben asumir nuevos retos como mejorar la calidad de sus servicios, expandirse hacia nuevos segmentos del mercado, innovar sus procesos de atención a los clientes para fidelizarlos.

Estos retos demandan de información la cual debe ser: adecuada, suficiente y pertinente. Conocer por ejemplo: ¿Qué actividades en la organización generan realmente valor? ¿Cuáles no? ¿Cuánto cuesta la entrega de un servicio específico? ¿Qué rendimiento tiene mi inversión respecto de los ingresos atribuibles a un producto o servicio?

Contradictoriamente, la mayoría de organizaciones no enfatizan en la importancia de un sistema de medición de costos, tal vez porque una distribución básica de gastos e ingresos vista en términos globales es atractiva, y permite conocer una utilidad total neta, determinar indicadores financieros clave y realizar presupuestos, sin embargo un sistema de costos es de suma importancia, permite determinar la viabilidad del negocio, determinar el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos y ejecución de actividades además conocer los costos asociados a cada servicio o producto.

Al ser una empresa con desafíos grandes por lograr, con objetivos de crecimiento desafiantes y un nivel de exigencia importante para cumplir con las expectativas de sus inversionistas, surge la impetuosa necesidad de desarrollar un método de administración de costos que le permita monitorear el uso de los recursos en la ejecución de sus procesos con mayor eficiencia.

Nace entonces la oportunidad de proponer a la organización la estructuración de un sistema de costos basado en actividades, sistema innovador conocido como Activity Based Costing Costos ABC que se basa en la agrupación de centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa.”(Bravo, 2005)

RESUMEN

El Costeo Basado en Actividades es una herramienta que ya ha sido implantada exitosamente en varias empresas del mundo. La necesidad de utilización de un sistema de costos adecuado obedece a diversos factores de cambio como son: el incremento de la competencia, la globalización, la informatización, avances tecnológicos, en dónde las empresas que dispongan de calidad en información sobre sus productos o servicios, clientes y proveedores y sepan administrar esta información definiendo estrategias de negocios, estarán en mejores condiciones para permanecer en el mercado como líderes en sus respectivos segmentos. Siendo la compañía objeto del estudio, la cual por cautela a su confidencialidad llamaremos “Empresa de Servicios de Compra Venta de Cartera Automotriz” una compañía de servicios auxiliares del sistema financiero, con presencia importante en el mercado de financiamiento automotriz en el país, es preponderante contar con un sistema de gestión de costos acertado y moderno como lo constituye una implementación de costos ABC, considerando la magnitud de costos indirectos involucrados en el proceso de financiamiento automotriz, así como los importantes cambios organizacionales que atraviesa la compañía al encontrarse en una fase de transformación. En virtud de lo mencionado el impacto de este proyecto en la organización es relevante y definitivamente positivo al no contar la compañía con un sistema definido de costos se pone en consideración la propuesta del diseño de un sistema de costos ABC que constituye éste proyecto.

PALABRAS CLAVE: CONTABILIDAD DE COSTOS, SISTEMA ABC, CARTERA AUTOMOTRIZ, COSTEO ABC, SISTEMA DE COSTOS

ABSTRACT

The Activity Based Costing is a tool that has already been implemented successfully in several companies in the world. The need for use of an adequate cost due to various changes such as: increased competition , globalization , computerization , technological advances, where companies that have quality information about their products or services, customers and suppliers aware manage this information defining business strategies , will be better able to stay in the market as leaders in their respective segments. Being the company under study , which for caution privacy call " Service Company Sale of Portfolio Automotive " a company of ancillary services of the financial system , with significant market automotive finance presence in the country , is preponderant have a successful management system and modern costs as costs constitutes an implementation of ABC, considering the magnitude of indirect costs involved in the process of automotive financing , as well as important organizational changes through the company to be in a phase of transformation. Under mentioned the impact of this project in the organization is relevant and definitely positive for the company not having a defined cost system is put into consideration the proposed system design which is cost ABC this project.

KEYWORDS: COST ACCOUNTING, ABC SYSTEM, AUTOMOTIVE CREDIT, ABC COSTING, COST SYSTEM.

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES

La compañía de servicios de compra venta de cartera automotriz se constituyó mediante escritura pública inscrita legalmente en el registro mercantil en marzo de mil novecientos setenta y nueve en la ciudad de Guayaquil, ésta compañía cambio su denominación a la razón social que mantiene hasta la actualidad en junio de mil novecientos noventa y dos, en mayo de mil novecientos noventa y ocho se convierte en una Institución de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero reformando su estatuto social y trasladando su domicilio a la ciudad de Quito.

A finales de año 2010 como consecuencia de una decisión estratégica de su principal accionista un Banco Local, la compañía cambio su objeto social dedicándose a la compra de cartera sin recurso a concesionarios automotrices y a la venta en el corto plazo de la cartera generada.

Varios años de experiencia en la industria, una impecable relación comercial en el sector automotriz, atractivas cifras de rentabilidad, una cartera de crédito sana y miles de clientes satisfechos fueron razones substanciales para que su principal accionista depositara toda la confianza en la entidad y la fortaleciera financieramente.

En el año 2011 la compañía compró # 11.462 operaciones de crédito automotriz por un total de US\$ 181 millones, y le ha permitido a su accionista principal un Banco Local del país incrementar su portafolio en este segmento en US\$ 72 millones, alcanzando un total de US\$ 403 millones al cierre del año.

Esta actividad le permitió a la compañía generar una utilidad neta después de impuestos de US\$ 1,6 millones.

Hoy la empresa de servicios de compra venta de cartera se ha fortalecido aún más, cuenta con la mejor experiencia, la competencia de su personal y el respaldo económico de un Banco de renombre de nuestro país para alcanzar las metas económicas más ambiciosas de su industria.

Al ser una empresa con desafíos grandes por lograr, con objetivos de crecimiento desafiantes y un nivel de exigencia importante para cumplir con las expectativas de sus inversionistas, surge la impetuosa necesidad de desarrollar un método de administración de costos que le permita monitorear el uso de los recursos en la ejecución de sus procesos con mayor eficiencia.

1.1.1. BASE LEGAL

La compañía de servicios de compra venta de cartera automotriz es una empresa de servicios auxiliares del sistema financiero dedicada a la compra de cartera a los clientes de los concesionarios Chevrolet, Hyundai, Renault, Toyota, Volkswagen, Kia, Mercedes Bens, Mazda, se constituye ante la Superintendencia de Compañías como una Sociedad Anónima, cuyo capital está formado por las aportaciones de sus diez accionistas.

El capital actual de la compañía asciende a \$ 671.822 (Seis cientos setenta y un mil ochocientos veinte y dos) dividido en seis cientos setenta y un mil ochocientos veinte y dos acciones nominativas de un valor de \$1 cada una.

La base Legal que rige a la empresa, constituyen la Constitución Política de la República, Leyes, reglamentos, normas que orientan su buen funcionamiento en lineamiento con las reglas fundamentales del estado donde se desenvuelve y son entre otras las siguientes:

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución Política de la República del Ecuador establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades de todos los ciudadanos, organizan el Estado y las instituciones democráticas e impulsan el desarrollo económico y social, es el marco legal de referencia al que todos los ciudadanos

deben regirse para el desempeño de sus actividades, estipula que las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, pueden ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión y que el Estado las reconocerá, garantizará y regulará.

De esta forma la empresa examinada como empresa privada y con propietarios ecuatorianos rige sus actividades económicas conforme lo establece la Constitución, y es regulada por los organismos de control establecidos a fin de que las actividades económicas y los servicios que se presten, se sujeten a la ley.

- **LEY DE COMPAÑÍAS**

En la codificación de la Ley de Compañías se presenta las especies de compañías de comercio en el Ecuador, y define para cada una sus características específicas y obligaciones, estableciendo además las funciones de la Superintendencia de Compañías como órgano de vigilancia, y control de las compañías.

La compañía de servicios de compra venta de cartera automotriz está constituida ante la Superintendencia de Compañías como una sociedad anónima, vigilada y controlada por éste órgano regulador conforme lo establece esta ley.

- **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

La Ley de Seguridad Social se establece para normar uno de los derechos de todos los ecuatorianos, la seguridad social, para ello establece los organismos ejecutores de la ley, sus beneficiarios, sus derechos, funciones y obligaciones.

En esta ley se define el seguro general obligatorio al que tienen derecho a ser afiliados todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio, con relación laboral o sin ella; el mismo que los protege contra contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

Establece la afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al seguro como responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los trabajadores de la empresa analizada conforme esta ley se encuentran afiliados al IESS y son beneficiarios de la protección del seguro general obligatorio

para lo cual realizan su aportación individual mensualmente además de favorecerse del aporte patronal realizado por la empresa. La empresa como empleador se encuentra al día con sus obligaciones frente al IESS.

- **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

Tiene por objeto normar el régimen tributario en el país, estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y procurar una justa distribución de las rentas y de la riqueza. Para ello establece en cinco títulos: los tributos que se recaudarán, los sujetos y sus obligaciones, tarifas, exenciones, determinación y declaración de los impuestos, retenciones y demás disposiciones.

“La ley establece el impuesto a la renta global, que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras en el país, el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes, y al valor de los servicios prestados” (Congreso Nacional, 2006) (Ley de Régimen Tributario Interno)

La empresa de servicios de compra venta de cartera automotriz se halla supeditada a las disposiciones de esta ley en lo que se refiere al impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado, pues realiza transferencia de bienes y prestación de servicios gravados con IVA, además con la ejecución de su actividad económica obtiene una rentabilidad que anualmente exige la declaración del impuesto a la renta global.

Como sociedad es sujeta a retenciones en la fuente del impuesto a la renta, por resolución es designada Contribuyente Especial por lo que es agente de retención del impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta.

- **CÓDIGO DE TRABAJO**

En este cuerpo legal se establecen los preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, las diversas modalidades de contratación, sus derechos y obligaciones que procurarán las mejores condiciones de trabajo.

Abarca todos los beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores: vacaciones, décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración, fondo de

reserva, se refiere a las horas extras, establece las jornadas de trabajo y descanso, los términos de desahucio, despido y la terminación del contrato de trabajo, entre otros.

Actualmente trabajan en la empresa 78 personas: 28 personas en el área de ventas, 16 personas en área de crédito, 13 personas en Servicio al Cliente, 4 personas en el área de riesgo y proyectos, 10 personas el área financiera, 5 personas en servicios generales, 1 Gerente General y 1 Presidente Ejecutivo.

La empresa como empleador de un total de 78 personas se atiene a esta codificación laboral ofreciendo todas las garantías y beneficios a sus trabajadores, y cumpliendo a cabalidad con sus obligaciones como contratante.

- **CÓDIGO TRIBUTARIO**

“Los preceptos del Código tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos, nacionales, provinciales, municipales o locales, así como a las relaciones que se deriven de ellos.” (Congreso Nacional, 2007) (Código Tributario)

La compañía de servicios de compra venta de cartera automotriz al ser contribuyente de tributos y tasas en el país le compete regirse a las disposiciones reglamentarias vertidas en este cuerpo legal, de igual manera considerando su rol de responsable de tributos, como adquirente, como contribuyente especial y agente de retención y percepción del IVA e Impuesto a la Renta.

- **REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.**

Este reglamento establece las normas que faciliten al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias

La compañía de servicios de compra venta de cartera automotriz es sujeto pasivo del impuesto a la renta y del IVA. Además es agente de retención del impuesto a la renta, y agente de retención del IVA por compras efectuadas a sociedades, personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas no obligadas a llevar contabilidad.

1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

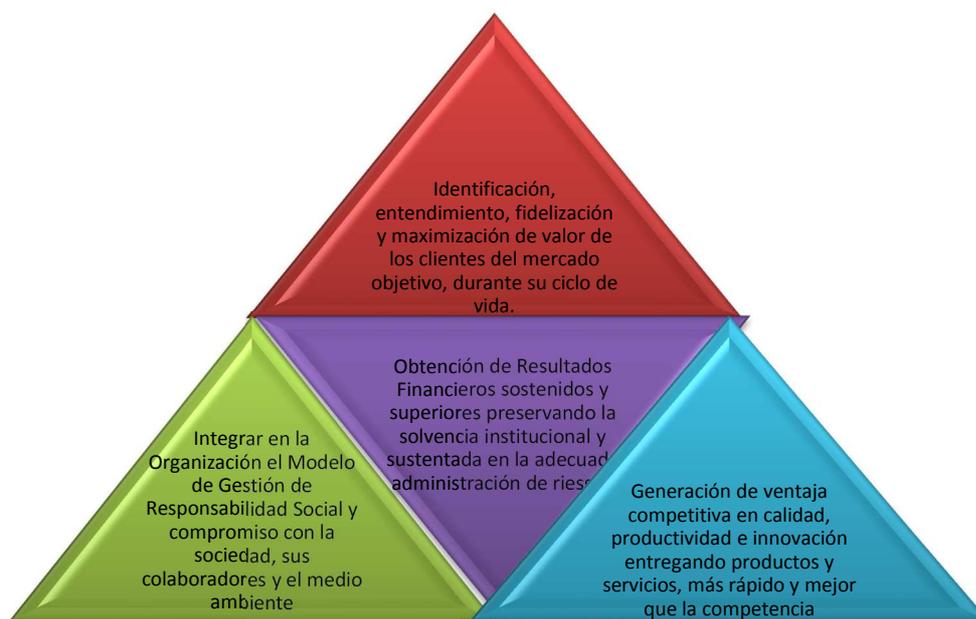


Figura 1. Objetivos

1.1.3. RESEÑA HISTÓRICA

La compañía de servicios de compra venta de cartera automotriz se constituyó mediante escritura pública inscrita legalmente en el registro mercantil en marzo de mil novecientos setenta y nueve en la ciudad de Guayaquil, ésta compañía cambio su denominación a la razón social que mantiene hasta la actualidad en junio de mil novecientos noventa y dos, en mayo de mil novecientos noventa y ocho se convierte en una Institución de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero reformando su estatuto social y trasladando su domicilio a la ciudad de Quito.

A finales de año 2010 como consecuencia de una decisión estratégica de su principal accionista un Banco Local, la compañía cambio su objeto social dedicándose a la compra de cartera sin recurso a concesionarios automotrices y a la venta en el corto plazo de la cartera generada.

Varios años de experiencia en la industria, una impecable relación comercial en el sector automotriz, atractivas cifras de rentabilidad, una cartera de crédito sana y miles de clientes satisfechos fueron razones substanciales para que su principal

accionista depositara toda la confianza en la entidad y la fortaleciera financieramente.

En el año 2011 la compañía compró # 11.462 operaciones de crédito automotriz por un total de US\$ 181 millones, y le ha permitido a su accionista principal un Banco Local del país incrementar su portafolio en este segmento en US\$ 72 millones, alcanzando un total de US\$ 403 millones al cierre del año 2011.

Esta actividad le permitió a la compañía generar una utilidad neta después de impuestos de US\$ 1,6 millones en el año 2011.

Hoy la empresa de servicios de compra venta de cartera se ha fortalecido aún más, cuenta con la mejor experiencia, la competencia de su personal y el respaldo económico de un Banco de renombre de nuestro país para alcanzar las metas económicas más ambiciosas de su industria.

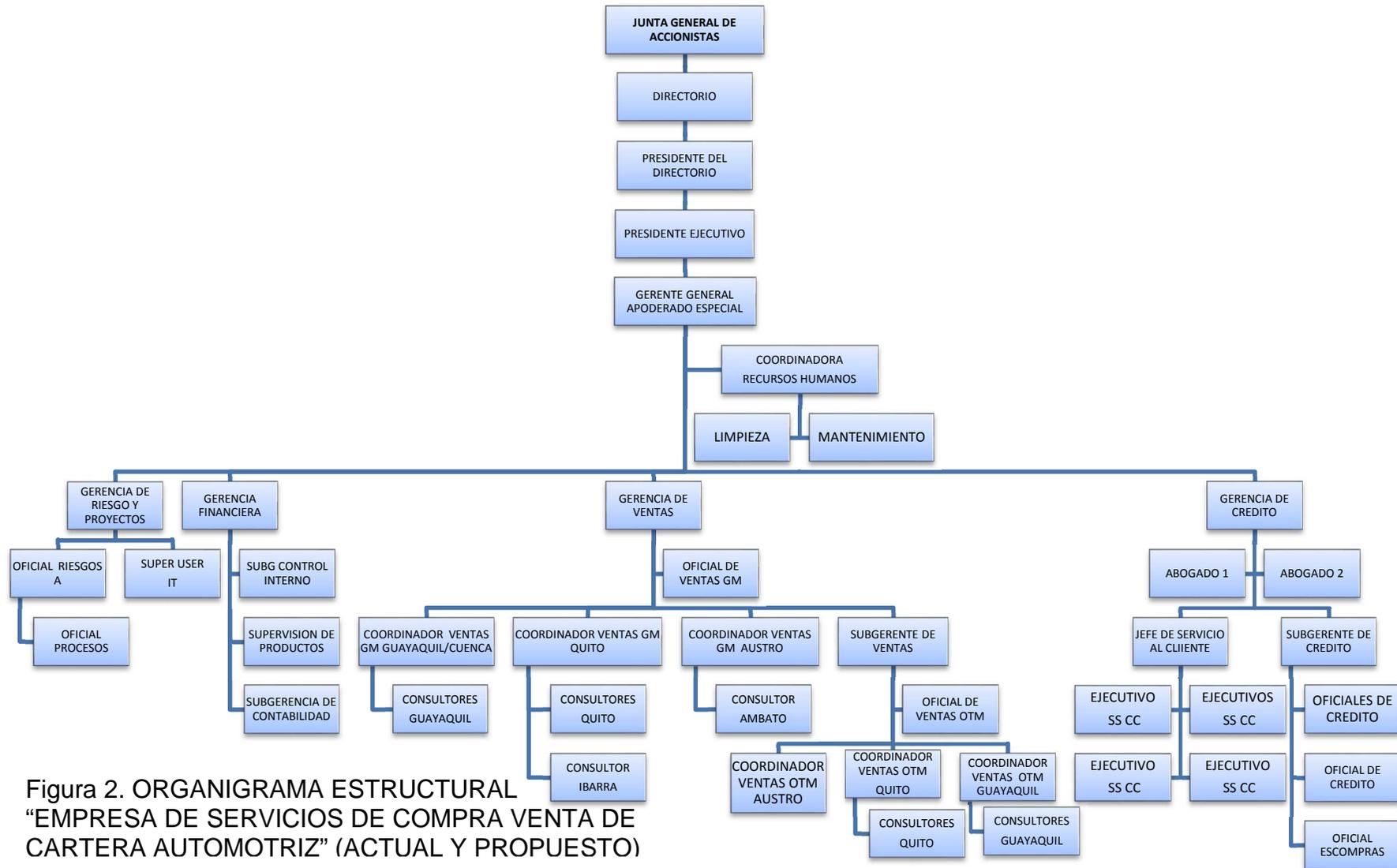
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Thompson, 2009)

La Compañía de Servicios de Compra Venta de Cartera Automotriz no cuenta con organigramas definidos por lo que a continuación se presentan, los organigramas propuestos y actuales de esta empresa.

1.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Son representaciones gráficas de todas las unidades operativas y administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.



1.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Presenta a la organización en forma general, incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

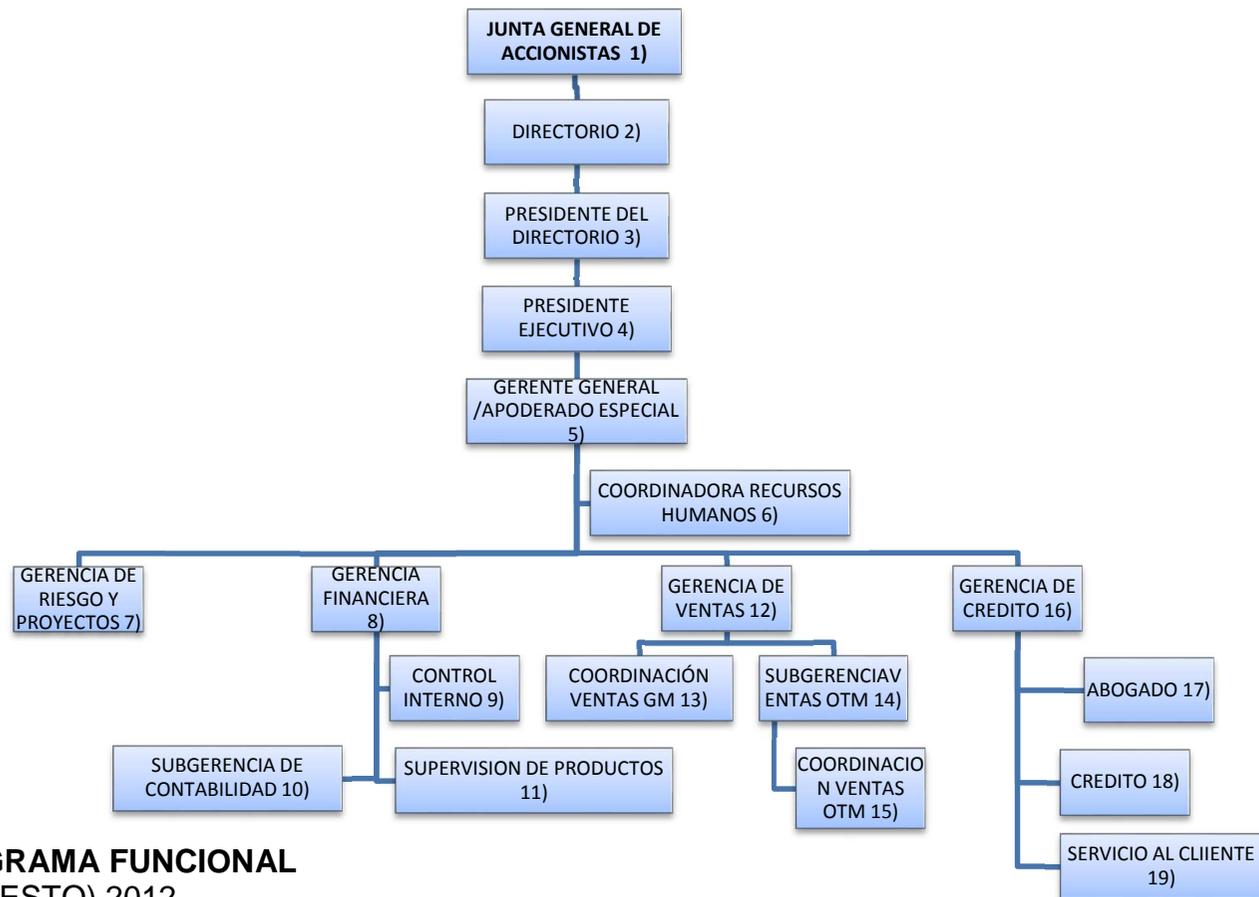


Figura 3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL
(ACTUAL Y PROPUESTO) 2012

1. Junta General de Accionistas.- La compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas, constituyen el órgano supremo de la empresa y están conformados por los accionistas o dueños. A las Juntas concurrirán los accionistas de forma personal o por medio de un representante en cuyo caso la representación se conferirá por escrito mediante carta poder dirigida al Presidente Ejecutivo.

Las atribuciones y Deberes de la Junta son:

- a) Designar, remover y suspender a los miembros del Directorio, Auditor Externo, Auditor Interno o cualquier otro personero cuyo cargo hubiese sido creador por estatutos.
- b) Conocer los estados financieros y dictar las resoluciones correspondientes.
- c) Conocer los informes del Directorio relativos a la marcha del negocio, de los Auditores Externo e Interno y dictar las resoluciones correspondientes.
- d) Resolver acerca de la distribución de utilidades
- e) Resolver acerca de la amortización de las acciones y sobre la emisión de las partes beneficiarias
- f) Decidir sobre el aumento o disminución de capital autorizado, suscrito y pagado y sobre cualquier reforma de estatutos

2. Directorio.-al Directorio le corresponde la administración de la compañía conjuntamente con el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo. Está conformado por cinco miembros elegidos por la Asamblea General de Accionistas.

Las atribuciones y Deberes del Directorio:

- a) Designar suspender y remover al Presidente del Directorio, al Presidente Ejecutivo y a todos los demás funcionarios cuyos cargos acordare crear y fijar sus remuneraciones.
- b) Velar por la buena marcha de la Compañía, estableciendo la política financiera, administrativa y económica de la misma.
- c) Proponer a la Junta General de Accionistas el aumento de capital suscrito y pagado
- d) Aprobar el presupuesto anual de la compañía cuyo proyecto será elaborado por el Presidente Ejecutivo.

- e) Presentar a través del Presidente del Directorio a la Junta de Accionistas el proyecto de distribución de utilidades
- f) Autorizar al Presidente Ejecutivo la compra venta o hipoteca de Inmuebles.
- g) Fijar montos sobre los cuales el Presidente Ejecutivo puede celebrar actos y contratos que obliguen a la compañía
- h) Convocar por medio del Presidente de Directorio a la Junta General de Accionistas
- i) Asignar y determinar las atribuciones y deberes de cada uno de los gerentes o administradores de las sucursales, establecimientos, agencias o locales que acordare crear o designar a los mismos, fijando sus remuneraciones.

- 3. Presidente del Directorio.-** es uno de los administradores de la compañía. Podrá o no ser accionista de la compañía, será designado por el Directorio y durará dos años en sus funciones.

Las atribuciones y Deberes del Presidente del Directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, los presentes estatutos y las resoluciones de la Junta General del Directorio
- b) Presidir las sesiones de la Junta General y del Directorio
- c) Suscribir conjuntamente con el Secretario las actas de las juntas generales y del Directorio
- d) Suscribir conjuntamente con el Presidente Ejecutivo los títulos de acciones y certificados provisionales que la compañía entregará a los accionistas y las obligaciones y partes beneficiarias
- e) Supervigilar las actividades de la compañía
- f) Subrogar al Presidente Ejecutivo en caso de falta ausencia o impedimento de este
- g) Continuar con el desempeño de sus funciones aún cuando hubiere concluido el plazo para el que fue designado mientras el sucesor tome posesión de su cargo.

- 4. Presidente Ejecutivo.-** podrá o no ser accionista de la compañía, será nombrado por el Directorio y durará dos años en sus funciones.

Las atribuciones y Deberes del Presidente Ejecutivo:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía, representación que se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico
- b) Cumplir a hacer cumplir la Ley, el estatuto social y acuerdos legítimos de las Juntas Generales y el Directorio
- c) Comprometer a la compañía con su sola firma hasta por el monto autorizado por el Directorio
- d) Arrendar a subarrendar toda clase de bienes inmuebles y vender transferir enajenar permutar y gravar activos fijos de la compañía previa autorización del Directorio
- e) Cobrar las sumas que adeudaren a la compañía por cualquier concepto otorgando válidamente los recibos y cancelaciones del caso.
- f) Presentar a la Junta General, dentro de los tres meses posteriores a la terminación del correspondiente ejercicio económico, el balance anual, el estado de pérdidas y ganancias, un informe relativo a su gestión y a la marcha de la compañía en el respectivo período y la propuesta de distribución de las utilidades si las hubiere, deberá también presentar los balances parciales que requiera la junta la Junta General y el Directorio
- g) Elaborar el presupuesto de la compañía
- h) Cuidar que se lleve debidamente la Contabilidad con las disposiciones pertinentes, las actas de las juntas generales y expedientes de las mismas, y en general el archivo de la compañía.
- i) Suscribir avalar endosar pagar protestar o cancelar letras de cambio, cheques pagarés, y más títulos de crédito en relación a los negocios sociales
- j) Llevar el control de las cuentas bancarias que debe abrir la compañía para el desenvolvimiento de sus actividades
- k) Responder por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, y de la Junta General

5. Gerente General o Apoderado Especial.- Altamente capacitado y con vasta experiencia en el sector automotriz, constituye el administrador directo y responsable de la marcha del negocio.

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía
- b) Podrá comprometer a la compañía en actos y contratos celebrados con instituciones públicas o privadas hasta el monto que se encuentre debidamente autorizado el Presidente Ejecutivo por el Directorio de la Compañía
- c) Suscribir avalar, endosar pagar protestar o cancelar letras de cambio, cheques pagarés y más títulos de crédito en relación con los negocios sociales, en los montos debidamente autorizados por el Directorio al Presidente Ejecutivo
- d) Realizar toda clase de operaciones bancarias, crediticias y de inversión con instituciones del sistema financiero nacional o del exterior, así como administrar, aperturar, cerrar, depositar, retirar, y girar respecto de las cuentas de la compañía hasta por el monto autorizado por el Directorio al Presidente Ejecutivo
- e) Podrá contratar personal a nombre de la poderdante, bajo cualquier modalidad, ya sea bajo relación de dependencia o prestación de servicios profesionales
- f) Acudir ante cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera y ante cualquier autoridad o institución privada o pública y presente solicitudes, petitorios, escritos y demás documentos o información que necesiten

6. Coordinadora de Recursos Humanos

- a) Asistir a la Gerencia General en los programas y proyectos de comunicación e incentivos al personal de la compañía.
- b) Organizar y dirigir las actividades del personal de limpieza y mantenimiento de la compañía.

- c) Asistir a la Gerencia General de forma directa en temas administrativos.
- d) Orientar al personal de la compañía en temas de Recursos Humanos, seguro médico, seguro de vida, beneficios al personal
- e) Aprobar hasta el monto aprobado para su cargo todo tipo de desembolsos propios y necesarios para el giro del negocio.

7. Gerente de Riesgos y Proyectos

- a) Planificar, organizar e implementar el nuevo sistema de crédito global de la compañía.
- b) Realizar el control y seguimiento de la política de riesgo de la compañía
- c) Gestionar adecuadamente los riesgos de la compañía, generando información adecuada para su monitoreo y control.
- d) Planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos nuevos que requiera la organización para su desenvolvimiento.
- e) Aprobar hasta el monto aprobado para su cargo todo tipo de desembolsos propios y necesarios para el giro del negocio.

8. Gerente Financiero

- a) Elaboración de Estados Financieros e informes financieros necesarios tomando en cuenta el marco normativo legal y tributario.
- b) Planificar, organizar e implementar el sistema contable.
- c) Planificar y preparar el presupuesto anual de la compañía
- d) Dirigir los procesos contables y financieros del departamento.
- e) Aprobar hasta el monto aprobado para su cargo todo tipo de desembolsos propios y necesarios para el giro del negocio.

9. Subgerente de Control Interno

- a) Revisar los controles de la compañía referentes al manejo de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos, verificando que se ejecuten con eficiencia, efectividad y economía.

b) Evaluar los procedimientos operativos y controles internos, proponiendo recomendaciones y sugerencias a la Gerencia Financiera y al Gerente General.

c) Efectuar labores de asesoría a todos los niveles de la organización, canalizando sus recomendaciones a través del Gerente Financiero.

10. Subgerente de Contabilidad

a) Elaborar información económica – financiera acorde a principios y normas vigentes.

b) Aplicar las normas técnicas y legales a los procesos contables a fin de obtener información de calidad.

c) Supervisar el proceso de desembolsos mediante cheques o transferencias electrónicas o manuales. Supervisar los procesos tributarios, administrativos propios de la operación del negocio.

11. Supervisión de Productos

a) Supervisar y dirigir los procesos y registros contables derivados del sistema global de crédito de la compañía en lo que se refiere a compra y venta de cartera, seguros, pagos, rechazos de pagos.

b) Supervisar y dirigir el proceso de Top Ups de los Fideicomisos de Titularización.

c) Cumplir con las fechas de pago establecidas a los Fideicomisos.

d) Realizar reportes mensuales de pagos y movimientos de la cartera Titularizada y conciliar con el Fideicomiso

e) Realizar un inventario físico en forma anual de los contratos que se encuentran en custodia.

12. Gerencia de Ventas

a) Promover la participación de la Red de concesionarios GM en la compra de cartera de la compañía

b) Planificar eventos de capacitación e incentivo a los Concesionarios.

c) Desarrollar estrategias de mercadeo para retorno de clientes VIP GM, para promover cartera con calidad.

- d) Mejorar la efectividad de los Concesionarios en el ingreso de solicitudes de crédito
- e) Impulsar y realizar el seguimiento de solicitudes de crédito
- f) Proporcionar retroalimentación a los concesionarios
- g) Aprobar hasta el monto aprobado para su cargo todo tipo de desembolsos propios y necesarios para el giro del negocio.

13. Coordinación de Ventas GM

- a) Ejecutar eventos de capacitación a los Concesionarios GM.
- b) Promover el ingreso de solicitudes de crédito GM para compra de cartera.
- c) Organizar y supervisar al personal de Ventas GM en sus estrategias y actividades comerciales
- d) Incentivar la relación comercial de la compañía con los Concesionarios GM
- e) Aprobar hasta el monto aprobado para su cargo todo tipo de desembolsos propios y necesarios para el giro del negocio.

14. Subgerencia de Ventas OTM

- a) Promover el crecimiento en la participación de compra de cartera de concesionarios OTM
- b) Planificar eventos de capacitación e incentivo a los Concesionarios OTM
- c) Desarrollar estrategias de mercadeo para promover las relaciones comerciales con concesionarios OTM

15. Cordinación de Ventas OTM

- a) Ejecutar eventos de capacitación a los Concesionarios OTM.
- b) Promover el ingreso de solicitudes de crédito OTM para compra de cartera.
- c) Organizar y supervisar al personal de Ventas OTM en sus estrategias y actividades comerciales
- d) Incentivar la relación comercial de la compañía con los Concesionarios OTM

16. Gerencia de Crédito

- a) Dirigir el área de servicio al cliente, crédito compras y legal.
- b) Realizar el control y seguimiento de la política de riesgo de la compañía.
- c) Garantizar que su equipo de trabajo cumpla con los lineamientos generales del proceso de análisis de crédito y compra de cartera para una adecuada toma de decisiones y una correcta administración de gestión de riesgos crediticios en forma integral, y al control de los mismos.
- d) Monitorear y mejorar los niveles de morosidad de la cartera, reducción de compras retenidas, reducción de solicitudes activas.

17. Abogado

- a) Realizar las gestiones y acciones necesarias orientadas a recuperación de cartera vencida.

18. Servicio al Cliente

- a) Ejecutar la generación del Manual de Bienvenida BPAC
- b) Asesorar permanentemente a los clientes a través de comunicaciones por email o por teléfono, para fortalecer la relación con ellos y con los Concesionarios
- c) Brindar servicio personalizado a nuestros clientes a través de atención en nuestras oficinas con transparencia y exactitud en la información de sus contratos.
- d) Aprobar hasta el monto aprobado para su cargo todo tipo de desembolsos propios y necesarios para el giro del negocio.

1.2.3. ORGANIGRAMA PERSONAL

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

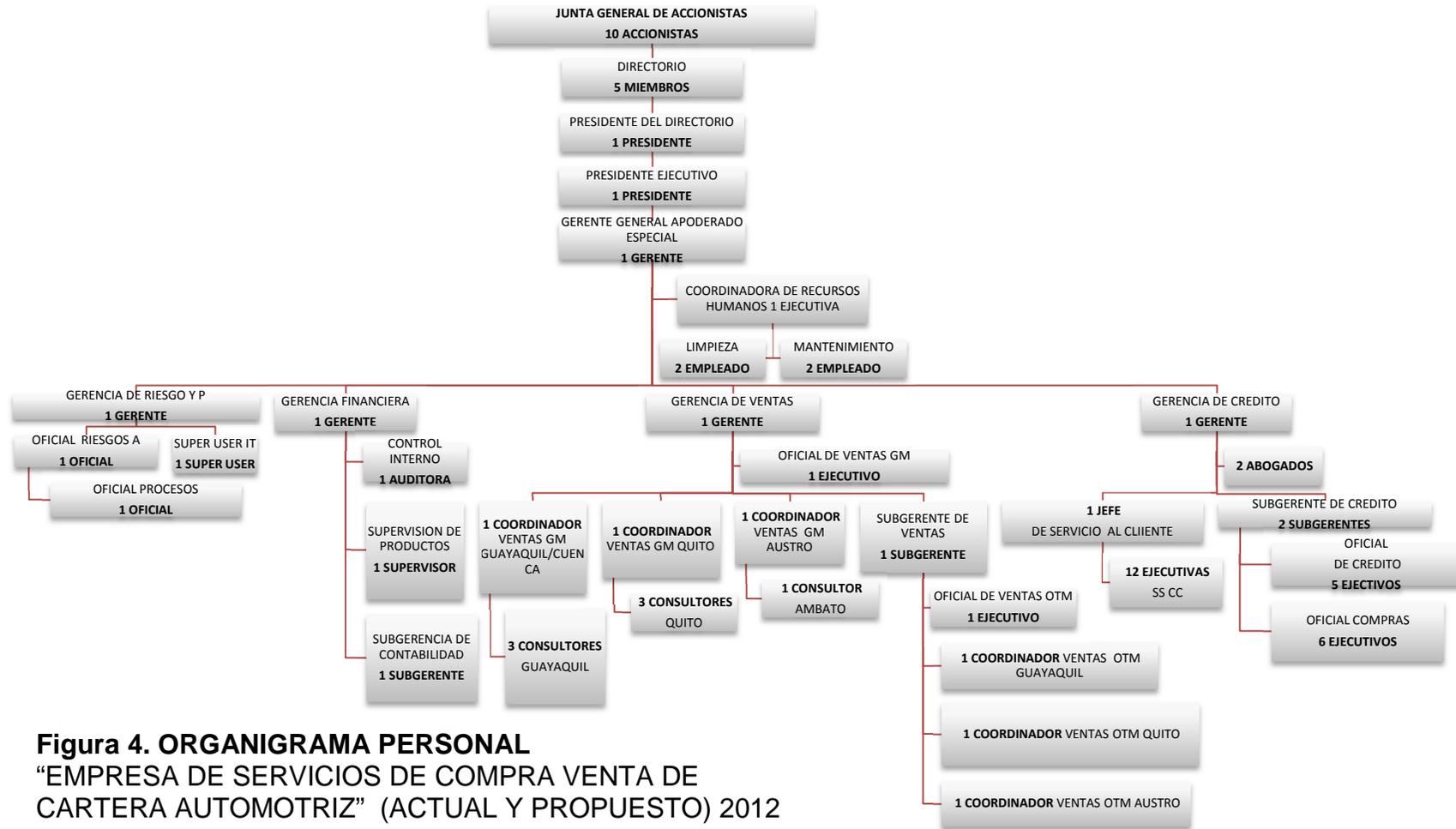


Figura 4. ORGANIGRAMA PERSONAL
 “EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ” (ACTUAL Y PROPUESTO) 2012

1.2.4. ORGANIGRAMAS POR PROCESOS.

Es la representación gráfica de los procesos de la empresa, que presenta a las áreas operativas y administrativas y su relación entre sí.

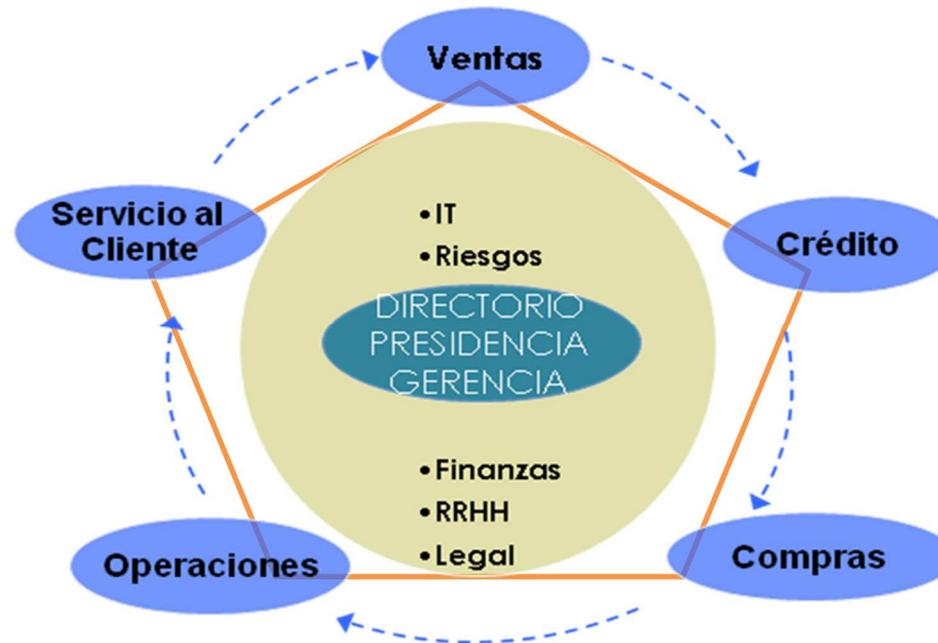


Figura 5. ORGANIGRAMA POR PROCESOS
"EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ"
(ACTUAL Y PROPUESTO) 2012

1.3. ASPECTO OPERACIONAL

1.3.1. CADENA DE VALOR

Es un concepto desarrollado por Michael Porter, consiste en considerar las empresas como conjuntos de actividades diferenciadas y procesos que añaden valor a los productos y servicios de una empresa, que serán entregados al cliente final y que en última instancia es lo que éste valora de la empresa.

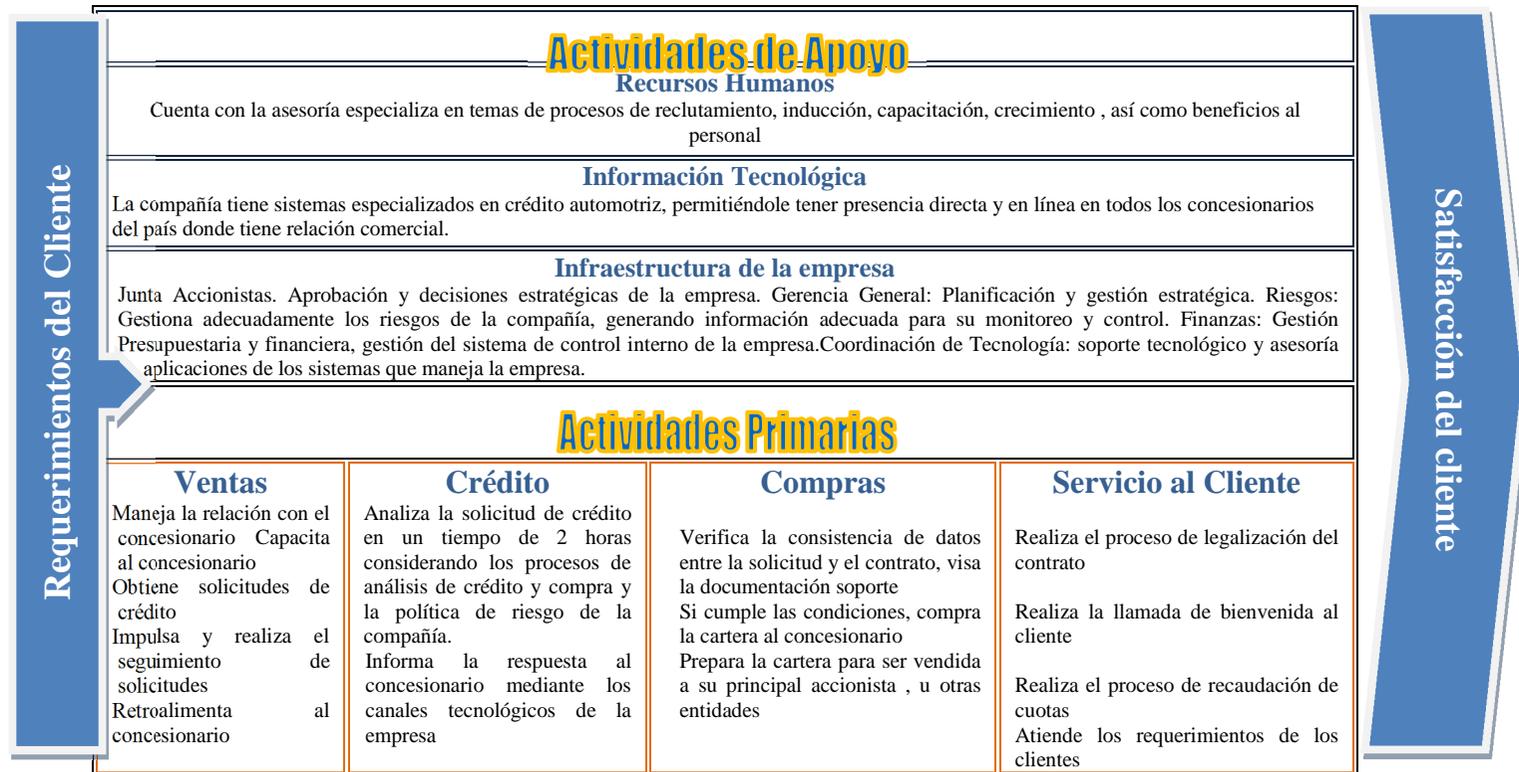
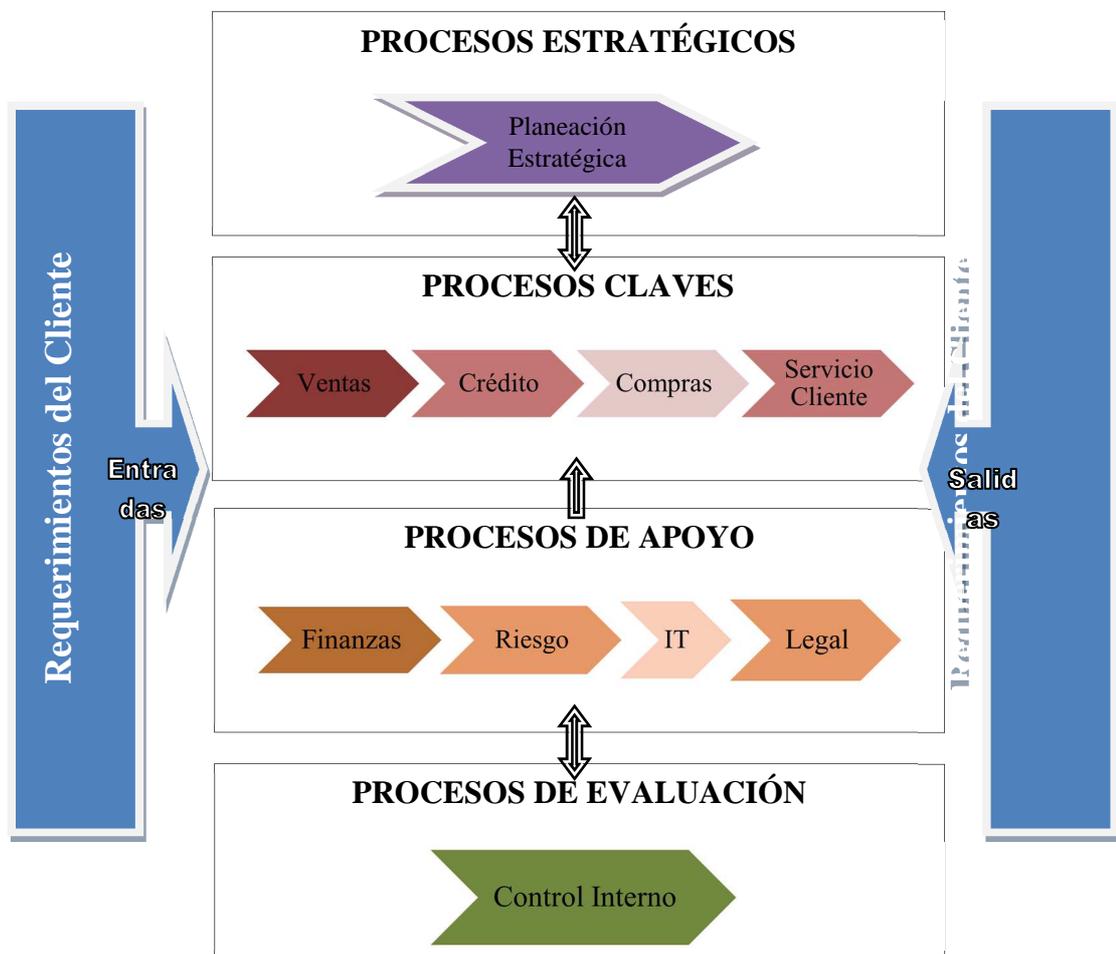


Figura 6. CADENA DE VALOR

1.3.2. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es un diagrama que muestra, de manera visual, los procesos que conforman una Unidad Funcional, así como las relaciones (si las hay) que existen entre ellos, muestran la estructura de la unidad funcional en la que nos encontramos, permitiendo que nos situemos en relación al trabajo que en ella se desarrolla y así conocer dónde se ubica nuestra actividad y hacia qué fin se orienta.



**Figura 7. MAPA DE PROCESOS
EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA
AUTOMOTRIZ**

1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Si no sabes a dónde quieres ir, cualquier camino es bueno” *Gato de Cheshire*

La conocida frase acota con simpleza la importancia de saber a dónde se quiere llegar, para luego saber qué hacer para alcanzarlo.

Se considera al Direccionamiento estratégico la perspectiva a futuro hacia donde la organización quiere llegar, es el trazo del camino por donde la empresa ha de transitar para llegar en un tiempo estimado a lograr sus objetivos globales, contempla una estructura bien organizada y pensada por la directiva y la alta gerencia de la visión, misión, objetivos, estrategias, valores, políticas que la empresa instaurará para guía de su actividad.

1.4.1. MISIÓN

“Proviene del Latín “mittere” “lanzar”

Es la justificación ontológica con enfoque social, de la empresa u organización”(Proaño, 2012)

El concepto de misión responde a las interrogantes: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Qué hace la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué existe la empresa?



MISION 2011:
EMPRESA DE SERVICIOS
COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

Somos una empresa íntegra, dedicada a proveer soluciones financieras rentables e innovadoras a los concesionarios automotrices y a sus clientes, con agilidad y eficiencia, superando sus expectativas basados en relaciones exitosas a largo plazo, para maximizar nuestra rentabilidad

Con la lectura de la misión de la compañía, podemos recomendar un leve cambio en vista que la última frase “maximizar nuestra rentabilidad” esta sobreentendida, pues ninguna empresa privada con fines de lucro trabajaría sin tener el propósito financiero intrínseco que es la rentabilidad para sus accionistas, además tanto la misión como la visión deben tener independencia de objetivos financieros continuación la misión sugerida:

**MISION SUGERIDA:
EMPRESA DE SERVICIOS
COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ**

Somos una empresa íntegra dedicada a proveer soluciones financieras rentables e innovadoras a los concesionarios automotrices y a sus clientes, con agilidad y eficiencia, superando sus expectativas basados en relaciones exitosas a largo plazo.

1.4.2. VISIÓN

“Es la medida de impacto que la misión empresarial causará en un futuro determinado, proviene del latín “videre” “ver” (Proaño, 2012)

La visión responde a las interrogantes: ¿Cuál será el impacto de nuestra actividad? ¿Cuánto deberemos crecer para alcanzar nuestro objetivo a largo plazo? ¿Cuándo lo lograremos?

La visión justifica la existencia de la compañía, ¿Cuál es la empresa que queremos construir? ¿Para que haga, qué?



**VISION A 10 AÑOS:
EMPRESA DE SERVICIOS
COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ**

“Ser el líder en financiamiento automotriz, en todas y cada una de las plazas en las que esté presente el “Grupo financiero al cuál pertenecemos”¹, y ser la principal fuente de financiamiento de todas las marcas automotrices en dichos mercados.”

La visión necesariamente deberá ser un marco de referencia de qué es lo que queremos alcanzar, lo más alto y real posible, cómo y sobre todo cuándo lo

¹ Se modifica frase de la visión original por confidencialidad del nombre del principal accionista de la empresa.

lograremos, porque si no tenemos una delimitación del tiempo enunciada; el concepto de visión no tiene sentido.

La visión al igual que la misión debe ser independiente de los objetivos financieros, además un plazo prudente para establecerla pueden ser cinco o diez años dependiendo de su envergadura. A continuación la visión sugerida:

**VISIÓN SUGERIDA:
EMPRESA DE SERVICIOS
COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ**

En el 2021 seremos el líder en financiamiento automotriz de todas las marcas de vehículos que tienen presencia en el Ecuador, brindando excelencia e innovación de nuestros servicios y herramientas comerciales.

1.4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son enunciados concretos que indican qué tenemos que hacer bien para alcanzar la visión.

Describen de forma específica la dirección y el impacto que queremos lograr.

**OBJETIVOS 2012:
EMPRESA DE SERVICIOS
COMPRA VENTA DE CARTERA**

PERSPECTIVA FINANZAS Y CRECIMIENTO

Obtención de resultados financieros sostenidos y superiores preservando la solvencia institucional y sustentada en la adecuada administración de riesgos

PERSPECTIVA CLIENTE

Identificación, entendimiento, fidelización y maximización de valor de los clientes del mercado objetivo, durante su ciclo de vida.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Generación de ventaja competitiva en calidad, productividad e innovación, entregando productos y servicios, más rápido y mejor que la competencia

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

Integrar en la Organización el Modelo de Gestión de responsabilidad social y compromiso con la sociedad, sus colaboradores y el medio ambiente.

1.4.4. POLÍTICAS

Las políticas institucionales son normas internas que orientan la ejecución de las actividades operacionales y administrativas, además canalizan los esfuerzos individuales y grupales dentro de la organización.

Las políticas que ha implementado la compañía para regular su actividad son enunciadas a continuación:

- Políticas de gastos de viaje y representación.
- Política de desembolsos y pagos por canales electrónicos y manuales.
- Política de usos de vehículos de la compañía.
- Política de usos de cuentas corrientes y ahorros personales
- Política de prevención y lavado de activos.
- Política de nepotismo.
- Reglamento Interno de Trabajo.

1.4.5. ESTRATEGIAS

“El Cómo de un qué.” (Proaño, 2012)

Constituyen un conjunto de actividades diferenciadas que permitirán a la compañía alcanzar una ventaja competitiva creando valor agregado a sus clientes y logrando el cumplimiento de sus objetivos.

MARCO ESTRATEGICO 2012 - 2014 EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

PERSPECTIVA FINANZAS Y CRECIMIENTO

Administración de los modelos de gestión financiera y de riesgos con el fin de garantizar la solvencia y alinearlos a los estándares de Basilea III.

Identificación y evaluación de los Riesgos Externos y Legales

Diversificar las fuentes de generación de ingresos.

Control y optimización de costos.

Establecer un sistema de control interno que garantice el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos y el mapeo de riesgos de los procesos

PERSPECTIVA CLIENTE

Investigación y análisis del mercado para definir y/o actualizar el mercado objetivo

Análisis de la segmentación de la compañía

Estructurar un modelo de conocimiento y entendimiento del cliente

Adecuación e Innovación de ofertas de valor para los diferentes subsegmentos (productos/servicios canales, pricing, estándares, planes comerciales y modelos de atención, integración con productos complementarios de filiales)

Redefinición e implementación del modelo de atención para cada sub-segmento

Potencialización y crecimiento en la relación con los clientes (venta cruzada, indicadores de penetración y wallet share) y adquisición de nuevos (enfoque de nichos)

Retención y fidelización de clientes (disminución de deserción)

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Implementar la arquitectura empresarial de negocio, operativa y tecnológica. Soportada en una administración de procesos, mejora continua e indicadores de gestión.

Implementación y medición de acuerdos de servicio y mejores prácticas para fortalecer el modelo integral de productividad y calidad de servicio.

Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad, vinculada a un modelo integral de desempeño.

Definición de un modelo de innovación que permita encontrar formas más eficientes y rentables de ejecutar sus actividades, generando nuevas oportunidades de negocio.

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

Comunicar y difundir el modelo de Responsabilidad Social y Compromiso dentro de la organización como una directriz estratégica y de cultura organizacional de la entidad

Validar y aplicar el modelo de gestión de Responsabilidad Social y Compromiso con sus indicadores y profundizar las prácticas de buen gobierno corporativo, ética y transparencia en el modelo de gestión.

Promover el desarrollo del talento personal, familiar y profesional de nuestros colaboradores

Generar proyectos específicos que incluyan los lineamientos de Responsabilidad Social y Compromiso con nuestros clientes, productos, Proveedores

1.4.6. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios son fundamentos filosóficos de aceptación general que actúan en una sociedad. Su aplicación es relevante porque constituyen la base para construir una cultura organizacional.

Los valores son actuaciones y comportamientos de los individuos de una sociedad en función de obtener el bien de la misma. Son creencias y normas de convivencia social que rigen o guían el pensamiento y acción de las personas así como también de las organizaciones.

VALORES 2012 EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA

Integridad: Somos una empresa seria, honesta, transparente que actúa con responsabilidad y respeto con sus clientes, empleados, proveedores, la comunidad y el país.

Enfoque hacia el cliente: Nuestro interés es construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes, por medio de una comunicación eficiente, actuando oportunamente en función de sus necesidades y brindándoles capacitación sobre nuestras herramientas y productos

Espíritu de equipo: creemos en la importancia de la comunicación eficiente y el poder de las acciones y decisiones oportunas, valoramos el talento de nuestra gente y promovemos su desarrollo y crecimiento así como también demandamos perseverancia y actitud proactiva.

Pasión por lo que hacemos: Estamos comprometidos con los objetivos de la compañía buscamos la excelencia, creatividad e innovación en nuestros procesos y productos

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS INTERNO

2.1.1. POLÍTICAS CONTABLES

Son lineamientos o normas que se establecen con el propósito de tener un marco de referencia claro en el desarrollo y la dirección de las actividades del área de contable.

El Departamento Financiero es responsable de la preparación y presentación de estados financieros.

La estricta observancia de Políticas Contables es una fortaleza innegable de los procesos contables de la Compañía de Servicios de Compra Venta de Cartera.

El área financiera adopta los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, entre los que se encuentran.

- **Ente contable.**

“El Ente contable lo constituye la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica. El campo de acción de la contabilidad financiera, es la actividad económica de la empresa” (PCGA Resolución N° SC-90-1-5-3-009)

La Empresa de Servicios de Compra Venta de Cartera constituye la entidad que desarrolla la actividad económica que realiza las transacciones que conforman la contabilidad financiera.

- **Uniformidad**

“Los principios de contabilidad deben ser aplicados uniformemente de un periodo a otro. Cuando por circunstancias especiales se presenten cambios en los principios técnicos y en sus métodos de aplicación deberá dejarse constancia expresa de tal situación, a la vez que informar sobre los efectos que causen en la información contable. No hay que olvidar que el concepto de la uniformidad permite una mejor utilización de la información y de la presentación de los estados financieros.” (PCGA Resolución N° SC-90-1-5-3-009)

Durante la presentación de los estados financieros de la Compañía de Servicios de Compra Venta de Cartera Automotriz, se ha adoptado la uniformidad en la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA, de un período contable a otro.

- **Partida doble**

“Cada hecho u operación que se registre afectará por lo menos, a dos partidas o cuentas contables en los registros de la contabilidad, en base al sistema de registro por partida doble y al principio de que no hay deudor sin acreedor y viceversa” (PCGA Resolución N° SC-90-1-5-3-009)

La contabilidad de la Empresa de servicios de Compra Venta de Cartera Automotriz, se lleva por un sistema de partida doble, y se encuentra expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

La contabilidad en la Compañía de Servicios de Compra Ventas de Cartera, se rige a partir del año 2010 por las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, dichas normas se aplican para estados financieros cuyos periodos comenzarán en o después de enero 1 del 2008, de acuerdo a la Resolución No. 06.Q.ICI.004 emitida por el Señor Superintendente de Compañías, publicada en el Registro Oficial No. 348 del 4 de septiembre del 2006.

2.1.2 PLAN DE CUENTAS ACTUAL

“Denominado también catálogo de cuentas, es la numeración de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicable a un negocio concreto, que proporciona los nombres y el código de cada una de las cuentas”(Valdivieso, 2005)

El Plan de Cuentas es la herramienta por la cual se identifican y clasifican los diferentes tipos de rubros que tendrán lugar en el giro del negocio, los cuales serán distribuidos secuencialmente en cuentas de Activos, pasivos, patrimonio ingresos y gastos; permitiendo la presentación y recopilación de la información contable en estados financieros

La compañía de Servicios de Compra Venta de Cartera presenta debilidad en la distribución de cuentas, pues su clasificación de gastos engloba a todo el negocio, no permite generar información específica de los tipos de servicios que ofrece la

compañía, la compañía planea implementar un nuevo sistema financiero contable el cual requerirá una estructura nueva de cuentas para clasificar por centros de costos las actividades que presta la empresa.

2.1.3 SISTEMA DE COSTEO ACTUAL

La Compañía de Servicios de Compra Venta de Cartera, no cuenta con un sistema de costeo actual que le permita determinar el costo de prestación de los servicios de financiamiento que presta.

Para una empresa de Servicios podría considerarse que no es prioritaria una estructura de costos, no obstante las bondades de conocer con certeza la inversión en los servicios que se presta y el retorno de inversión es información valiosa para toma de decisiones estratégicas.

También están las bondades de utilizar un Sistema de información financiera avanzado, como el que se planea implementar en el año actual 2012, el cual requiere una estructura de centros de costos definidos para alimentar la base de datos que luego reportará estados financieros, nace así la necesidad de reorganizar el proceso contable como se lo viene llevando y procurar una mejor estructura, más organizada de información financiera, así aprovechar todas las bondades del nuevo sistema financiero a implementarse.

2.1.4 ANÁLISIS DE CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS

“El Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o pérdida, muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado, expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos resultado de un período determinado.” (Zapata, 2002)

El Estado de Resultados es indispensable para conocimiento de la información y toma de decisiones, allí radica la importancia de que su presentación sea la adecuada y la información que revele atienda a la necesidad del conocimiento de cómo se ha

desenvuelto el negocio y con sus resultados cómo se llevó a cabo la planificación anual de la compañía.

La compañía se encuentra en la implementación de una acertada herramienta tecnológica de información financiera, la cual constituye una fortaleza por estrenarse en el área financiera

2.1.4.1 INGRESOS

“Por ingresos y rentas operacionales se entenderán todos aquellos valores recibidos o no pero devengados efectivamente en un período determinado, los cuáles son el producto del giro normal de las actividades de la empresa; por lo tanto son altamente recurrentes y sus cifras serán significativas” (Zapata, 2002)

Los ingresos de la compañía provienen mayoritariamente de su actividad principal que es la Venta de Cartera, seguido de la colocación de seguros, y los ingresos por financiamiento que es considerablemente menor ya que el objeto de la empresa no es que permanezca la compra de cartera en sus libros, sino venderla de inmediato y generar con ello el premio, o spread entre la tasa de financiamiento y la tasa de descuento con la que se venderá la cartera a una institución financiera importante que es su principal accionista.

La venta de cartera aplica también para otros propietarios.

A continuación la proporción de los ingresos de la compañía durante 18 meses: año 2011 y corte a junio de 2012.

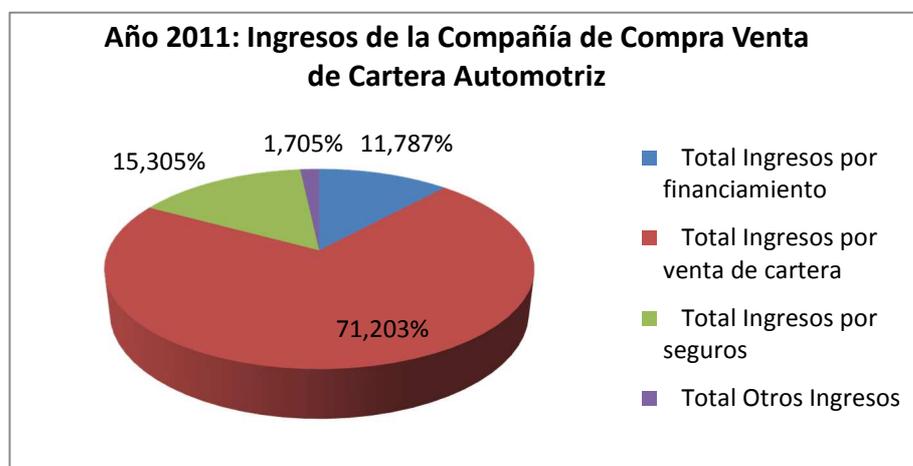


Figura 8. Ingresos Año 2011



Figura 9. Ingresos a Junio 2012

2.1.4.2 COSTOS

“Desembolsos o sus equivalentes que al estar relacionados con la generación de una renta son indispensables para el funcionamiento de la empresa.” (Zapata, 2002)

Los desembolsos necesarios para el funcionamiento de la compañía constituyen principalmente:

Comisiones por cesión de cartera, este gasto es el pago que se realiza a cada concesionario por las carteras de crédito cedidas a la compañía en un mes determinado, el costo por cada cartera actual es de \$ 40.00. El pago se lo realiza mediante cheque previo la presentación de una factura por lo cual esta erogación tiene adecuado sustento de gasto deducible tributariamente.

Gastos administrativos, comprenden los pagos de sueldos y beneficios al personal, el pago por uso de sistema y soporte, pago por publicidad y mercadeo, pago por mantenimiento de oficinas y equipos, imprenta, internet, servicios básicos, condominio, suscripciones, membrecías, movilización, gastos de viaje, gastos de gestión, entre otros; estos gastos se pagan a los diferentes proveedores mediante cheques o con crédito en cuenta.

Existe una política de gastos de viaje y representación que norma el monto de gastos en que incurrirán los asesores de ventas de la compañía, de igual forma hay una política de aprobaciones de órdenes de pago y transferencias electrónicas y manuales que norma los montos de aprobación de facturas u otros desembolsos.

La falencia en el agrupamiento global de todas las erogaciones de la empresa en esta cuenta hace que necesite una nueva clasificación.

A continuación la participación de los gastos de la compañía en el año 2011:



Figura 10. Gastos Año 2011

A continuación la participación de los gastos de la compañía a junio de 2012:

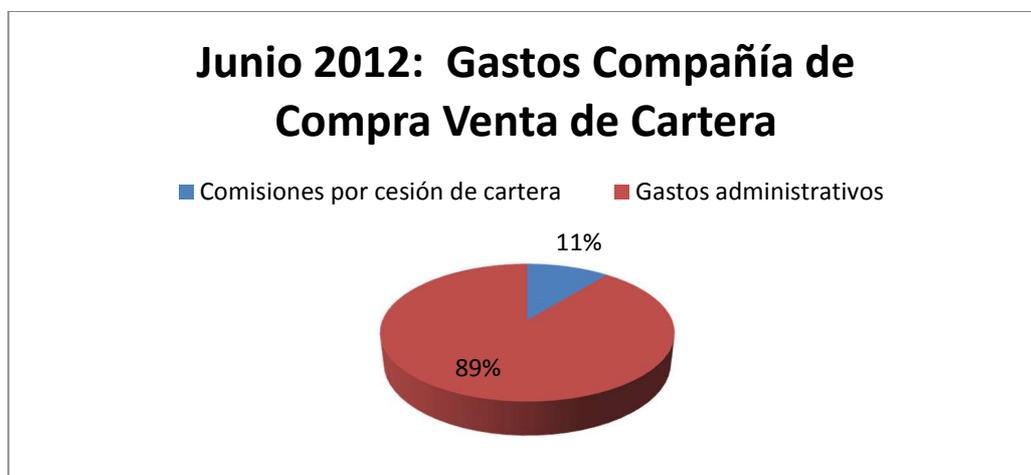


Figura 11. Gastos a Junio 2012

A continuación un análisis financiero de la compañía por el año 2011, el primer semestre del año 2012 y una proyección del segundo semestre de este año. (*) El estado de resultados se ha proyectado considerando una reducción del mercado del 25%.

**TABLA 1
EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ: ESTADO DE
PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

	Real Enero 2011 a Junio 2011	Real Julio 2011 a Diciembre 2011	Real Año 2011	Real Enero 2012 a Junio 2012	Proyección reducción 25% Mercado Julio 2012 a Diciembre 2012	Proyección Año 2012 Proyectado
INGRESOS						
Total Ingresos por financiamiento	283.901,85	566.651,25	850.553,10	638.641,97	424.988,44	1.063.630,41
Total Ingresos por venta de cartera	1.872.898,52	3.264.978,23	5.137.876,75	3.497.091,25	2.414.700,20	5.911.791,45
Total Ingresos por seguros	585.681,40	518.684,31	1.104.365,71	407.242,93	389.013,23	796.256,16
Total Otros Ingresos	73.519,15	49.491,46	123.010,61	28.572,32	37.118,60	65.690,92
Total	2.816.000,92	4.399.805,25	7.215.806,17	4.571.548,47	3.265.820,46	7.837.368,93
COSTOS						
Total Otros gastos	141.945,49	267.297,31	409.242,80	258.001,52	200.472,98	458.474,50
MARGEN BRUTO	2.674.055,43	4.132.507,94	6.806.563,37	4.313.546,95	3.065.347,48	7.378.894,43
GASTOS OPERACIONALES						
Total Gastos administrativos	1.838.569,58	2.536.284,28	4.374.853,86	2.109.829,49	2.574.522,10	4.684.351,59
UTILIDAD/(PERDIDA) OPERACIONAL	835.485,85	1.596.223,66	2.431.709,51	2.203.717,46	490.825,38	2.694.542,84
OTROS INGRESOS (GASTOS)						
Total Otros Ingresos Netos	45.351,79	64.146,33	109.498,12	98.867,67	29.868,66	128.736,33
Total Gastos bancarios, intereses, comisiones y garantía	37.630,67		37.630,67			
UTILIDAD/(PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACION A						
EMPLEADOS E IMPTO A LA RENTA	843.206,97	1.660.369,99	2.503.576,96	2.302.585,13	520.694,04	2.823.279,17
Total Participación a empleados	126.481,05	249.055,49	375.536,54	345.387,78	78.104,11	423.491,89
Total Impuesto a la renta	172.014,23	170.692,86	342.707,09	450.155,45	101.795,68	551.951,13
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	544.711,69	1.240.621,64	1.785.333,33	1.507.041,90	340.794,25	1.847.836,15

TABLA 2 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Análisis Vertical Año 2011	Análisis Vertical Año 2012	Análisis Horizontal Ene Jun 11 En Jun 12	Análisis Horizontal Jul Dic 11 En Jun 11	Análisis Horizontal Jul Dic 11 Jul Dic 12	Análisis Horizontal Año 2011-2012
INGRESOS						
Total Ingresos por financiamiento	11,79%	13,57%	55,55%	99,59%	-25,00%	25,05%
Total Ingresos por venta de cartera	71,20%	75,43%	46,44%	74,33%	-26,04%	15,06%
Total Ingresos por seguros	15,30%	10,16%	-43,82%	-11,44%	-25,00%	-27,90%
Total Otros Ingresos	1,70%	0,84%	-157,31%	-32,68%	-25,00%	-46,60%
Total	100,00%	100,00%	38,40%	56,24%	-25,77%	8,61%
COSTOS						
Total Otros gastos	5,67%	5,85%	44,98%	88,31%	-25,00%	12,03%
MARGEN BRUTO	94,33%	94,15%	38,01%	54,54%	-25,82%	8,41%
GASTOS OPERACIONALES						
Total Gastos administrativos	60,63%	59,77%	12,86%	37,95%	1,51%	7,07%
Total						
UTILIDAD/(PERDIDA) OPERACIONAL	33,70%	34,38%	62,09%	91,05%	-69,25%	10,81%
OTROS INGRESOS (GASTOS)						
Total Otros Ingresos Netos	1,52%	1,64%	54,13%	41,44%	-53,44%	17,57%
Total Gastos bancarios, intereses, comisiones y garantía	0,52%	0,00%	#¡DIV/0!	-100,00%	#¡DIV/0!	- 100,00 %
UTILIDAD/(PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACION A EMPLEADOS E IMPTO A LA RENTA	34,70%	36,02%	63,38%	96,91%	-68,64%	12,77%
Total Participación a empleados	5,20%	5,40%	63,38%	96,91%	-68,64%	12,77%
Total Impuesto a la renta	4,75%	7,04%	61,79%	-0,77%	-40,36%	37,91%
Total	9,95%	12,45%	62,48%			35,81%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	24,74%	23,58%	63,86%	127,76%	-72,53%	3,50%

2.1.4.3 INFORME DE ANÁLISIS FINANCIERO DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA

ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2011

La fuente de ingresos más importante en este año son los ingresos generados por venta de cartera que representan 71,20% del total de ingresos, le sigue los ingresos por seguros con participación del 15,30%.

Los costos por cesión de cartera apenas representan 5,67% del total de ingresos de ese año. Estos costos son los únicos costos directos asociados con la prestación del servicio de compra de cartera, razón por lo que el margen bruto de la compañía representa 94,33%. Está sobrevalorado este margen ya que para la totalidad de ingresos solo resta el costo por cesiones que no es representativo de los costos totales incurridos en la prestación del servicio de financiamiento.

Los gastos administrativos representan 60,63% aquí se encuentran inmersos todo tipo de erogaciones que realiza la empresa para el desarrollo del negocio.

Los ingresos y gastos financieros representan apenas 2% del total de ingresos, considerando que la compañía no tiene inversiones importantes en la Banca, ni en el extranjero, sus únicas inversiones en fondos nacionales fueron canceladas en este año.

La utilidad neta generada en el año 2011 representa el 24,74% del total de ingresos de la compañía, participación importante que demostró una eficiente gestión y cumplimiento de expectativas para su año debut.

ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2012

Los ingresos por venta de cartera representan 75,43% del total de ingresos del año proyectado. Seguido de los ingreso por financiamiento que representan el 13,57% de los ingresos totales.

Los costos de cesión de cartera participan en 5,85% del total, generando un margen de 94,15%.

Los gastos administrativos mantienen su participación de 59,77%.

No obstante las proporciones similares de ingresos, costos y gastos la utilidad neta final según la proyección representaría el 23,58% del total de ingresos porcentaje inferior al año 2011.

ANÁLISIS HORIZONTAL ENERO A JUNIO 2011-2012

En base a un análisis del primer semestre de los años 2011 y 2012 en cifras reales, tenemos que:

Los ingresos atribuibles al financiamiento de la cartera tuvieron una variación positiva de 55,55% pasando en el primer semestre del año 2011 \$ 283.901 al mismo periodo en el año 2012 \$ 638.641. Los ingresos por Venta de cartera de forma similar se incrementan en 46,44% llegando en el primer semestre del 2012 a 3'497.091; no obstante los ingresos por seguros tienen un decrecimiento de -43,82% pasando de \$ 585.681 en el 2011 a \$ 407.242 en el 2012. En términos totales los ingresos crecieron en 38,40% en relación al primer semestre del año anterior llegando a \$ 4'571.548.

Esta variación positiva se atribuye a que en el año 2011 la empresa de Compra Venta de Cartera Automotriz se encontraba en constantes cambios organizacionales debido a la transición de sus nuevos accionistas, tuvo lugar contrataciones de personal nuevo en las áreas de Ventas, Crédito, Compras y Operaciones, se estaban definiendo las bases por las cuáles se orientaría el accionar del negocio estratégicamente hablando; mientras que para el año 2012 el equipo de la compañía ya se encuentra más sólido y con experiencia, sus relaciones comerciales se han ratificado con los concesionarios incrementando inclusive el pool de compañías con las que trabajan ahora.

Conforme se han incrementado las rentas, los costos también crecieron el Costo por Comisión Cesión de Cartera se incrementó en 44,98% pasando de \$ 141.945 en el primer semestre de 2011 a \$ 258.001 en el primer semestre de 2012.

En la distribución de gastos administrativos se encuentra inmerso los gastos por hospedaje, pasajes aéreos, gestión y representación, cobranza y reposición, uso de sistemas, así como en forma global de toda la empresa los gastos por sueldos y beneficios al personal entre otros.

Los gastos administrativos tuvieron un crecimiento de 12,86% lo cual se atribuye a las nuevas contrataciones de personal, incremento en materiales y suministros, y los gastos propios de la actividad del personal del área de Ventas que han incurrido en viajes y atenciones por representación a los clientes.

Los gastos administrativos totales pasaron de \$ 1838.569 en el primer semestre 2011 a \$ 2'109.829 en el primer semestre del 2012. Entre los rubros más importantes que conforman esta variación está crecimiento de Sueldo Básico en 52,84%, Pago de Comisiones incremento de 627,42%, Uso de sistemas y soporte incremento del 37,88%, Gastos de Internet crece en 50%, Alimentación en Viajes incremento de 82,07%, Gestión y atención incremento de 158%, Reuniones de Trabajo 46,47%, Mantenimiento de Autos 57,21% , entre otros

Por otra parte gastos de cobranza externa decrecen en el 100%, Gasto de Uniformes decrecen 96% pues la dotación es para dos años.

Finalmente las variaciones de Utilidad operacional es positiva se incrementa en 62,09%, mientras la Utilidad neta se incrementa en 63,86%. La utilidad neta del primer semestre 2011 fue \$ 544.711 para el primer semestre de 2012 llega a \$ 1'507.041.

ANÁLISIS HORIZONTAL ENERO A JUNIO 2011 JULIO A DICIEMBRE 2011

Haciendo una relación de los dos semestres del año 2011, podemos notar que en el segundo semestre los ingresos de la compañía crecen a razón de 56,24% pasando de \$ 2'816.000 a \$ 4'399.805. El mes de diciembre contribuyó significativamente a este crecimiento por ser el mes de mayor compra de cartera por referencias históricas

Los costos por cesión de cartera también tienen variación positiva de 88,31% lo cual tiene relación directa con el incremento de compra de cartera.

Los gastos administrativos se incrementan 37,95% tomando en cuenta que el segundo semestre del año 2011 se ejecuta la mayor parte del presupuesto de ventas que para ese año llegó a \$421.939. Se reporta un gasto por IVA no compensado de \$211.891 que causa una variación positiva de 458% respecto del primer semestre 2011. Los gastos de sueldo básico se incrementa en 49,31%, la inscripción de contratos se incrementa 215,82%, el gasto de Cobranza externa cae en 56,75%.

La variación de utilidad antes de participaciones e impuestos es 96,91% mientras que la utilidad neta tuvo crecimiento de 127,76% del primer semestre de 2011 al segundo semestre de 2012, lo que permite cerrar el año fiscal con una utilidad del ejercicio de \$1785.333

ANÁLISIS HORIZONTAL JULIO DICIEMBRE 2011 Y JULIO DICIEMBRE 2012.

Como se mencionó en la presentación del Estado de resultados de la compañía, el segundo semestre del año 2012 es una proyección tomando como referencia una variación negativa de 25% en el mercado para aquellas cuentas que constituyen gastos variables que están en función del volumen de compra de cartera, para aquellos rubros que son indirectos en función del volumen de compra de cartera como sueldos, beneficios, arriendos, uso de sistemas, se ha mantenido las cifras relativas al primer semestre, en gastos relacionados con ventas se ha tomado como referencia su presupuesto real, así como el costo de la implementación del nuevo sistema de crédito.

Por lo mencionado anteriormente el análisis horizontal de estos dos semestres arroja como resultado variaciones negativas en torno al porcentaje establecido de reducción del 25%.

ANÁLISIS HORIZONTAL AÑO 2011 Y AÑO 2012

Las variaciones de estos dos años (proyección del segundo semestre de 2012) son bajas ya que con una reducción del 25% del mercado estamos representando la realidad organizacional que vivió la compañía en el primer semestre del 2011 cuando iniciaba varios cambios internos lo que se asemeja al segundo semestre de 2012 solo que en esta ocasión con el agravante que se trata del mercado y no es controlable.

Los ingresos totales de forma proyectada tendrán un crecimiento de 8,61 % lo que indica que al cierre de 2012 se proyectan ingresos por \$7837.368 frente a \$7'215.806 del año 2011.

Los gastos administrativos tendrán un crecimiento de 7,07% en base a la proyección, esto se debe a las nuevas inversiones de la compañía como la implementación de los sistemas de crédito y financiero, así como los proyectos de

ventas trazados en función de un presupuesto propuesto pero no aprobado aún de \$ 263.500 para este año 2012.

Con ese nivel de ingresos y gastos la compañía presentará un crecimiento en su utilidad neta de -3,50% llegando a registrar \$ 1847.836,15 frente a \$ 1785.333 del año 2011, según la proyección

2.1.5 ANÁLISIS DE CUENTAS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

“Balance General o Estado de Situación Financiera es un informe contable que presenta ordenadamente y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado” (Zapata, 2002)

2.1.5.1 ACTIVOS

“En el Activo se agrupan las cuentas que representan bienes, valores y derechos que son de propiedad de la empresa; las cuentas se presentan de acuerdo a su liquidez o facilidad de conversión en dinero en efectivo” (Zapata, 2002)

Los activos de la compañía de servicios de compra venta de cartera automotriz únicamente son corrientes, no cuenta con propiedad, planta y equipo ni con otro tipo de activo que pueda considerarse de largo plazo.

A continuación se visualiza la conformación del activo de la compañía de servicios de financiamiento automotriz.

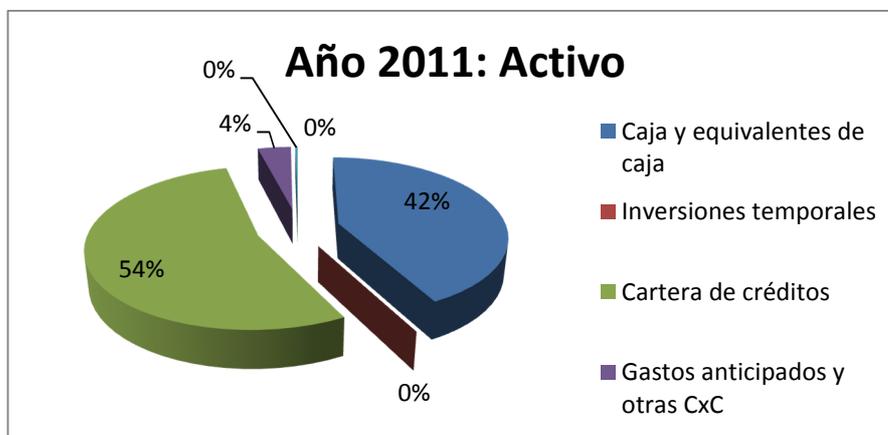


Figura 12. Activo Año 2011



Figura 13. Activo Junio 2012

2.1.5.2 PASIVOS

“En el Pasivo se agrupan las cuentas que demuestran las obligaciones que tiene la empresa con terceras personas; las cuentas se presentan de acuerdo a la fecha de vencimiento, considerándose como corto plazo las deudas que deben ser canceladas dentro del año y como largo plazo las deudas que vencen en períodos mayores de un año” (Valdivieso, 2005)

La compañía de servicios de financiamiento automotriz no se ha financiado con instituciones del sistema financiero, su principal financiamiento proviene de misma cartera que adquiere, de la cobranza receptada en las cuentas bancarias de la Compañía de Servicios de Compra venta de cartera que luego es transferida a los propietarios de la cartera de crédito.

Las principales cuentas que conforman el pasivo y sus cuentas por pagar son, Cartera comprada a Concesionarios por pagar, Cobranza cartera administrada, Cobranza de Fideicomisos por Pagar, entre otras.

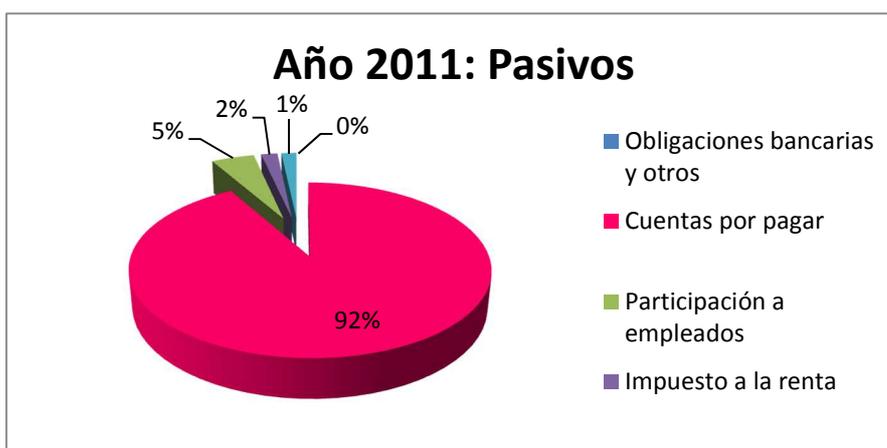


Figura 14. Pasivos Año 2011

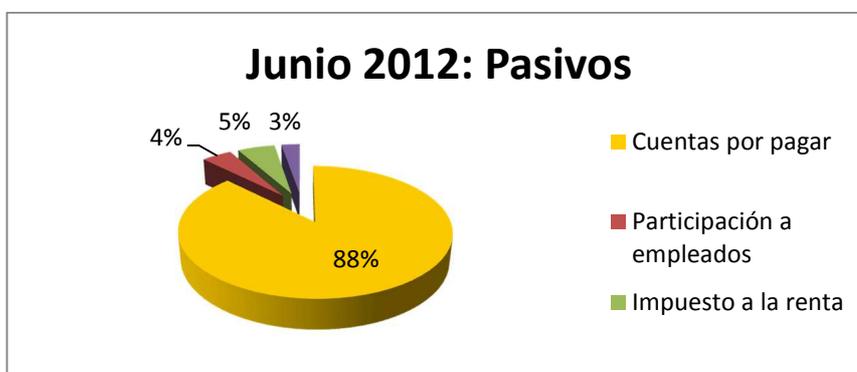


Figura 15. Pasivos Junio 2012

2.1.5.3 PATRIMONIO

“El patrimonio representa el derecho del propietario o propietarios sobre el activo de la empresa” (Valdivieso, 2005)

El capital actual de la compañía asciende a \$ 671.822 (Seis cientos setenta y un mil ochocientos veinte y dos) dividido en seiscientos setenta y un mil ochocientos veinte y dos acciones nominativas de un valor de \$1 cada una.

El principal monto que conforma el patrimonio de la empresa son la utilidades del ejercicio, la razón es que el objeto de la compañía se modificó en enero de 2011 pasando su giro de negocio al de una empresa originadora de cartera de crédito capaz de autofinanciarse mayoritariamente con fondos de terceros, sus proveedores y clientes.

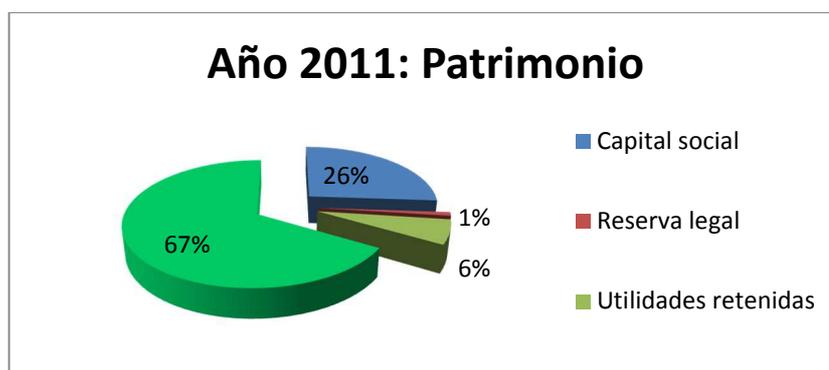


Figura 16. Patrimonio Año 2011

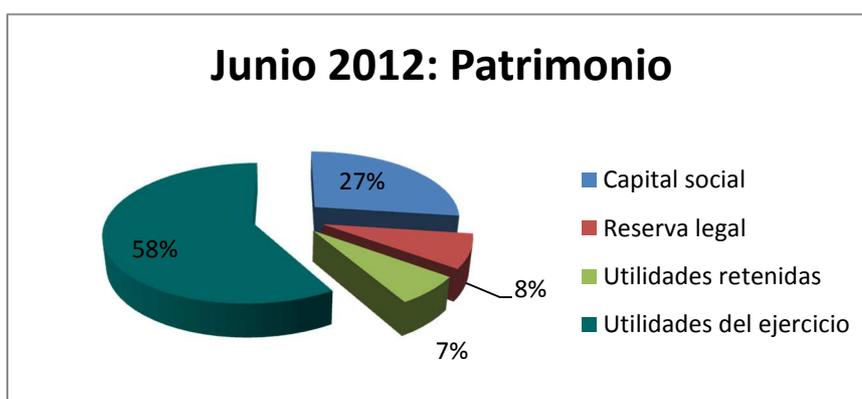


Figura 17. Patrimonio Junio 2012

2.1.5.4 CUENTAS DE ORDEN

Las cuentas de orden, tienen por objetivo registrar un movimiento de valores, cuando éste no afecte los balances de la empresa, pero cuya adhesión en libros es necesaria con la finalidad de mantener un recordatorio contable, y de control en general sobre aspectos administrativos.

Deudoras

“Las cuentas deudoras representan los derechos eventuales que tendría la empresa frente a sus clientes en caso de tener que asumir obligaciones que estos han contraído por cuyo cumplimiento la empresa se ha responsabilizado”(Quea, 2008)

En el Estado de Situación Financiera de la Compañía de Servicios de Compra venta de Cartera automotriz, no se registra la aplicación de cuentas deudoras.

Acreeedoras

“Las cuentas acreedoras representan las responsabilidades eventuales que tendría la Empresa frente a terceros en caso de tener que asumir las obligaciones que estos han contraído, por cuyo cumplimiento se ha responsabilizado.” (Quea, 2008)

En el Estado de Situación Financiera de la Compañía de Servicios de Compra venta de Cartera automotriz, no se registra la aplicación de cuentas de orden acreedoras.

TABLA 3
EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	A Jun 2011	Al 31 Dic 2011	A Junio 2012	Proyección - 25% A 31 Dic 2012	Análisis Horizontal Jun 11- Jun 12	Análisis Horizontal I Dic 11- Jun 12	Análisis Horizontal I Dic 11 a Dic 12	Análisis Vertical dic-11	Análisis Vertical jun-12
ACTIVOS									
Total Caja y equivalentes de caja	7.722.802,30	4.491.248,14	331.210,07	672.587,92	-27,02%	21,95%	-85,02%	42,26%	52,29%
Total Inversiones temporales	125.161,33		5.145.946,48	5.145.946,48					
Total Cartera de créditos	2.037.964,04	5.710.307,90	4.395.569,75	4.282.736,93	115,68%	-23,02%	-25,00%	53,73%	41,96%
Total Gastos anticipados y otras CxC	509.592,09	398.529,14	520.890,66	441.230,59	2,22%	30,70%	10,71%	3,75%	4,97%
Total Otros activos	42.121,86	27.667,83	81.667,83	20.751,87	93,88%	195,17%	-25,00%	0,26%	0,78%
Total Propiedades y equipos, neto	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVOS	10.437.642,62	10.627.754,01	10.475.285,79	10.563.254,79	0,36%	-1,43%	-0,61%	100,00%	100,00%
PASIVOS									
Total Cuentas por pagar	8.340.936,73	7.297.813,57	6.908.229,99	6.577.495,47	-17,18%	-5,34%	-9,87%	68,67%	65,95%
Total Participación a empleados	126.481,05	375.536,54	345.387,63	423.491,89	173,07%	-8,03%	12,77%	3,53%	3,30%
Total Impuesto a la renta	41.028,17	142.714,05	430.076,68	531.872,36	948,25%	201,36%	272,68%	1,34%	4,11%
Total Otros pasivos	486.738,88	132.274,40	211.173,61	109.182,95	-56,61%	59,65%	-17,46%	1,24%	2,02%
TOTAL PASIVOS	8.995.184,83	7.948.338,56	7.894.867,91	7.642.042,67	-12,23%	-0,67%	-3,85%	74,79%	75,37%
PATRIMONIO									
Total Capital social	717.332,28	699.316,00	699.316,00	699.316,00	-2,51%	0,00%	0,00%	6,58%	6,68%
Total Reserva legal	25.591,94	25.591,94	204.125,27	204.125,27	697,62%	697,62%	697,62%	0,24%	1,95%
Total Utilidades retenidas	154.821,88	169.174,18	169.934,71	169.934,71	9,76%	0,45%	0,45%	1,59%	1,62%
Total Utilidades del ejercicio	544.711,69	1.785.333,33	1.507.041,90	1.847.836,15	176,67%	-15,59%	3,50%	16,80%	14,39%
TOTAL PATRIMONIO	1.442.457,79	2.679.415,45	2.580.417,88	2.921.212,13	78,89%	-3,69%	9,02%	25,21%	24,63%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.437.642,62	10.627.754,01	10.475.285,79	10.563.254,79	0,36%	-1,43%	-0,61%	100,00%	100,00%

2.1.5.5 INFORME DE ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE 2011

Al cierre del año fiscal 2011, las cuentas que conforman Caja y Equivalente a Caja representan el 42,26% del total de Activos de la compañía.

La disponibilidad inmediata de efectivo está asociada a su giro de negocio de compra venta de cartera automotriz, su compromiso de cancelar de forma inmediata por la compra de cartera a los concesionarios, así como transferir la cobranza de la cartera administrada a sus respectivos propietarios hace que mantenga en sus cuentas corrientes y en inversiones overnight casi el 50% de su liquidez.

El 53,23% del total de activos constituye su cartera de créditos, estos rubros son contratos que se compraron en el último día de operación del mes y que están pendientes de vender a su principal accionista un Banco Local. La venta se efectivizará en el primer día hábil del próximo mes.

El 3,75% representan las cuentas por cobrar que están conformadas por anticipos arriendos por amortizar, anticipos empleados, proveedores, entre otros.

Los Pasivos representan el 74,79% del total de Pasivos y Patrimonio de este porcentaje el 42,29% constituye la Cuenta por pagar a Concesionarios por cartera comprada a fin de mes. La cartera de concesionarios se cancela al siguiente día hábil después de la compra.

La participación por pagar a empleados representa el 3,30% del Total de Pasivos en el año 2011 ascendió a \$375.536,54.

El Impuesto a la Renta por pagar representa 4,11%, finalmente Otros Pasivos constituyen el 2,02% entre los que se encuentran IVA en Ventas, IVA en Compras, Retenciones en la Fuente a favor y por pagar.

El Patrimonio representa el 25,21% del Total de Activos.

La compañía tiene un capital social de \$ 699.316 valor que representa el 6,58% del Total de Patrimonio.

Las utilidades del ejercicio representan 16,80% del total de Patrimonio. Las Utilidades retenidas de ejercicios anteriores constituyen 1,59%.

Como se puede apreciar en las cifras, la forma de financiar los activos de la compañía en su mayoría proviene de terceras personas el riesgo de los accionistas constituye la cuarta parte de la inversión total de la empresa, de esta inversión el 50% son fondos efectivos y el otro 50% son cartera para la venta inmediata. La compañía de servicios no tiene activos fijos, inventarios de ningún tipo, ni deuda con instituciones financieras.

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA JUNIO 2011- JUNIO 2012.

Del primer semestre del año 2011 al primer semestre del año 2012 Caja y Equivalentes de Caja han decrecido en 27%. La cartera de créditos por vender se ha incrementado 115,68% esto se debe a que se modificó la política de venta de cartera, ya no se vende al siguiente día de compra sino a las 48 horas de la fecha de compra. Este cambio se presentó luego que los Centros Comerciales regularan los horarios de carga y salida de valores, debido a los actos delincuenciales que tuvieron lugar en Quicentro Sur. La compañía de compra venta de cartera entrega los títulos valores propios de la venta de cartera en el Centro Comercial El Bosque.

Otros Activos se han incrementado en 93,68% aquí se registra los anticipos entregados por el Proyecto del nuevo sistema de crédito, en el año 2011 no existía este proyecto y esta es la razón del incremento. La variación del total de activos de estos los dos períodos es de 0,36%, una variación mínima considerando los nuevos proyectos de inversión así como el cambio en el proceso de venta de cartera.

Las cuentas por pagar cartera comprada a concesionarios se incrementó en este periodo en 334,36% pasando de \$555.506 a \$ 2'412.923. Las cuentas por pagar aseguradoras también tuvieron incremento tales como: Bolívar 38%, Equinoccial 108%, Colonial 170% Dispositivo Satelital 157,69%, Seguro de Vida Seguros Pichincha 124%. Así como las cuentas por pagar de Seguro segundo año y otros seguros de vehículos decrecieron: Colonial 2do año 49,73%, AIG 100%, Equinoccial Garantía extendida 44%.

Los incrementos en la cartera por pagar y en seguros de atribuye al cambio en el proceso de venta de cartera, la disminución de Seguros en Garantía Extendida se

debe a que desde el año 2012 se anunció a la Red de Concesionarios que la Compañía de Compra Venta de Cartera ya no trabajaría con este tipo de seguro. Otros rubros importantes que decrecieron son las cuentas por pagar a Fideicomisos de Titularización por la cobranza de la cartera administrada, La Primera Titularización decreció 66, 26%, Segunda Titularización 40%, Tercera Titularización 8%. El decrecimiento en estas cuentas por pagar se atribuye a que al cierre del mes pagaron la mayor cantidad posible mediante transferencias a los fideicomisos la cobranza de la cartera administrada.

En términos totales las Cuentas por Pagar decrecieron a razón de 17,18% de junio 2011 a junio 2012. Impuesto a Renta por pagar año corriente sufrió un considerable incremento pasando de \$ 172.014 en el 2011 a \$ 450.155 en el 2012 el aumento fue de 161,70%

Otros Pasivo decrecieron en 56,61%, en esta cuenta se encuentran las Provisiones Generales reducción del 61,47% Provisión de Publicidad y Mercadeo reducción de 100%.

Estas importantes variaciones se deben a un cambio en la forma de registro contable de los gastos del Presupuesto de Ventas, en el año anterior se estaban provisionando y liquidando la provisión contra el presupuesto al final de año, no obstante para tener un mejor control presupuestario e información mensual de lo que se ha utilizado en el 2012 se crearon cuentas específicas para los fines de Publicidad y Mercadeo.

El Total de Pasivos decreció en 12,23%

El Patrimonio Total de la empresa tuvo un crecimiento de 78,89% entre los dos semestres, pasando de \$ 1'442.457 a 2'580.417. Las utilidades del ejercicio permitieron este incremento así como el incremento en el valor de la reserva legal de la compañía que pasó de \$ 25.591 a \$ 204,125.

Del análisis anterior se puede visualizar un importante y exitoso desempeño de la compañía en el año y medio transcurrido, incremento en su patrimonio total a través de utilidades del ejercicio frente a disminución de sus cuentas por pagar; sin embargo no se tiene conocimiento que la empresa tenga intención de recapitalizarse.

TABLA 4
EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ
INDICADORES FINANCIEROS

Liquidez	A Junio 2011	A Diciembre 2011	A Junio 2012	A Diciembre 2012		
Activo Corriente	10.437.641,62	10.627.753,01	10.475.284,79	10.563.253,79		
Pasivo Corriente	8.995.184,83	7.948.338,56	7.894.867,91	7.642.042,67		
RL= Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,16	1,34	1,33	1,38		
Disponibilidad	A Junio 2011	A Diciembre 2011	A Junio 2012	A Diciembre 2012		
Efectivo	7.847.963,63	4.491.248,14	5.477.156,55	5.818.534,40		
Pasivo Corriente	8.995.184,83	7.948.338,56	7.894.867,91	7.642.042,67		
Efectivo / Pasivo Corriente	0,87	0,57	0,69	0,76		
Endeudamiento	A Junio 2011	A Diciembre 2011	A Junio 2012	A Diciembre 2012		
Deuda Total	8.995.184,83	7.948.338,56	7.894.867,91	7.642.042,67		
Pasivo y Patrimonio Total	10.437.642,62	10.627.754,01	10.475.285,79	10.563.254,79		
Deuda Total / Pasivo y Patrimonio Total	86,18%	74,79%	75,37%	72,35%		
Calidad de la Deuda	A Junio 2011	A Diciembre 2011	A Junio 2012	A Diciembre 2012		
Deuda a Corto Plazo	8.995.184,83	7.948.338,56	7.894.867,91	7.642.042,67		
Pasivo y Patrimonio	10.437.642,62	10.627.754,01	10.475.285,79	10.563.254,79		
Deuda a corto plazo / pasivo y patrimonio	86,18%	74,79%	75,37%	72,35%		
Continúa 						
Rentabilidad financiera	Enero Junio 2011	Julio Diciembre 2011	2011	Enero Junio 2012	Julio Diciembre 2012	2012
Utilidad Neta	544.711,69	1.240.621,64	1.785.333,33	1.507.041,90	340.794,25	1.847.836,15
Patrimonio	1.442.457,79	2.679.415,45	2.679.415,45	2.580.417,88	2.921.212,13	2.921.212,13

TABLA 4
EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ
INDICADORES FINANCIEROS

Utilidad neta/Patrimonio	37,76%	46,30%	66,63%	58,40%	11,67%	63,26%
<hr/>						
					Julio	
					Diciembre	
Rentabilidad Económica	Enero Junio 2011	Julio Diciembre 2011	2011	Enero Junio 2012	2012	2012
UAI (Utilidad Operativa)	835.485,85	1.596.223,66	2.431.709,51	2.203.717,46	490.825,38	2.694.542,84
Activo Total Promedio	10.437.642,62	10.627.754,01	10.627.754,01	10.475.285,79	10.563.254,79	10.563.254,79
Utilidad antes de interés e impuestos / Activo total promedio	8,00%	15,02%	22,88%	21,04%	4,65%	25,51%
<hr/>						
					Julio	
					Diciembre	
Margen Bruto	Enero Junio 2011	Julio Diciembre 2011	2011	Enero Junio 2012	2012	2012
Utilidad Bruta	2.674.055,43	4.132.507,94	6.806.563,37	4.313.546,95	3.065.347,48	7.378.894,43
Ventas	2.816.000,92	4.399.805,25	7.215.806,17	4.571.548,47	3.265.820,46	7.837.368,93
Margen Bruto sobre Ventas	94,96%	93,92%	94,33%	94,36%	93,86%	94,15%
<hr/>						
					Julio	
					Diciembre	
Razón de Beneficio sobre Ventas	Enero Junio 2011	Julio Diciembre 2011	2011	Enero Junio 2012	2012	2012
Utilidad Neta	544.711,69	1.240.621,64	1.785.333,33	1.507.041,90	340.794,25	1.847.836,15
Ventas	2.816.000,92	4.399.805,25	7.215.806,17	4.571.548,47	3.265.820,46	7.837.368,93
Utilidad Neta sobre Ventas	19,34%	28,20%	24,74%	32,97%	10,44%	23,58%

2.1.5.6 INFORME DE ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA

EVALUACIÓN DE LIQUIDEZ

Tomando en cuenta el giro de negocio que opera la Compañía, en el cual sus ventas se ejecutan en efectivo y adquiere la cartera a concesionarios también en efectivo, nos encontramos ante una empresa con niveles de liquidez importantes. Con el exceso de liquidez que tiene la empresa se realiza inversiones temporales overnight que permite a la Compañía generar ingresos en cuentas corrientes mínimos.

La totalidad de sus activos y pasivos son corrientes es decir de realización hasta 360 días, no dispone de endeudamiento con el sistema financiero ni cuenta con propiedad planta y equipo, de forma que el indicador de liquidez informa que a Junio de 2011 contaba con un dólar diez y seis centavos de liquidez para afrontar cada dólar de deuda corriente, igualmente a diciembre de 2011 disponía de un dólar con treinta y cuatro centavos, a junio de 2012 registraba un dólar con treinta y tres centavos, para cancelar un dólar de obligaciones inmediatas.

La prueba ácida indica en junio de 2011 que la Compañía disponía del 87% para afrontar pasivos corrientes, en junio de 2012 cuenta con 69% de efectivo inmediato para cubrir el 100% de las deudas corrientes.

EVALUACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO

A Junio de 2011 la razón de endeudamiento que tenía la compañía era de 86,18% cerrando en Diciembre de 2011 con 74,79%. Esta deuda es en su totalidad de corto plazo.

La regla fundamental de endeudamiento estratégico es que los activos de largo plazo se financian con pasivos de largo plazo para asegurar la salud financiera de la empresa, y de igual forma los activos corrientes se financien con pasivos corrientes, la compañía tiene su inversión en activos corrientes financiado con 75% de cuentas por pagar a terceros en forma inmediata

EVALUACIÓN DEL ROE

A diciembre de 2011 por cada \$100 que los propietarios tienen en capital, estos obtienen un promedio de \$66 en utilidades, en el 2012 obtendrían \$ 63 según la proyección. Un ROE alto indica que la compañía es más eficiente en devengar mayor utilidad a sus propietarios comparados con la inversión que estos realizan, lo contrario, un bajo ROE indica que la compañía es menos eficiente en devengar su utilidad a sus propietarios comparados con la inversión que estos realizan. Al comparar el ROE de la Compañía con el ROE del sistema Financiero que es a Diciembre de 2011 18,91% indica que la Compañía tiene la habilidad de dar a sus propietarios una mayor utilidad relacionada con su inversión y comparándolas con la de su principal competencia que son las instituciones del sistema financiero.

EVALUACIÓN DEL ROA

El rendimiento sobre los activos de la compañía indica que a Diciembre de 2011 los activos de la compañía aportaron a la generación del 22,88% de utilidad operacional a Junio de 2012 el indicado indica que aportó 21,04%; el ROA del Sistema Financiero es de 1,65% a Diciembre de 2011. Este porcentaje de aporte a la utilidad informa que los activos se están utilizando de forma productiva.

EVALUACIÓN DEL MARGEN BRUTO

Este indicador nos permite observar el porcentaje de ventas disponible para cubrir los gastos directos en la prestación del servicio que es objeto del giro de negocio de la compañía, este indicador a Diciembre de 2011 fue de 94,33% a Junio de 2012 94,36%, al parecer los costos involucrados en el financiamiento automotriz y venta de cartera son mínimos, no obstante la realidad es que no están adecuadamente identificados. Los gastos de administración a diciembre de 2011 representan 61,76% mientras que los costos por cesión de cartera clasificados como gastos directos a la compra de cartera representan el 5,85%.

La realidad es que es prioritario realizar una clasificación de gastos directos e indirectos involucrados en la prestación del servicio de financiamiento que ofrece la compañía, de forma que el indicar de margen bruto refleje una información más real.

EVALUACIÓN DEL BENEFICIO SOBRE VENTAS

Como se puede observar la Compañía ha generado a Diciembre de 2011 un valor de 25 dólares de utilidad por cada \$ 100 dólares de ventas a Junio de 2012 generó \$ 33 dólares de utilidad por cada \$ 100 de ventas, lo cual nos indica que durante este lapso de tiempo ha generado un crecimiento importante que permita a la empresa verse más saludable financieramente y poder soportar los estragos que causará los factores externos como lo constituye el macroambiente.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. INFLUENCIA MACROAMBIENTALES

Comprende el estudio de las variables políticas, económicas, legales, sociales, tecnológicas del ámbito nacional e internacional que rodea a la empresa, con el objetivo de generar información cuantitativa, cualitativa, histórica, actual y futura pero además confiable sobre problemas de éste entorno que han influenciado positiva o negativamente en el desempeño de la empresa.

2.2.1.1. INCIDENCIA DEL FACTOR POLÍTICO

El Ecuador ha luchado durante largo tiempo por establecer una identidad nacional sobre la base de una historia de enfrentamientos a los poderes económicos y políticos. Resultado de ello ha sido, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad, incertidumbre y desconfianza en la población.

La situación política del Ecuador durante el segundo semestre del 2006 estuvo marcada por el proceso electoral, tras el triunfo del Econ. Rafael Correa en las Elecciones Presidenciales se ha emprendido el camino hacia una reforma del Estado y la Política de Gubernamental tiene la nueva denominación de Socialismo del Siglo XXI.

En enero de 2007 inicia la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 también denominado “Plan para la Revolución Ciudadana” (Senplades, 2009) que comprende:

1. Revolución constitucional y democrática.-para sentar las bases de una comunidad política incluyente y reflexiva, que apuesta a la capacidad del país para

definir otro rumbo como sociedad justa, diversa, plurinacional, intercultural y soberana.

En el año 2008 se reforma la Constitución Política de la República del Ecuador, a lo largo de estos seis años se ha instituido nuevas leyes que afectan directamente al desenvolvimiento de la democracia y del mercado como: Ley de Proceso Electoral, Ley de Control y Regulación de Mercado, Ley de Control de tasa de interés, Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado; Ley de Comunicación, Ley de Transito; reformas tributarias, laborales, arancelarias, legislativas

2. Revolución ética, para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, como pilares para la construcción de relaciones sociales que posibiliten el reconocimiento mutuo entre las personas y la confianza colectiva, imprescindibles para impulsar este proceso de cambio en el largo plazo.

Se creó Secretarías, Ministerios, Organismos de Control como el Consejo de Participación Ciudadana, se promovió tres consultas populares para involucrar a la ciudadanía en decisiones en temas prioritarios para nuestro país como son: la reforma a la Constitución, disolución del Congreso, aprobación de la Constitución reformada, cambios en leyes de comunicación, conformar el Consejo Nacional de la Judicatura transitorio para reformar la estructura de la Función Judicial, juegos de azar, sacrificios animales en espectáculos públicos, etc.

Sean los resultados positivos o negativos de cambios tan drásticos en la forma de gobernar lo cierto es que todos nos hemos involucrado en ello.

3. Revolución económica, productiva y agraria, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva, en armonía y complementariedad entre zonas rurales y urbanas.

CUADRO 1 GASTO ANUAL EN EDUCACIÓN Y SALUD 2010

País	Educación			Salud		
	% PIB	\$Millones	Per cápita \$	% PIB	\$Millones	Per cápita \$
Finlandia	5,9	14.000	2.641	6,1	14.500	2.735
Chile	4,5	7.200	421	3,5	5.600	327
ECUADOR	3,7	2.200	155	2,0	1.153	81

Fuente: UNDP. Foro Económico Mundial.
Elaborado por: Eco. Jaime Carrera Observatorio Política Fiscal.

Pese a una planificación orientada a la búsqueda de la satisfacción de necesidades básicas como educación y salud nuestro país necesita una mejor administración del presupuesto para alcanzar objetivos tan loables como el buen vivir.

Países cercanos como Chile tienen una mejor inversión en estos temas relevantes, y países del primer mundo sobrepasan de largo la inversión per cápita en Educación y Salud de sus habitantes, los resultados son evidentes en una sociedad con mejor preparación y en un Estado con una economía sólida.

El presupuesto general del estado para el año 2012 asciende a un monto de **26,109'270,275.91**, los rubros mas importantes son:

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO CONSOLIDADO POR GRUPO GASTOS (US DOLARES) Ejercicio: 2012

GRUPO GASTOS	PROFORMA
510000 - GASTOS EN PERSONAL	7,546,570,920.32
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	5,996,040,439.22
560000 - GASTOS FINANCIEROS	708,044,896.77
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	95,758,840.60
580000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2,351,853,951.15
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	381,026,968.88
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	1,751,851,282.32
750000 - OBRAS PUBLICAS	2,164,818,061.08
770000 - OTROS GASTOS DE INVERSION	1,203,193.57
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	625,120,763.66
870000 - INVERSIONES FINANCIERAS	5,899,153.08
880000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	3,016,043,399.88
960000 - AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	1,458,233,621.26
970000 - PASIVO CIRCULANTE	1,200.00
990000 - OTROS PASIVOS	6,803,584.12
TOTAL	26,109,270,275.91

Figura 18. Presupuesto General del Estado año 2012

4. Revolución social, para que a través de una política social articulada a una política económica incluyente y movilizadora, el Estado garantice los derechos fundamentales de todas las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.

“Estudios revelan que de acuerdo a las proyecciones, para el 2025 Ecuador tendrá una población de 17,1 millones de habitantes. El ritmo de crecimiento descenderá a un promedio anual de 1,1% después del 2020, la fecundidad se situará en 2,1 hijos por mujer. Es probable que, en el curso de los próximos 17 años, el crecimiento promedio anual de la demanda por bienes y servicios de la población menor de 15 años se torne negativo (-0,1%). Mientras tanto, la demanda que corresponde a la población entre 15 y 64 años aumentaría a una velocidad de 1,5% en promedio anual y la de los adultos mayores crecería a un ritmo, también promedio, 2,4 veces mayor que el anterior (3,8%).” (Senplades, 2009)

Esta información es una pauta para la búsqueda de correctas políticas que aseguren las plazas suficientes de trabajo para una población en edad laboral creciente, aseguren inversión en los sectores más relevantes para abastecer la demanda de bienes y servicios de consumo que en el futuro se avecina. Si nuestro país no logra promover la competitividad y atraer con políticas adecuadas la inversión y comercialización el futuro será muy incierto probablemente desacelerado para la demanda de salud, educación, trabajo, consumo que se proyecta.

5. Revolución por la dignidad, soberanía e integración latinoamericana, para mantener una posición clara, digna y soberana en las relaciones internacionales y frente a los organismos multilaterales, avanzar hacia una verdadera integración con América Latina y el Caribe, así como insertar al país de manera estratégica en el mundo.

“En palabras del propio Presidente Correa, el Ecuador necesita nuevos espacios comerciales para no depender únicamente de los mercados tradicionales como Estados Unidos y Europa.” (Senplades, 2009)

Las relaciones con Estados Unidos han sido cordiales pero frías y con Europa no se ha avanzado en acuerdos comerciales. Con Colombia no se logró la reanudación de relaciones y con Brasil las relaciones sufrieron un fuerte revés debido a que en el

año 2010, el Gobierno ecuatoriano demandó a la empresa Odebrecht por haber construido mal la presa hidroeléctrica San Francisco.

Para el Plan 2009-2013 recoge y busca concretar las revoluciones delineadas por la Revolución Ciudadana citadas anteriormente, no obstante además enfatiza en la importancia de construir relaciones sociales y económicas en armonía con la naturaleza.

Este último desafío lo ha llevado a establecer radicales políticas que han afectado de sobremanera a los mercados entre ellos el mercado automotriz.

Con el concepto de preservación al medio ambiente se ha ocultado las verdaderas razones que llevaron al Comex a tomar medidas radicales de restricción a las importaciones de vehículos, situación que tiene al mercado en el año 2012 en una inminente caída por la elevación de precios de los automotores y disminución de stock de vehículos.

La razón sustancial para estas medidas restrictivas nacen a partir de la baja en el precio de Petróleo, situación que pondría en déficit absoluto al Presupuesto General del Estado financiado básicamente por el sobreprecio del hidrocarburo.

2.2.1.2. INCIDENCIA DEL FACTOR ECONÓMICO

La Industria Automotriz es una de las más importantes a nivel mundial y se relaciona con el desarrollo económico de manera estrecha. Los vehículos son esenciales para el funcionamiento de la economía global pues genera gran demanda para una amplia variedad de sectores productivos: metalurgia, plásticos, caucho, textil, electrónica, talleres de reparación, intermediación financieras etc. Es generadora de empleo directo e indirecto, y uno de los mayores contribuyentes a los ingresos gubernamentales alrededor del mundo.

Los subsectores del sector automotriz son: importadores, empresas ensambladoras, firmas de auto partes y distribuidores, talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros.

“Entre los principales países productores que han logrado mejores posiciones en el mundo por su rápido crecimiento y desarrollo tecnológico, están: Japón, China, Estados Unidos, Australia, Canadá, Brasil, México, Egipto, Venezuela, Perú, Colombia. Sin embargo, los principales países de origen de las importaciones son Corea (31,17%) de donde se importan vehículos de las marcas Chevrolet, Hyundai, Kia y Nissan; Japón (26,65%) con marcas como: Chevrolet, Hino, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Nissan Diesel y Toyota; y, Colombia (15,26%) con: Chevrolet, Daihatsu, Ford, Mazda, Renault y Toyota.” (UPI ESPAÑOL, 2011)

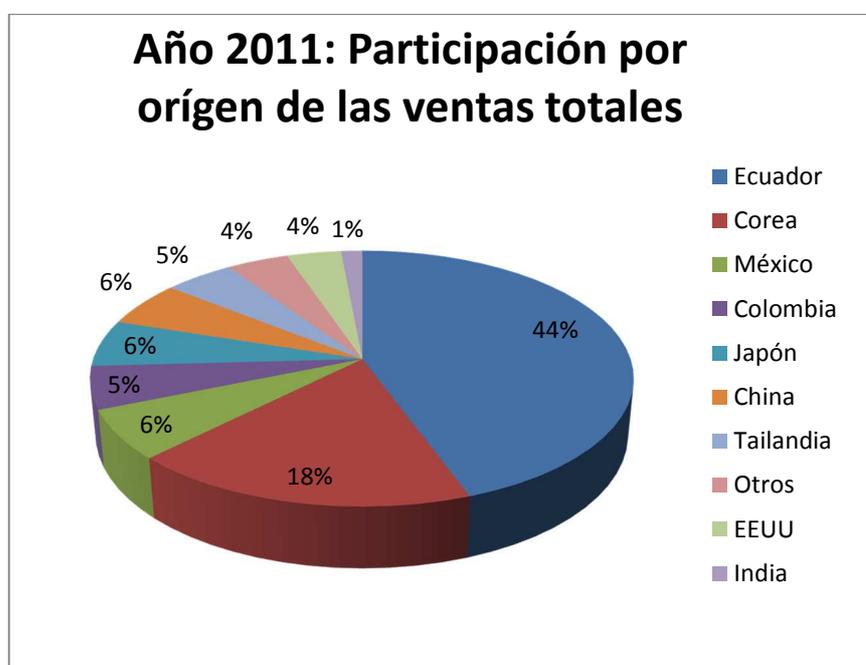


Figura 19. Participación por origen de las ventas totales año 2011

Fuente: AEADE

En el año 2011 de 139593 unidades vendidas, 44% 62053 fue de origen local mientras que 56% se distribuyó como importaciones entre varios países como: Corea 25161 unidades 18%, México 8731 unidades 6% Japón 8221 unidades 6%, China 7988 6%, Colombia 7541 unidades 5%, Tailandia 6695 unidades 5%, Otros países 5961 5%, Estados Unidos 5210 4% e India 2042 2%.

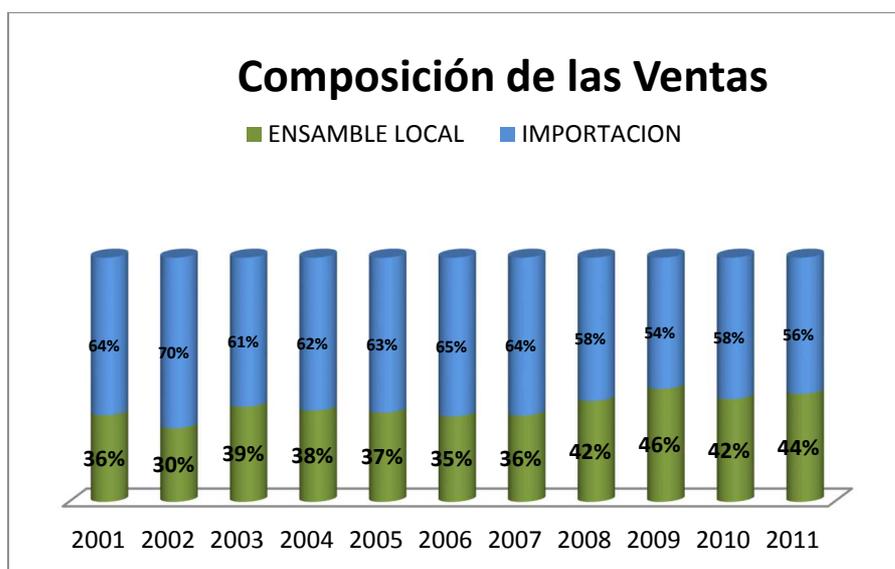


Figura 20. Composición de las ventas sector automotriz

Fuente: AEADE

En los últimos cuatro años la participación de los autos importados en las Ventas totales ha superado el 53% llegando a 56%, mientras que las ventas de autos de ensamble nacional bordean una participación desde 41% hasta 45%.

La importancia de importación de unidades para stock nacional se evidencia en el gráfico de Composición de las Ventas, ante una reducción del nivel de importación es inminente la caída de la industria automotriz para el año 2012.

Además de las restricciones de importación de CKDs que afectaría sin duda el ensamble nacional de vehículos.

Esta industria es considerada generadora de importantes ingresos ya que un auto puede pagar variados impuestos aportando al Fisco, por ejemplo.

- Aranceles de importación
- Tasas portuarias
- Impuestos a los consumos Especiales
- Impuesto a las ventas
- Impuesto a las Rentas
- Impuesto a la propiedad de los Vehículos Motorizados (MATRICULA)

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Constituye el principal índice de la economía de un país refleja la participación de los sectores en la actividad económica global.

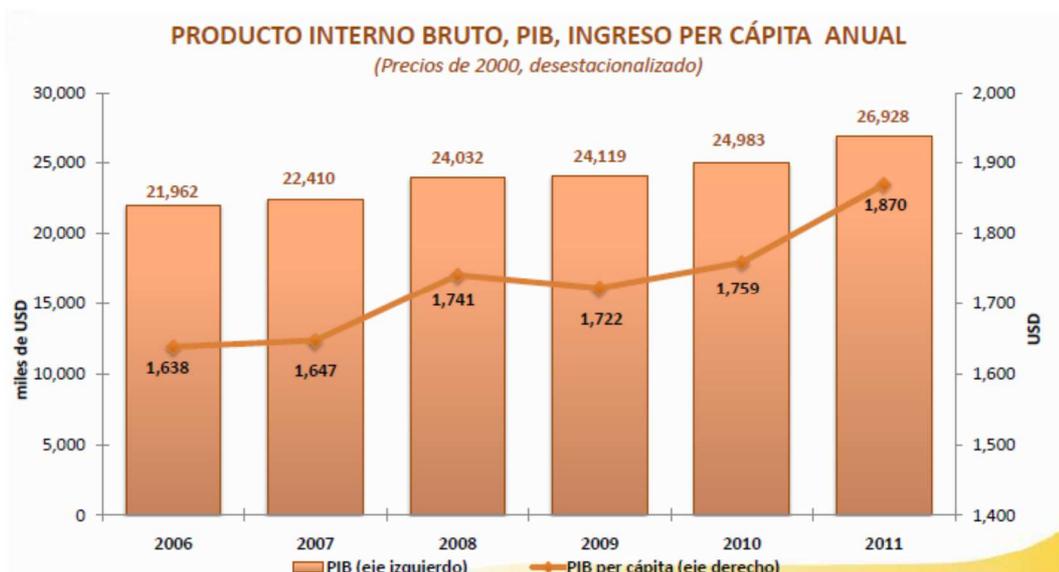


Figura 21. PIB, Ingreso per cápita anual

Fuente: BCE

A lo largo de seis años del Gobierno se ha constatado altos y bajos en la economía, en el 2008 el PIB per Cápita de \$ 1741 cae a \$ 1722 en el 2009, en el año 2010 es de \$ 1759, se visualiza un crecimiento del PIB per Cápita el año 2011 a \$ 1870.

OFERTA - UTILIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS – AÑOS 2010-2011
(Tasas de variación anuales precios constantes 2000, CVE)

Trimestres	2010	2011
P.I.B.	3.6	7.8
Importaciones (FOB)	16.3	0.7
Oferta final	7.4	5.5
Demanda interna	9.1	4.6
Total consumo	6.9	5.7
Consumo final hogares	7.7	5.9
Consumo final Gobierno		
General	1.4	4.1
FBKF	10.2	12.3
Exportaciones (FOB)	2.3	8.2
Utilización final	7.4	5.5

Figura 22 Utilización Bienes y Servicios Años 2010 y 2011



Figura 23. VAB por industrias año 2011

El consumo de hogares aportó notablemente al crecimiento de la economía para el año 2010 en 7,7% y para el año 2011 un tanto menos 5,9%. Dentro de este rubro se encuentra la adquisición de bienes como son los automotores.

La Intermediación Financiera constituye el tercer sector de la economía que mejor desempeño tuvo con 11.1% en el año 2011, tomando en cuenta al financiamiento automotriz como uno de los canales que conllevan o se derivan de la intermediación financiera, además de participar de todos los demás sectores notables de la economía, podemos evidencia un aporte substancial al crecimiento global del PIB.

Contar con crecimiento económico y accesibilidad a créditos de consumo permitió en el año 2011 obtener un boom en Ventas automotrices llegando a 139.593 unidades.

De acuerdo a las estadísticas de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, el número de unidades comercializadas en el 2011 alcanzó las 139593 unidades, como se detalla a continuación:

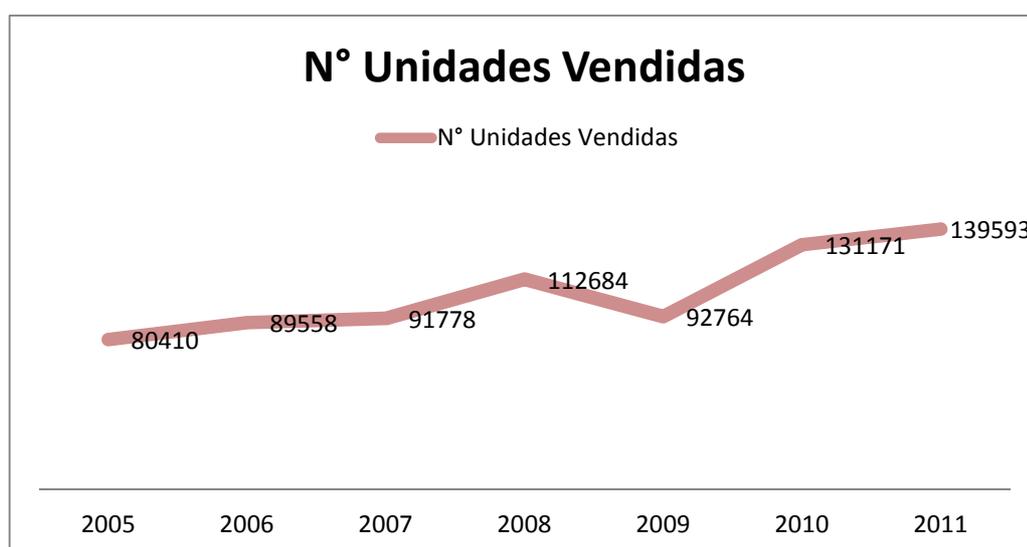


Figura 24. Número de unidades vendidas sector automotriz

Fuente: AEADE

El crecimiento en ventas del sector ha sido importante desde el 2007 con 91778 unidades, en el 2008 112684 unidades en el año 2009 sufre una caída y una notable recuperación en el año 2010 con 131171 unidades, este crecimiento es causa de preocupación en el gobierno por lo que a partir del año 2011 inician las expectativas de restricciones para esta industria. No obstante las expectativas de restricciones al sector el año 2011 cierra con un número imponente de 139593 vehículos nuevos vendidos.

El financiamiento automotriz es un subsector de la economía que contribuye económicamente con el crecimiento del PIB. Consideremos el número de unidades vendidas en el año 2011 a un precio promedio de \$ 20.000 el precio promedio por unidad, significa que para este año se colocaron financiamientos y consumos por \$ 2780 millones, considerando que el crédito de consumos del sistema financiero es de 18000 millones correspondería al 15%; sin contar además las colocaciones de seguros estimadas en \$ 1500 promedio por la vida del financiamiento \$196 millones; pagos de matrículas a un precio promedio de \$ 200 por auto \$ 26 millones entre otros múltiples rubros que conforman la dinamización que caracteriza a este sector.

INFLACIÓN

Es la variación del índice de precios al consumidor medida a partir de una canasta básica de bienes y servicios demandados por consumidores de estratos medios y bajos.

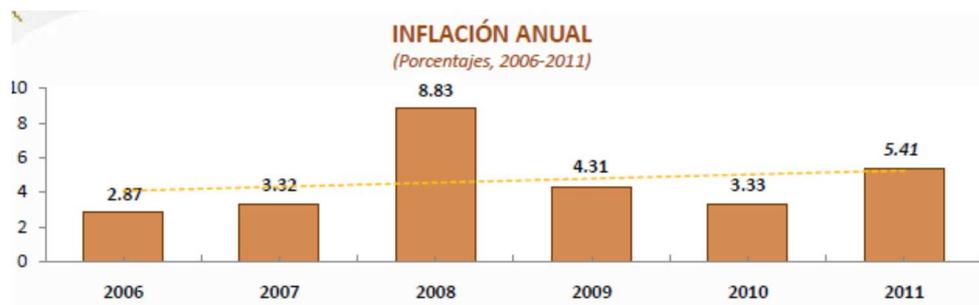


Figura 25. Inflación

Fuente: BCE

El incesante control de precios ha permitido que los niveles de inflación no se disparen, distorsionando el poder adquisitivo de las personas. Los años 2006, 2007 y 2010 presentan los porcentajes más bajos de este indicador, no obstante el año 2008 se dispara a 8.83% anual debido a un incremento de la inflación internacional en dicho años así como una presión inflacionaria interna consecuencia de ingresos adicionales a la economía ecuatoriana por precios record del petróleo y un aumento significativo del gasto público, así como el año 2011 que cierra con 5,41%.

Con estos niveles de inflación los consumidores del sector automotriz han podido tener niveles salariales crecientes, acceso eficiente a financiamiento pese al crecimiento de precios que se visualiza en los automotores año a año, así como sus repuestos y lubricantes para mantenimiento.

TASAS DE INTERÉS

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima			
	sep-07	oct-08	jun-09	jul-12
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d.	10.21	10.21
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83
Consumo (2)	24.56	16.30	18.92	16.30
Consumo Minorista (3)	37.27	21.24	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%

(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009

(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%

(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

(6) Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

Figura 26. Tasas de Interés

Como se aprecia en el cuadro resumen las tasas de interés en el año 2007 eran considerablemente altas, y es que cada entidad financiera fijaba la tasa de financiamiento según sus políticas internas considerando como parte de ellas sus comisiones y gastos, no obstante a partir de diciembre de 2007 se modifica la ley respecto del Sistema de Tasas de Interés vigentes en el mercado, entonces por regulación se establece un tope máximo para las tasas de interés activas y pasivas y el propio mercado con su actividad las ha situado en el máximo porcentaje vigente, las variaciones de los últimos cinco años no han cambiado de forma tan notoria como en estos años 2007 a 2008.

Para adquirir un automotor se clasifica como crédito de consumo que se mantiene en 16,30% tasa efectiva anual.

El mercado automotriz se ha visto beneficiado de este cambio en las tasas de interés de mercado, ya que gracias a estos niveles el costo de financiamiento se ha considerado accesible y adquirir bienes de consumo que incluyen vehículos ha resultado sencillo.

No obstante en el 2012 nuevas regulaciones a la Banca Privada afectarán de alguna manera al sector, consideremos la Ley de Regulación de Créditos para Vivienda donde se incluye el financiamiento automotriz, por ende las reglas para la compra de un auto ya no son las mismas, se necesita mayor entrada y menor plazo de financiamiento lo cual restringirá el número de compradores

Estas restricciones comerciales provocarán encarecimiento del precio de los automotores y por ende se proyecta con tristeza una desaceleración para este sector.

BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial total tiene un superávit de \$ 581,30 millones de dólares para los meses de Enero a Mayo de 2012, diferente a \$335,70 millones en un período similar en el año 2011.

La Balanza Comercial Petrolera presenta un saldo positivo en los primeros cinco meses del año \$ 4,281 no obstante la Balanza No Petrolera tiene saldo negativo en \$

(3699,90) millones una diferencia mayor que la que se reportó en el mismo período en el año 2011 \$ (2.970) millones.

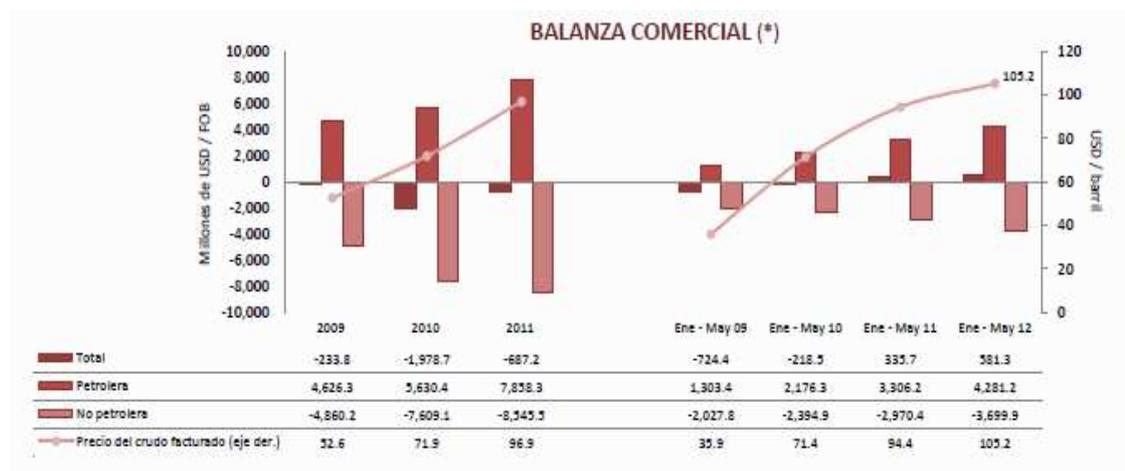


Figura 27. Balanza Comercial

El precio del Petróleo afecta directamente al Saldo de Balanza Comercial, en tal virtud frente a la volatilidad de los precios ocurrida en los últimos meses se ha tomado medidas de comercio exterior, específicas para contrarrestar el saldo negativo de la balanza no petrolera disminuyendo las importaciones a vehículos, celulares, aranceles en bebidas y cigarrillos, aranceles en equipos, televisores, reproductores de DVD, entre otras medidas.

SECTOR FINANCIERO

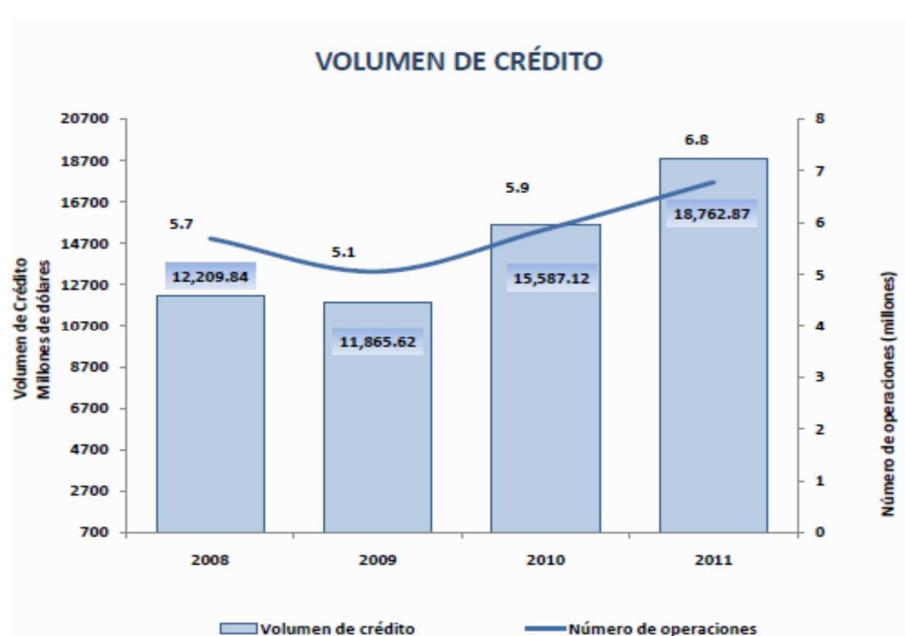


Figura 28. Volumen de Crédito

El sector financiero ha incrementado el volumen de crédito en los últimos tres años, brindando financiamiento para proyectos productivos y de consumo. En el año 2010 colocó 15587 millones de dólares mientras que en el año 2011 la cifra se incrementa a 18762 millones de dólares.

La disponibilidad de crédito en el país ha contribuido a generar un mercado de financiamiento automotriz altamente competitivo, los principales Bancos como Guayaquil, Produbanco, Pichincha, Bolivariano, Austro está inmersos en esta industria y compiten arduamente con sociedades como CFC, Originarsa, entre otras.

La reducción de créditos para financiamiento automotriz indudablemente afectaría también al sector financiero con una reducción importante en su cartera de crédito de consumo, estimando que la industria automotriz aporte a la cartera total el 15%.

TASAS DE EMPLEO Y DESEMPLEO

“El sector automotor en Ecuador es fuente de numerosas plazas de trabajo, llegando alcanzar en el 2010 cerca de 25,000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas a este sector; cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización.”(Proecuador, 2011)

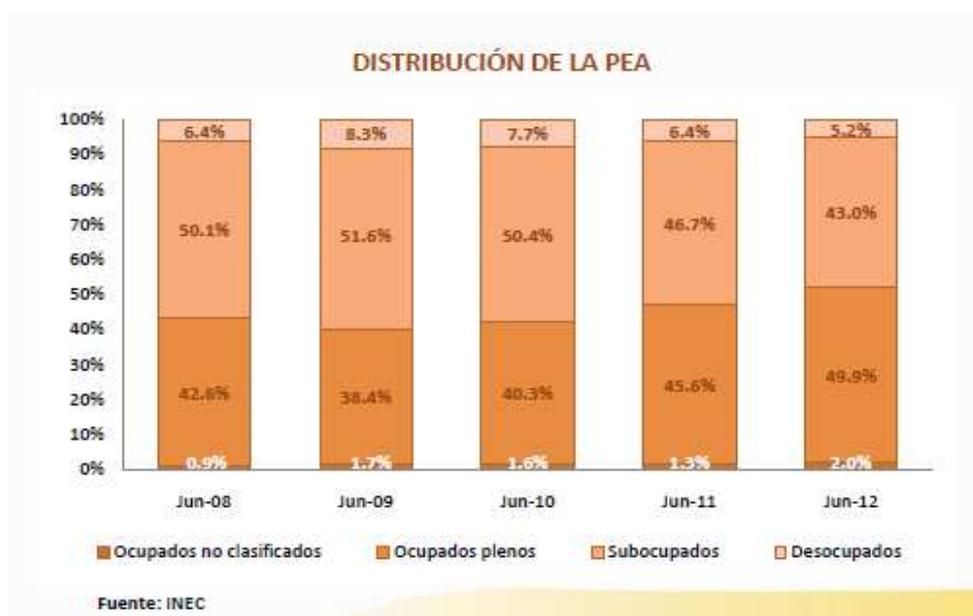


Figura 29. Distribución PEA

En junio de 2012 la tasa de ocupados plenos representó el mayor porcentaje de la PEA con 49,9%, seguido de subocupados con 43,0%. Tal parecería que han mejorado las condiciones laborales globales probablemente los proyectos en obras públicas e hidroeléctricos que promueve el gobierno hayan ocupado a la población en búsqueda de trabajo adecuado.

2.2.1.3. INCIDENCIA DEL FACTOR LEGAL

Los cambios en leyes y regulaciones ponen de manifiesto medidas estrictas y restrictivas para frenar el libre desenvolvimiento de un mercado que en los últimos cinco años ha mostrado un crecimiento importante en la economía como lo es el sector automotriz.

“El Gobierno justifica la medida aludiendo la protección de la salud, el aumento de las emisiones de gases invernadero y el acelerado crecimiento de las importaciones de vehículos.”(EL UNIVERSO, 2012)

Antigüedad del Parque Automotor al 2010

MARCA	TOTAL	TOTAL
Menor a 1 año	186.005	11.01%
De 1 a 5 años	459.045	27.16%
De 5 a 10 años	236.530	14.00%
De 10 a 15 años	196.612	11.63%
De 15 a 20 años	207.400	12.27%
De 20 a 25 años	71.764	4.25%
De 25 a 30 años	93.797	5.55%
De 30 a 35 años	238.935	14.14%
TOTAL GENERAL	1'690.088	100%

EDAD PROMEDIO DEL PARQUE AUTOMOTOR: 17,55 años

Figura 30. Antigüedad del Parque Automotor al 2010

Fuente: AEADE

El 38% del parque automotor de la industria automotriz se encuentra dentro del período de vida útil de un vehículo liviano; el 62% comprende el parque automotor mayor a 5 años, las medidas para reducción de emisión de gases de invernadero también podrían orientarse a reducir por ejemplo el 14,14% que representan los vehículos de 30 y 35 años que circulan en el país y no únicamente contrarrestar un mercado tan eficiente y próspero de venta de vehículos nuevos.

No obstante la aseveración presidencial, razones más técnicas como la baja del precio del petróleo hacen inducir estas medidas, a principios de Junio de 2012 el Comex:

Estableció una restricción cuantitativa anual para la importación de vehículos fijada por unidades y valor (COMEX, 2011)

Según el Anexo I que conforma esta resolución se describe por nombre a todos los concesionarios importadores del país se señala la partida arancelaria, el monto FOB y la cuota en unidades que deberán cumplir estas empresas privadas.

Ante inmensa injerencia sobre el destino comercial del sector automotor los gremios como la AEADE se pronunciaron frente al gobierno han apelado al diálogo a la resistencia, sin tener ningún cambio.

Estableció restricciones cuantitativas y por monto a la importación de CKDs para vehículos 76107 unidades CKD y hasta \$ 448 millones anual durante tres años. Omnibus podrá importar 50.052 unidades, Maresa 18032 Aymesa 6552 unidades y otras 871.

El arancel aumenta de acuerdo al valor agregado, hasta 40% para vehículos con menos del 5% del valor agregado nacional. (COMEX, 2011)(Res. 65 Junio 11 RO 730-S)

Producción por Tipo de Vehículo y por Ensambladora 2005 - 2010

AÑO	ENSAMBLADORA	AUTOMÓVILES	CAMIONETA	CHASIS	FURGONETAS	TODO TERRENO	TOTAL GENERAL
2005	Maresa	701	4.312	--	--	--	5.013
	Omnibus BB	16.183	15.644	189	--	6.364	38.380
Total 2005		16.884	19.956	189	--	6.364	43.393
2006	Maresa	965	5.344	--	--	--	6.309
	Omnibus BB	15.962	20.404	89	--	8.999	45.454
Total 2006		16.927	25.748	89	--	8.999	51.763
2007	Aymesa	5.812	--	--	1.785	--	7.597
	Maresa	1.073	6.243	--	--	--	7.316
	Omnibus BB	14.209	20.992	74	--	9.102	44.377
Total 2007		21.094	27.235	74	1.785	9.102	59.290
2008	Aymesa	3.629	--	--	2.803	--	6.432
	Maresa	192	8.598	--	--	--	8.790
	Omnibus BB	17.108	24.534	314	--	14.032	55.988
Total 2008		20.929	33.132	314	2.803	14.032	71.210
2009	Aymesa	4.109	--	--	1.290	1.178	6.577
	Maresa	--	6.835	--	--	--	6.835
	Omnibus BB	14.116	10.543	--	--	17.490	42.149
Total 2009		18.225	17.378	--	1.290	18.668	55.561
2010	Aymesa	6.499	--	--	1.791	4.802	13.092
	Maresa	--	8.995	--	--	--	8.995
	Omnibus BB	20.065	14.304	--	--	19.796	54.165
Total 2010		26.564	23.299	--	1.791	24.598	76.252

Figura 31. Producción por tipo de vehículo y por ensambladora 2005-2010

Fuente: AEADE

Sin duda la producción nacional de vehículos y sus exportaciones que también aportan a la economía se verán afectadas.

El 28 de mayo de 2012 el Presidente de la república objetó parcialmente la Ley de Orgánica para la regulación de créditos para vivienda y vehículos.

“La AEADE considera que la entrada en vigencia de esta Ley pudiera significar una reducción del 20% respecto de la estimación de venta de vehículos en el país para este año, ya afectada por el establecimiento de cuotas de importación. Así, con una demanda anual real de 140 000 unidades, basada en las ventas del sector durante el 2011, el mercado automotor nacional pudiera retroceder a una cifra similar a la del 2008 (algo más de 100 000 vehículos).”(EL COMERCIO, 2012)

Tanto las restricciones de importación que frena el volumen de autos para comercializar, como medidas de cambio en la estructura de financiamiento automotriz afectan directamente a la Empresa de Servicios de Compra Venta de

Cartera Automotriz por ser una compañía competitiva y con importante participación en su mercado, la cual desde ahora empieza a reconocer que sus metas trazadas para este año se empañarán con los estragos y la influencia radical de este factor del macroambiente.

2.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

Comprende el estudio del ámbito de actividad económica en el que se desenvuelve la empresa, con el objeto de evaluar sus objetivos y recursos frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

2.2.2.1. COMPETENCIA

VENTAS JUNIO 2011 MAYO 2012: EMPRESAS DE FINANCIAMIENTO QUE REPORTAN A AEADE

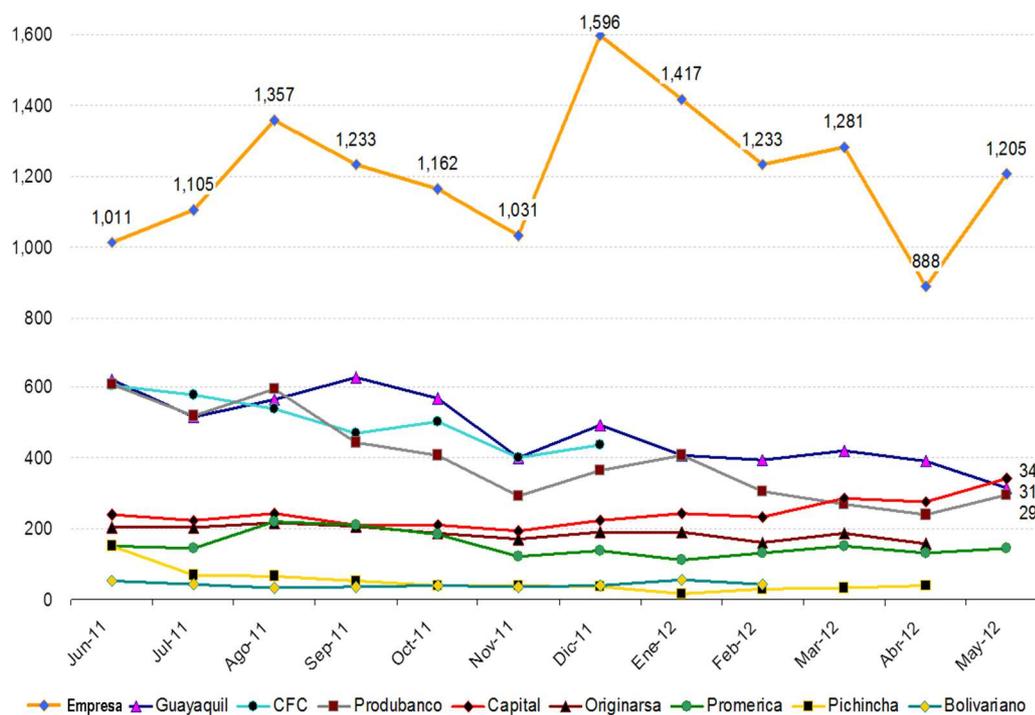


Figura 32. Ventas Empresas de Financiamiento que reportan a la AEADE
Fuente: AEADE

Como se puede apreciar en el cuadro, la compañía tiene importante presencia en el mercado en que se desarrolla su giro de negocio, sus compras de cartera mensuales superan en casi el doble a su competidor más cercano.

Su competencia directa son importantes instituciones financieras como:

BANCO DE GUAYAQUIL

Es una institución financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se clasifica dentro de la categoría Bancos Grandes. Sus clientes tienen una amplia gama de productos y servicios a través de las oficinas del Banco de Guayaquil y sus subsidiarias en el Ecuador, y en todo el mundo por alianzas con bancos internacionales.

Esta institución financiera a diversificado su cartera de consumo en varios subproductos que incluyen el financiamiento automotriz, tienen una estrategia agresiva de obtención de cartera por lo cual son considerados competidores de cuidado en nuestro mercado.

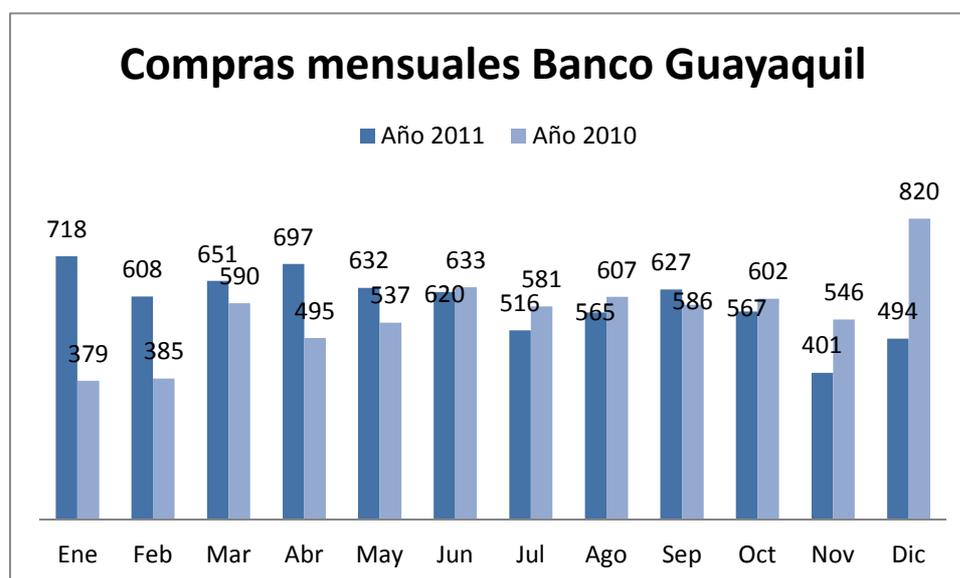


Figura 33. Compras mensuales Banco de Guayaquil

Fuente: AEADE

Su generación mensual de cartera es en promedio 591 unidades mensuales en el año 2011, año en que compro 718 unidades como número máximo mensual, esto lo hizo en el mes de enero.

Pese al incremento en número de contratos comprados la participación de esta compañía en los financiamientos automotrices reportados a la AEADE fue de 17% en el 2011, 3% menos que el año 2010 que participaba 21%.

CORPORACION CFC S.A.

La Corporación CFC se constituyó con fecha 10 de diciembre de 2001, comenzando operaciones en julio de 2002 en la ciudad de Quito.

Actualmente tiene nueve oficinas ubicadas en Ambato, Cuenca, Guayaquil, Machala, Manta, Quito, Santo Domingo Loja, y Riobamba, con proyección a instalarse en otras ciudades del país.

La participación de la compañía en términos vigentes está sustentada por alrededor de 600 operaciones por mes con una proyección de 750 operaciones cada mes con un capital mensual base de 12 millones de dólares con lo cual quiere aumentar su participación.

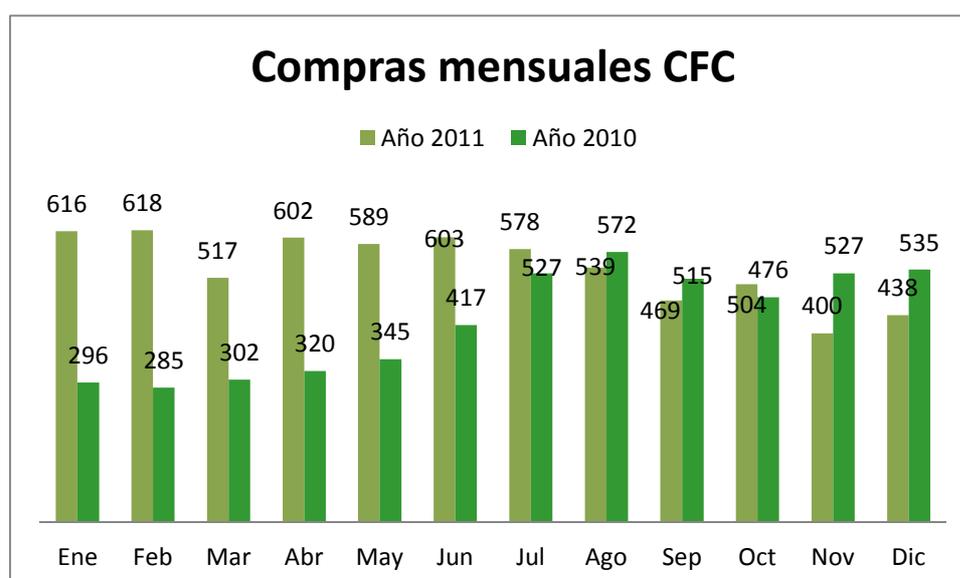


Figura 34. Compras mensuales CFC

Fuente: AEADE

CFC es la primera compañía originadora de crédito que incorporó la Garantía Fiduciaria, lo cual le permite tener mejor respaldo de operaciones y ser más ágiles en la recuperación de los bienes, en un momento dado en que el cliente no cumpla con sus pagos.

Como complemento al servicio de análisis de crédito, proporciona el seguro del vehículo a través de Acosauto, y el servicio de localización y rastreo satelital, con el dispositivo instalado por la compañía Sherlock.

PRODUBANCO C.A

Institución Financiera regulado por la Superintendencia de Bancos y seguros clasificado dentro de la categoría de Bancos Grandes por su nivel de activos.

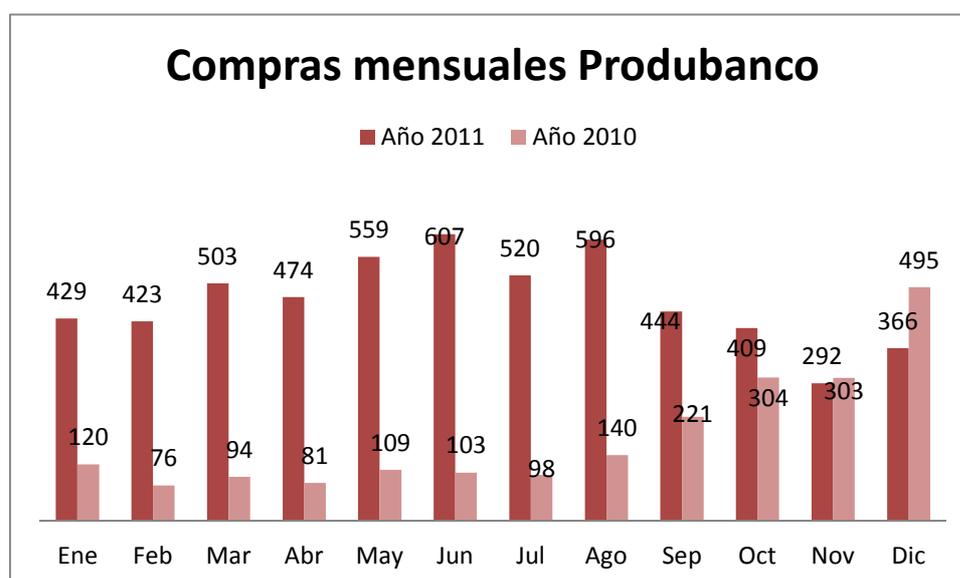


Figura 35. Compras mensuales Produbanco

Fuente: AEADE

Banco Produbanco tiene un promedio de compra mensual de 179 unidades en el año 2010 mientras que en el año 2011 su promedio mensual es de 469 unidades. Como importante institución financiera su intención de participar del mercado

automotriz fue fructífera en el año 2011 que incrementó su participación realizando compras de 5622 unidades frente a 2144 del pasado 2010

Este notable crecimiento obedece además a la decisión de financiar directamente a los concesionarios automotrices Chevrolet en la compra de unidades a General Motors, indudablemente esta relación comercial contribuye a que los concesionarios cedan parte de su cartera retail a la institución probablemente a cambio de beneficios por mayor penetración retail.

BANCO CAPITAL

Forma parte de las instituciones del sistema financiero reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se encuentra en la categoría de Bancos Pequeños.

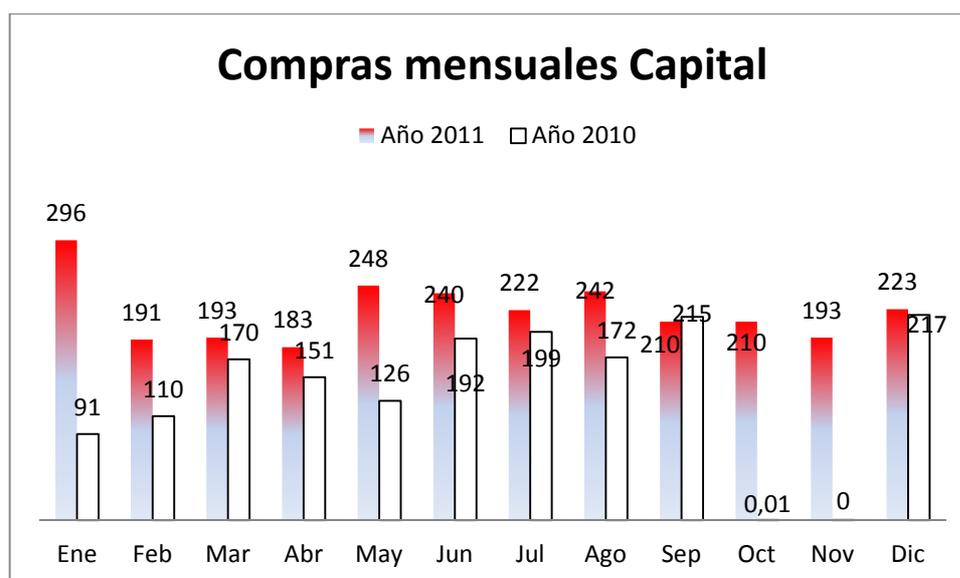


Figura 36. Compras mensuales Banco Capital

Fuente: AEADE

El promedio de compras de Banco Capital en financiamiento automotriz es 138 unidades mensuales en el año 2010, con un número tope de 217 unidades en el mes de diciembre.

En el año 2011 el promedio de compras mensuales fue de 221, el mes que más compra realizó fue enero de 2011.

ORIGINARSA

Originarsa S.A. inició sus operaciones en diciembre del año 2004 y es una compañía especializada en el proceso global de originación, generación y administración de cartera de financiamiento automotriz, que incluye, adicionalmente, la compra de ésta sin recurso por parte del concesionario.

Su objetivo principal es: "Facilitar y operar el otorgamiento de crédito directo del Concesionario en el Concesionario, para la compra de vehículos".

Su principal giro de negocio es originar cartera automotriz de forma independiente para colocarlo en el mercado bancario y/o de valores.

Trabajan con una red de concesionarios calificados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Ibarra.

Cartera Generada

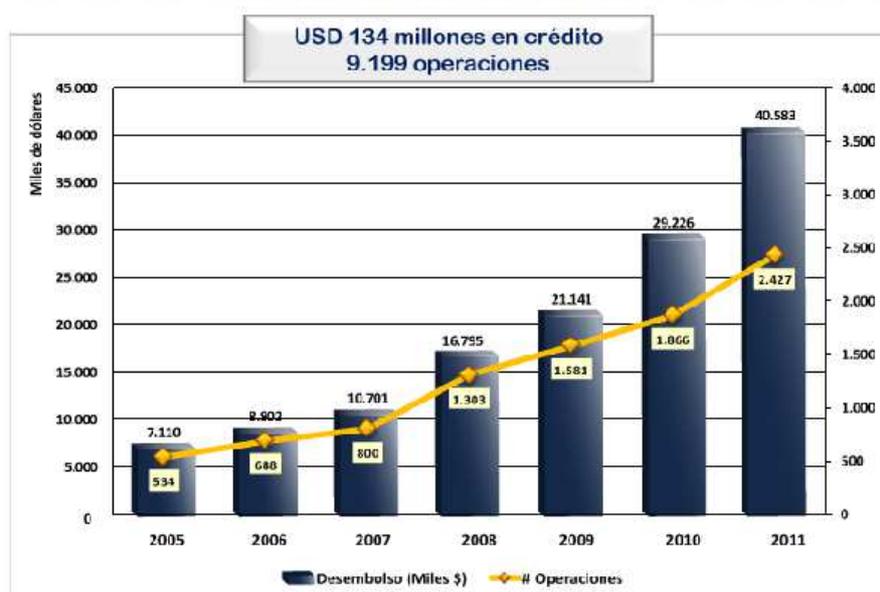


Figura 37. Compras mensuales Originarsa

Fuente: Originarsa

La compañía Originarsa desde el año 2005 ha comprado 9199 operaciones que ascienden a \$134 millones de dólares, su volumen de generación mensual es de 120 unidades por mes lo cual significa un 10% de lo la Compañía de Servicios de Copra Venta de Cartera Automotriz realiza.

PROMÉRICA

Institución Financiera regulada por la Superintendencia de Banco y Seguros, clasificada dentro de la categoría de Bancos Medianos por su nivel de Activos.

Entre sus productos financieros se encuentra el otorgamiento de crédito automotriz.

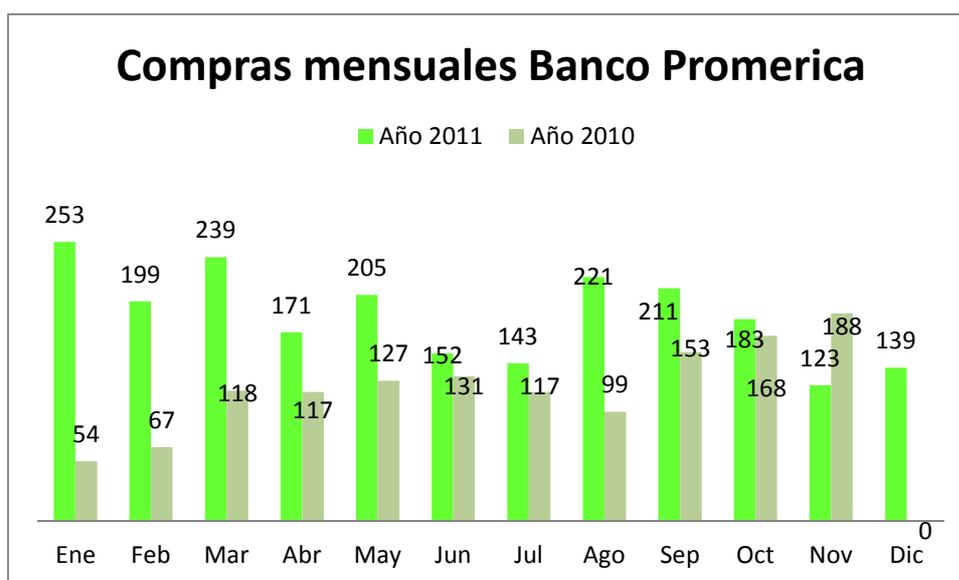


Figura 38. Compras mensuales Banco Promérica

Fuente: AEADE

Banco Promérica en el año 2010 compró un promedio de 111 unidades mensuales, mientras que en el año 2011 compró 187 unidades mensuales.

BANCO PICHINCHA

En el año 2010 la firma Bank Wach otorgó a Banco Pichincha la categoría de “AAA-“esta es una de las más altas calificaciones que esta entidad Calificadora de Riesgos Internacional ha otorgado a una institución financiera ecuatoriana.

En el año 2009, la publicación inglesa “Euromoney” especializada en el análisis de los mercados financieros internacionales, vuelve a elegir al Banco Pichincha como la mejor institución bancaria del país.

Se categoriza como el primero Banco Grande del país tomando en cuenta su nivel de activos.

Para este Banco la colocación de crédito automotriz no lo ha definido como líder en el año 2010, gestiona este tipo de crédito con su división de Autoseguro.

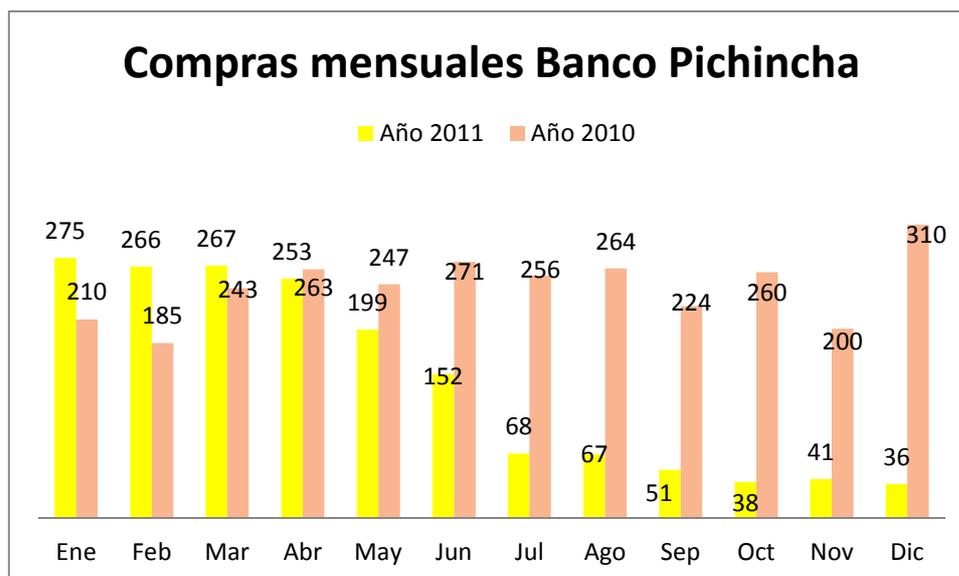


Figura 39. Compras Banco Pichincha

Fuente: AEADE

Banco Pichincha compro en promedio mensual en el año 2010 244 unidades siendo diciembre el mes de mayor compra con 310 unidades

En el año 2011 el promedio mensual de unidades compradas es de 143 unidades.

BANCO BOLIVARIANO

Desde el año 2001 los créditos de consumo para vivienda, vehículos y demás intereses, fueron incorporados al portafolio de ofertas para el mercado de esta institución financiera clasificada como Banco pequeño por su nivel de activos.

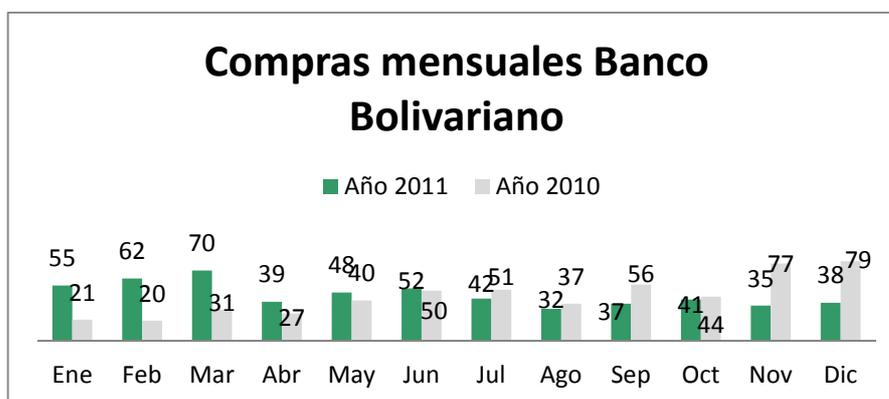


Figura 40. Compras Banco Bolivariano

La compras mensuales de Banco Bolivariano en el año 2010 fueron en promedio 44, en el año 2011 un promedio de 44 unidades mensuales.

2.2.2.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS

La disponibilidad de servicios de financiamiento sustitutos en el mercado genera que el cliente este continuamente comparando las condiciones de financiamiento, tasa, plazo, porcentaje de entrada, seguros, así como condiciones de compra, calidad del servicio y desempeño de la empresa.

ENTIDAD	Cuota inicial	TASA	TIPO TASA	PLAZO
		(Porcentaje)		
AMAZONAS	25%	13,99%	FIJA	60
AUSTRO	30%	15,20%	REAJUSTABLE C/3MESES	48
BOLIVARIANO	30%	15,20%	FIJA	48
EMPRESA FINANCIAMIENTO	25%	15,20%	FIJA	60
CAPITAL	25%	15,20%	FIJA	60
CFC	25%	15,20%	FIJA	60
DINERS	25%	15,20%	FIJA	60
GUAYAQUIL	25%	15,20%	REAJUSTABLE C/3MESES	60
ORIGINARSA	25%	15,19%	FIJA	60
PRODUBANCO	25%	14,90%	REAJUSTABLE C/AÑO	60
PROMERICA	25%	15,19%	FIJA	60
UNIFINSA	30%	14,99%	FIJA	48

Figura 41. Productos Sustitutos empresas financiamiento automotriz

A continuación una breve descripción de los servicios sustitutos a los que ofrece la compañía.

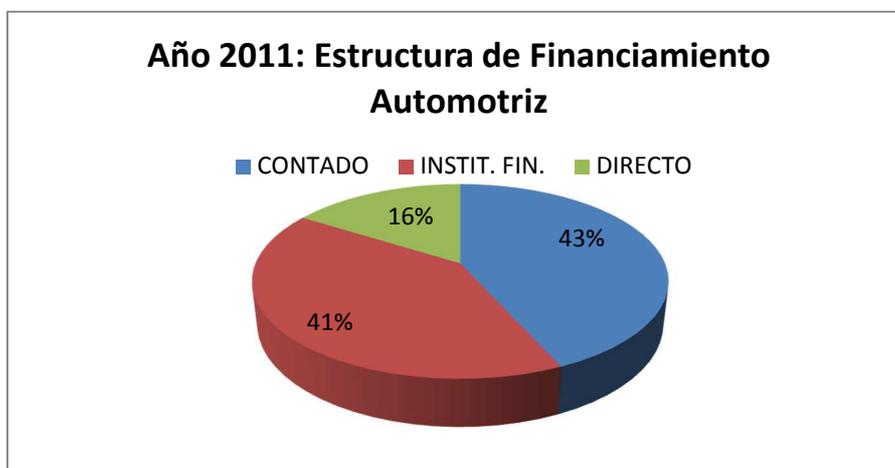


Figura 42. Estructura Financiamiento automotriz año 2011

Fuente: AEADE

Según datos de la AEADE en el año 2011 con 130.593 unidades la estructura de financiamiento de vehículos en el Ecuador fue principalmente de contado con 43%.

Esto no necesariamente indica que los consumidores tuvieron la disponibilidad de recursos para adquirir un vehículo sin deuda, sino que se financiaron con otro tipo de medios; esta forma de pago constituye la principal amenaza de producto sustituto de la Compañía de Cartera Automotriz.

Cuando las condiciones de financiamiento son muy estrictas, los clientes prefieren buscar endeudamiento externo a través de créditos de consumo en el sistema financiero o mediante tarjetas de crédito para adquirir su vehículo sin Fideicomisos de Garantía ni Contratos de Seguros a largo plazo o gastos legales que encarecen el crédito automotriz.

Finalmente tenemos 41% de participación mediante financiamiento a través del Instituciones Financieras, en las cuáles estamos incluidos como compañía que presta servicios de financiamiento.

TABLA 5

Año 2011: Ventas Industria Financiamiento

COMPETENCIA	YTD		Participación	
	2010	2011	2010	2011
Empresa Financiamiento	8.077	12.332	25%	29%
Guayaquil	6.761	7.096	21%	17%
CFC	5.117	6.035	16%	14%
Produbanco	2.144	5.622	7%	13%
Capital	1.643	2.651	5%	6%
Pichincha	2.933	1.713	9%	4%
Originarsa	1.861	2.426	6%	6%
Proamerica	1.339	2.239	4%	5%
Tomebamba	2.269	1.652	7%	4%
Bolivariano	533	551	2%	1%
TOTAL	32.677	42.317	100%	100%

En el año 2011 participamos del financiamiento automotriz en 29%, frente a nuestra competencia que participó Banco de Guayaquil 17%, CFC 14%, Produbanco 14% principalmente.

El 71% que participa la competencia dentro del Financiamiento por Instituciones Financiera reportado a la AEADE constituyen los productos financieros sustitutos que debemos enfrentar en el mercado, las fuerzas de estos competidores unidos todos representan nuestro reto de acaparar más clientes para no perder la mayoritaria participación en el mercado que tenemos actualmente.

2.2.2.3. PROVEEDORES

La empresa de Compra Venta de Cartera Automotriz tiene una lista de proveedores habituales que son calificados en base a calidad del servicio, productos y disponibilidad. No existe una terna de proveedores para un mismo producto o servicio

Muchos de ellos tienen contratos de servicios y de confidencialidad otros se basan en la buena relación comercial con los proveedores, no se dispone de contrato alguno.

La mayoría de ellos no ejerce ninguna influencia sobre la empresa; no obstante los proveedores de sistemas informáticos de crédito y el sistema contable ejercen influencia sobre la empresa debido a:

- Los sistemas en cierta forma son únicos, y resultaría caro y complicado obtener un producto sustitutivo de los mismos.

Sin embargo la compañía ha invertido en el año 2012 una suma considerable en el desarrollo e implementación de un sistema informático de crédito y un sistema financiero que reemplace a los existentes en vista que las licencias de uso de los sistemas actuales no podrán ser renovadas.

Este aspecto es positivo, ya que si bien el sistema de crédito y financiero actual tienen muchas bondades y el personal está familiarizado con estos, un avance en la tecnología también representa una poderosa herramienta para mejorar la efectividad de los procesos de todas las etapas de la cadena de valor de la empresa.

- Los sistemas son importantes para la empresa.

Si el sistema de crédito y los subsistemas que lo conforman dejan de funcionar un par de horas, esto significa el retraso de cientos de solicitudes de crédito que están el cola y en espera de una inmediata respuesta, esto indica que si la Compañía de Servicios de Cartera Automotriz no aprueba estas solicitudes otra entidad financiera lo hará acaparando los clientes que dejamos de atender por falla de los sistemas.

- La empresa no constituye una fracción importante de las ventas del proveedor, por lo que él no depende de ésta.

A continuación los principales pagos más importantes a los proveedores locales de la empresa:



Figura 43. Pago a proveedores desde \$ 11 Mil hasta \$21 Mil

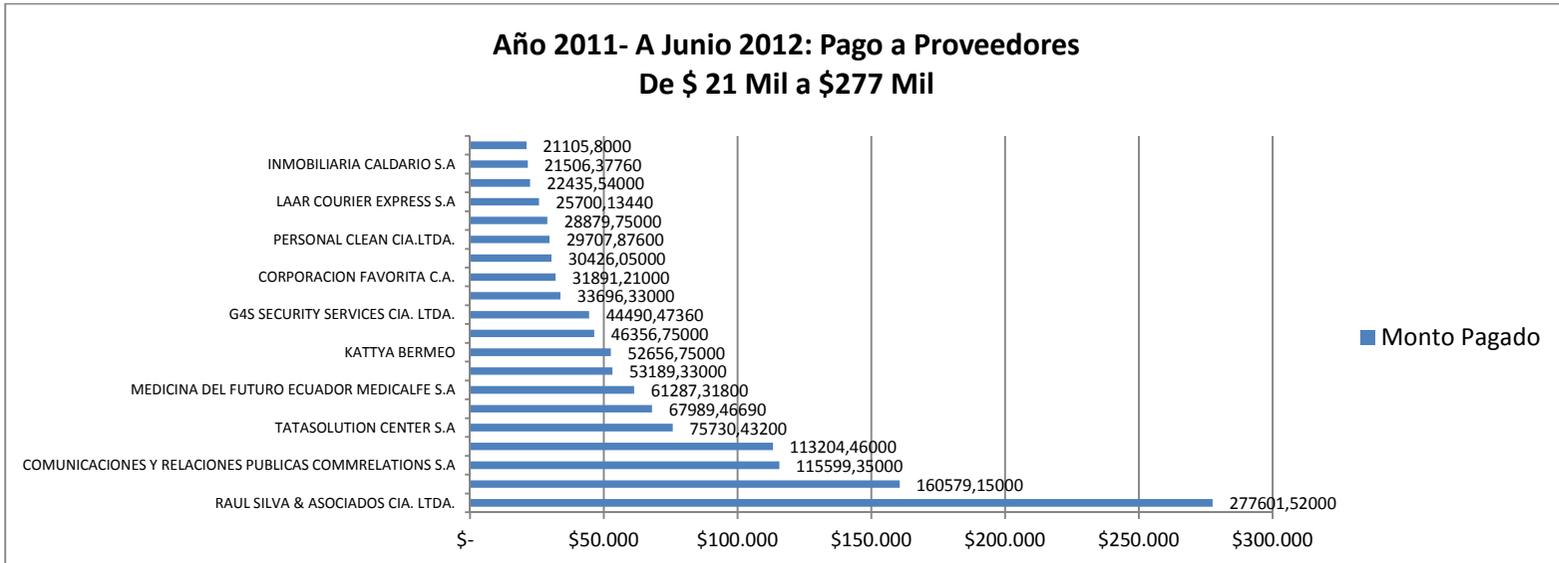


Figura 44. Pago a proveedores desde \$ 21 Mil hasta \$ 277 Mil

2.2.2.4. CLIENTES

Los clientes de La Compañía de Servicios de Financiamiento automotriz son:

CONCESIONARIOS

Sociedades debidamente constituidas reguladas por la Superintendencia de Compañías, cuyo objeto social es la venta de vehículos nuevos y usados, repuestos y accesorios.

El perfil principal de nuestros clientes es el mencionado anteriormente, no obstante muchos concesionarios se interesan por tener el control no solo de la venta y post venta de vehículos sino de dar opciones de financiamiento directo, contratación de seguros, talleres, postventa

La influencia de la administración de los Concesionarios en la participación de financiamiento de cartera a cada institución financiera o compañía de financiamiento automotriz es importante, tienen poder absoluto de que porcentaje de cartera retail ceder a cada entidad.

El poder de decisión sin embargo es contrarrestado por cada compañía en función de relaciones comerciales, de calidad de servicio, de valor agregado en las propuestas de financiamiento, propuestas que incluye el pago al concesionario por cada cesión de cartera.

A continuación se visualiza los pagos realizados a los concesionarios durante el año 2011 y 2012.



Figura 45. Pago a concesionarios de \$ 43 millones a \$ 6 millones

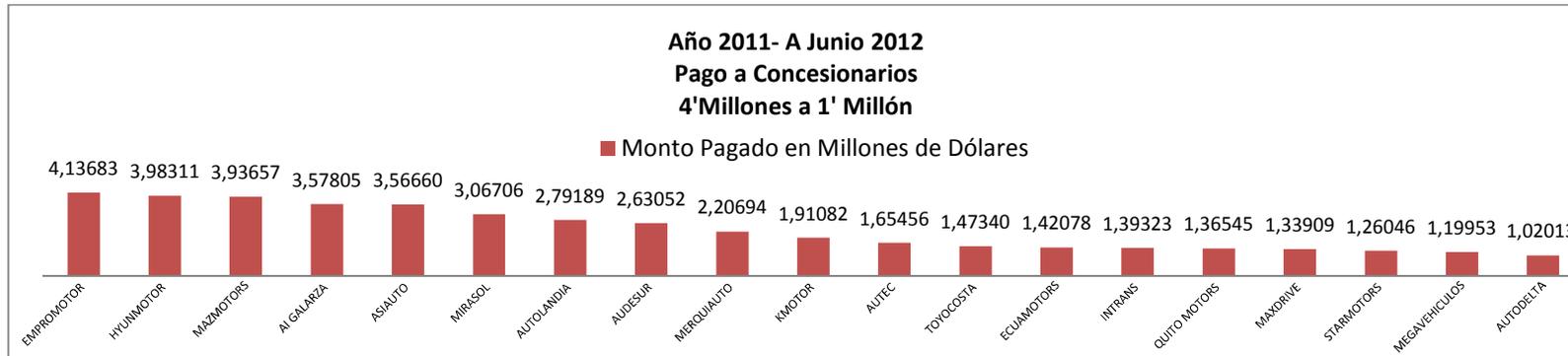


Figura 46. Pago concesionarios \$ 4 Millones a \$ 1 millón

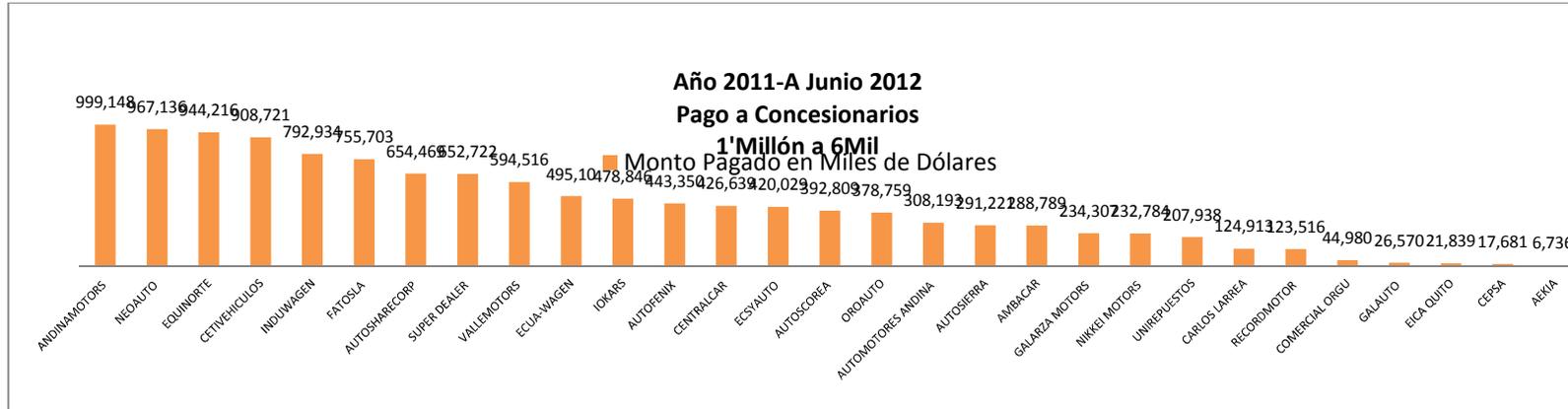


Figura 47. Pago a concesionarios de \$ 1 a millón a \$ 6 mil

PERSONAS NATURALES O JURIDICAS

El cliente final de la Compañía de Compra Venta de Cartera Automotriz son las personas naturales o jurídicas que adquieren vehículos en los Concesionarios a través del financiamiento de la compañía.

Perfil Básico del Sujeto de Crédito Persona Natural

1. Mercado Objetivo: Personas naturales con actividad económica en relación de dependencia, negocios propios, profesionales independientes, rentistas, jubilados y taxista.

2. Nacionalidad:

- a) Ecuatoriana
- b) Extranjeros, deben ser residentes en el Ecuador con permanencia mayor a 1 año, contar con cédula de Identidad Ecuatoriana y presentar garante Ecuatoriano Solvente con bienes, si fuera el caso que el cliente no tuviese bienes en el país.

3. Edad:

Aplica para deudores, codeudores y garantes , edad minima: A considerar entre 25 a 74 años 11 meses: (al finalizar el plazo de financiación), clientes menores a 26 años sin patrimonio que sean independientes deben presentar garante solvente con bienes.

4. Estabilidad Laboral:

- a) Dependientes: Mínimo 1 año en actual o más años continuos en actividad anterior.
- b) Independientes: Mínimo 2 años o más años continuos

5. Dirección y Teléfonos: Al menos 1 año en la actual dirección, la dirección debe ser completa y exacta, incluye teléfono convencional no mandatorio, celular y croquis en el caso de direcciones que no están claras.

6. Patrimonio: Deseable no excluyente, justificable con predial o registro de la Propiedad vigente.

7. Experiencia Crediticia: Calificación en el sistema financiero a través del buró y el historial con la compañía, si es o fue cliente

8. Referencias Bancarias:

a) **Dependientes:** Corriente o de ahorros activa en el Sistema Financiero, antigüedad mínimo 6 meses. Emisión del certificado bancario máximo 1 mes previo a la presentación de la cartera.

b) **Independientes:** Corriente o de ahorros activa en el Sistema Financiero, antigüedad mínimo 1 año. Emisión del certificado bancario máximo 1 mes previo a la presentación de la cartera

9. **Estados de Cuenta:** Movimientos de cuentas de los tres últimos meses que refleje ingresos declarados de cliente, considerando saldo promedio frente a cuota mensual a cancelar.

10. **Dispositivo:** todos los vehículos con precio de venta igual o superior a \$20.000 requieren obligatoriamente instalación de dispositivo, a excepción del modelo VITARA 3P marca Chevrolet que tiene un valor menor a \$20.000 será obligatorio instalar dispositivo, lo cual se verificará en el Proceso de compra de cartera.

11. **Certificados de Trabajo:** de las unidades actuales y nuevas unidades, se solicita únicamente en los Créditos de Camiones.

12. **Certificados:** Aplica únicamente para las solicitudes de taxis, se requerirá para la compra de cartera certificados de permiso de operación de la entidad competente y certificado de ser socio mínimo, 1 año 8 meses de la Cooperativa en la cual labora.

13. **Referencias Personales:** El cliente deberá presentar mínimo dos referencias personales con número telefónico convencional en el trabajo o en el domicilio, dirección exacta y no vivir con el solicitante, este requerimiento es mandatorio.

14. **Verificación Telefónica:** se realizará verificación telefónica a las solicitudes que cumplan las siguientes características:

a) Ingresos iguales o menores a 1000 usd

b) En el caso de clientes que trabajen bajo dependencia y su valor de sueldo mensual sea menor al reportado en solicitud de crédito

c) Clientes que tengan Score bajo con status (rechazado), mora vigente , o mora recurrente histórica en sistema financiero o comercial

- d) Clientes Independientes y Propietarios de Negocio, edad menor a 30 años, y su actividad sea inferior a 2 años
- e) Clientes que aplican modelos Aveo, Sail, Spark, Nissan Sentra (dependiendo el perfil de cliente)
- f) Alcance de verificación: Será a nivel nacional, con énfasis a concesionarios sector costa
- g) Lugar Domicilio: clientes que vivan en zonas de acceso difícil como Guasmos, Cooperativas (en base a listado direcciones zonas vetadas)

El tiempo de respuesta promedio para una solicitud de financiamiento vehículos livianos, persona natural es de 2 horas máximo.

Perfil Básico del Sujeto de Crédito Persona Jurídica

Personas Jurídicas con operaciones lícitas y aceptadas por el banco que cumplan con el requerimiento del SRI y la Superintendencia de Bancos y Compañías.

Todas las solicitudes de Pequeñas Empresas (PE's), Empresas y Corporaciones cuyo riesgo consolidado sean igual o superior a \$250.000 deberán ser analizadas también por el Oficial de Riesgos del Banco que corresponda, y será notificado al Oficial de Negocios que maneja la cuenta. La respuesta emitida por el Banco es la que se dará al Concesionario.

Toda empresa que reporte en el último año Impuesto a la Renta más de \$1'000.000,00 en Activos, está obligado a presentar balances Auditados por una empresa de Auditoría Externa de los años anteriores al actual.

Documentación Necesaria

Impuesto a la Renta presentado al SRI de los 2 años anteriores al actual.

1. Comprobante de pago emitido por el SRI en caso que se lo pague por Internet, sello del banco o la impresión de pago del banco que se imprime en el formulario de declaración en caso que se pague por ventanilla.
2. Sello de la Superintendencia de compañías en cada declaración del impuesto a la Renta
3. Balances internos acumulados (General y P&G) con firmas de responsabilidad
4. Escrituras de constitución, reformas y/o aumentos de capital

5. Nombramiento del GERENTE y/o REPRESENTANTE LEGAL actualizado e inscrito en el Registro Mercantil
6. Autorización de la Junta al Gerente General y/o Presidente para la firma de obligaciones
7. Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado
8. Copia de cédula del Representante Legal
9. Copia de cédula del aval y cónyuge si es el caso
10. Listado de accionistas y acciones de la Superintendencia de Cias.
11. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones emitido por la superintendencia de Cias.
12. Certificados bancarias activas, mínimo un año de apertura de la empresa y del garante.
13. Autorización de la Empresa al SRI (compra de cartera)
14. Anexo de Accionistas (compra de cartera)
15. Referencias comerciales
16. Solicitud de crédito debidamente firmada.

El tiempo de repuesta de Persona Jurídicas es de 72 horas a partir de recibir la documentación completa.

Las condiciones de financiamiento que ofrece la Compañía de Servicios de Compra Venta de Cartera son:

	Livianos Nuevos. Tasa especial si le entrada es del 40% del PTC : tasa 14% nominal	Pesados Nuevos	Flotas: Si es liviano y cliente da la la entrada más de 40% del PTC : tasa 14% nominal	Corto Plazo: Tasa especial si le entrada es del 40% del PTC : tasa 14% nominal	Taxis Nuevos	Usados	Cientes VIP
Vehiculo:	Todo Vehiculo Liviano Nuevo	Pesado cabinado nuevo - menos Torpedo	Todo Liviano Nuevo + Pesado cabinado nuevo	Nuevo (liviano y pesado)	Modelos específicos para taxi, sin exoneración arancelaria y vehículos de alquiler	Todo vehiculo liviano-usado recibido por el concesionario. No aplica para vehículos pesados.	Todo vehiculo nuevo liviano o pesado. Se toma como referencia crédito anterior.
Plazo: (meses)	6, 12, 18, 24, 36, 48 y 60 meses	De 6 a 60 meses toda unidad hasta 6 toneladas. De 6 a 48 meses toda unidad mayor a 6 toneladas máximo 20 toneladas.	6, 12, 18, 24, 36, 48, 60. Pesados según el tonelaje.	6 meses	6, 12, 18, 24 y 36 meses	6, 12, 18, 24 y 36 meses	6, 12, 18, 24, 36, 48 y 60 meses. Pesados según la Serie
Entrada mínima: (en %)	25% del valor total del contrato	30% del VTC (valor total del contrato)	25% del VTC (valor total del contrato); 30% pesados del VTC	25% del VTC; 40% del VTC pesados	35% del VTC (valor total del contrato)	35% del VTC (Valor total del contrato)	25% del VTC ; 30% pesados del VTC
Gastos Legales:	Aplica cotizador	Aplica cotizador	Aplica cotizador	Aplica cotizador	Aplica cotizador	Aplica cotizador	Aplica cotizador
Cliente:	Persona natural o jurídica que califique	Persona natural o jurídica que califique	Persona natural o jurídica que califique	Persona natural o jurídica que califique	Persona natural o jurídica que califique	Persona natural o jurídica que califique	Persona natural o jurídica que califique
Requisitos	Solicitud de financiamiento llena y documentos de soporte	Solicitud de financiamiento llena y documentos de soporte	Solicitud de financiamiento llena y documentos de soporte	Solicitud de financiamiento llena y documentos de soporte	Solicitud de financiamiento llena y documentos de soporte	Solicitud de financiamiento llena y documentos de soporte	Solicitud de financiamiento llena y documentos de soporte
Tasa Efectiva Anual (TEA)	TEA: 16.30% NOM: 15.20%	TEA: 16.30% NOM: 15.20%	TEA: 15.73% NOM: 14.70%	TEA: 16.30% NOM: 15.20%	TEA: 16.30% NOM: 15.20%	TEA: 16.30% NOM: 15.20%	TEA: 15.16% NOM: 14.20%
Garante:	opcional para persona natural, si es 2da. Unidad: Mandatorio para persona jurídica.	opcional	opcional	opcional para persona natural, si es 2da. Unidad: Mandatorio para persona jurídica.	opcional	opcional para persona natural, si es 2da. Unidad: Mandatorio para persona jurídica.	opcional para persona natural, si es 2da. Unidad: Mandatorio para persona jurídica.
Seguro:	2 años mínimo con renovación automática	2 años mínimo con renovación automática	2 años mínimo con renovación automática	Obligatorio por 1 año	2 años mínimo con renovación automática	2 años mínimo con renovación automática. Seguro Cliente Elige	2 años mínimo con renovación automática
Seguro Vida:	Por Todo el Plazo	Por todo el Plazo	Por Todo el Plazo	Por todo el Plazo	Por Todo el Plazo	Por todo el Plazo	Por Todo el Plazo
Seguro Deducible:	Por el mismo Plazo del Seguro	Por el mismo Plazo del Seguro	Por el mismo Plazo del Seguro	Por el mismo Plazo del Seguro	No aplica	Por el mismo Plazo del Seguro	Por el mismo Plazo del Seguro
Observaciones	Se financia P.V.A., seguros y up grades, accesorios. Pero no debe exceder el saldo a financiar al PVP del vehículo	Se financia P.V.A., seguros y up grades, accesorios. Pero no debe exceder el saldo a financiar al PVP del vehículo	Mínimo 5 unidades facturadas con BPAC en el año calendario. Se financia accesorios	Cuotas mensuales iguales con 1 año de seguro	Todo vehiculo debe ser previamente nacionalizado. Seguro especial contactar a Nova.	Se podrá financiar vehículos que no superen los 6 años al final de la vida del crédito.	Se considera clientes VIP 150 a los que constan en listado de BPAC vigente. Se financia P.V.A

Figura 48
Resumen Condiciones de Financiamiento de la Empresa de Servicios de Financiamiento Automotriz

2.2.2.5 MATRIZ FODA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

CUADRO 2 INFORME DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA

MATRIZ FODA

Lista de Fortalezas		Lista de Debilidades	
F1	La estricta observancia de Leyes, normas y políticas en los procesos contables de la Compañía	D1	Distribución inadecuada de cuentas contables de gastos, pues su clasificación engloba a todo el negocio, no permite generar información financiera específica por servicio
F2	La compañía tiene presupuesto aprobado para la implementación de una acertada herramienta tecnológica de información financiera	D2	No cuenta con un sistema de costeo actual que le permita determinar el costo de prestación de los servicios de financiamiento que presta
F3	Implementación de un nuevo sistema CORE para administración de solicitudes, calificación de crédito, compra de cartera, atención a clientes	D3	Reprocesos en las actividades de Compra, crédito y servicio al cliente
F4	Personal competente y comprometido con la empresa	D4	Alta rotación del personal operativo de crédito, compras y servicio al cliente en el último año.
F5	Posicionamiento y reconocimiento en el mercado automotriz	D5	Presencia de fallas tecnológicas en la conectividad del sistema de crédito el cuál deja de funcionar un par de horas y esto significa el retraso de solicitudes de crédito que están el cola y en espera de una inmediata respuesta
F6	Experiencia en el mercado automotriz, buenas relaciones comerciales con los concesionarios	D6	Limitada inversión en Publicidad
F7	Presencia en cientos de puntos de venta de concesionarios, gracias a su sistema de solicitudes de crédito en línea	D7	Resistencia de algunos concesionarios en utilizar el sistema de solicitudes de la empresa, frente a la facilidad que ofrecen otras instituciones financieras
F8	Existencia de manuales de procesos, políticas internas, flujogramas de procesos en la compañía	D8	Falta de Descripción de Puestos de Trabajo en la compañía
F9	Saludable y solvente situación financiera	D9	Falta de conocimiento del cliente final de financiamiento automotriz sobre la compañía, los concesionarios son el medio para captar cartera de crédito
F10	Liderazgo en el financiamiento Chevrolet que constituye la marca más vendida en el país	D10	Débil presencia en el financiamiento automotriz de otras marcas automotrices diferentes a Chevrolet.

Continúa



CUADRO 2
INFORME DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA
MATRIZ FODA

Lista de Oportunidades		Lista de Amenazas	
O1	Existencia de Sistemas Tecnológicos Financieros en el mercado con estructura apropiada para controlar por centros de costos las actividades que presta una empresa	A1	El Plan del Gobierno enfatiza en construir relaciones sociales y económicas en armonía con la naturaleza, por lo que ha establecido radicales políticas que han afectado de sobremanera a los mercados entre ellos el mercado automotriz
O2	La Industria Automotriz es una de las más importantes en el país y se relaciona con el desarrollo económico de manera estrecha	A2	Restricción cuantitativa anual para la importación de vehículos fijada por unidades y valor (Res. 66 Junio 11 RO 725-S) Ante una reducción del nivel de importación de vehículos es inminente la caída de la industria automotriz para el año 2012.
O3	Amplio mercado de marcas automotrices al cual ofrecer el servicio de financiamiento	A3	(Res. 65 Junio 11 RO 730-S) Las restricciones de importación de CKDs afectaría sin duda el ensamble nacional de vehículos.
O4	Amplia cartera de clientes vigentes con los cuáles interactuar y obtener nuevas compras	A4	En la Ley de Regulación de Créditos para Vivienda se incluye el financiamiento automotriz, donde las reglas para la compra de un auto ya no son las mismas, se necesita mayor entrada y menor plazo de financiamiento lo cual restringirá el número de compradores
O5	Cartera de clientes saludable, niveles de morosidad moderados y controlados	A5	La disponibilidad de crédito en el país ha contribuido a generar un mercado de financiamiento automotriz altamente competitivo
O6	Existencia de medios de información diversos en los cuáles se puede promocionar nuestro nombre	A6	Declive laboral por una desaceleración de la industria automotriz causará el despido y rotación del personal de los concesionarios que forman parte de los operativos que han recibido costosas capacitaciones por parte de empresa
O7	Existencia de estadísticas automotrices para conocer la información de la industria	A7	La disponibilidad de servicios de financiamiento sustitutos en el mercado genera que el cliente este continuamente comparando las condiciones de financiamiento.
		A8	La forma de pago de contado constituye la principal amenaza de producto sustituto
		A9	El crédito directo proporcionado por las casas automotrices comerciales que han extendido su cadena de valor hacia una estructura de crédito constituyen otro de los productos sustitutos
		A10	La influencia de la administración de los Concesionarios en la participación de financiamiento de cartera a cada institución financiera o compañía de financiamiento automotriz es importante, tienen poder absoluto de que porcentaje de cartera ceder a cada entidad.

CAPÍTULO III

3. SISTEMA DE COSTOS

3.1. CONTABILIDAD DE COSTOS

Se la considera como el complemento de la contabilidad financiera, pues permite conocer los costos de producción y venta de bienes y servicios además de mantener información económica interna de la empresa, que permita contribuir al control de las operaciones, además facilita la toma de decisiones respecto a si maximizar beneficios o minimizar costos

3.1.1 DEFINICIONES Y GENERALIDADES

Costo.- “Suma de erogaciones en que se incurre para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere un ingreso o beneficio en el futuro” (Bordas, 2012)

Elementos del Costo:

Mano de Obra.- corresponde al costo del personal que intervienen en el desarrollo de un producto o en la prestación de un servicio.

La Mano de Obra Directa está involucrada directamente en la elaboración del producto o servicio y la Mano de Obra Indirecta es el personal de apoyo.

Materia Prima.- Constituyen el primer elemento del costo se pueden clasificar en:

Materiales Directos.- Son fácilmente identificables con el producto, por ello su costo es determinado sin dificultad y aplicado al costo total de un artículo fabricado.

Materiales Indirectos.- Se agrupan bajo el nombre de costos indirectos de fabricación, para posteriormente ser asignados a los artículos, procesos o actividades mediante un tratamiento especial.

Gastos Indirectos.- son otros gastos que no se pueden cuantificar individualmente en la producción y que intervienen de manera indirecta y son necesarios para la elaboración del producto como por ejemplo: servicios básicos, arriendos, mantenimientos, entre otros.

3.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

De acuerdo a la relación con la producción

Esta clasificación está íntimamente relacionada con los elementos del costo de un producto. Las categorías, con base en su relación con la producción son:

Costos primo.- Llamados también como primer costo, se relacionan directamente con la producción y se encuentra compuesto por la materia prima directa y la mano de obra directa.

Costos de conversión.- Denominados también como costos de transformación, son aquellos que encuentran formados por la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, se relacionan con la transformación de los materiales directos en productos terminados.

Costos de producción.- Son los que permiten obtener determinados bienes o servicios a partir de la utilización de los elementos del costo como; la materia prima directa, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Costos de comercialización.- El costo de comercialización permite realizar la venta de los bienes producidos o servicios prestados a los clientes.

Costo total.- El costo total está compuesto por la sumatoria de los costos de producción y los de comercialización, son directamente proporcionales a la

producción ya que entre más se produce mayores serán los costos en los que se debe incurrir.

De acuerdo a la relación con el volumen de producción

Costos variables.- Este tipo de costos son aquellos en donde el costo total es directamente proporcional al volumen de la producción, es decir, si el volumen de producción aumenta los costos totales variables también incrementan, y viceversa.

Costos fijos.- Los costos fijos representan la capacidad para producir o vender, e independientemente del hecho de que se fabriquen o no los productos o que se presten los servicios, éstos se causan. Los costos de fabricación fijos permanecen constantes a cualquier volumen de producción.

Costos mixtos.- Este tipos de costos tienen ambas características: de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operaciones. Existen dos tipos de costos mixtos, los semivariantes y los escalonados, que se detallan a continuación.

Costos semivariantes.- Son aquellos que tienen una raíz fija y un elemento variable, sufren modificaciones de acuerdo al volumen de producción o venta, en la Fundación estos costos están conformados por los servicios básicos, como el agua, la luz, etc.

Costos escalonados.- La parte de los costos escalonados cambia a diferentes niveles de producción porque se adquieren en porciones individuales. Un costo escalonado es similar a un costo fijo dentro de un rango relevante muy pequeño.

De acuerdo a la capacidad para asociar los costos

Costos directos.- Son aquellos en donde se puede determinar con precisión su incidencia en la producción de un artículo o en la prestación de un servicio.

Costos indirectos.- Son aquellos que no son fácilmente asignables a la fabricación de un artículo o en la prestación de un determinado servicio, por lo tanto es necesario aplicar una base de prorrateo.

De acuerdo al período de cálculo

Costos reales o históricos.- Este tipo de costos son aquellos que se obtiene a través del tiempo transcurrido desde que comienza hasta que termina la fabricación del artículo.

Costos predeterminados.- Son los que se establecen antes de realizar la producción, estos constituyen el conjunto de desembolsos que posiblemente se efectuarán durante la producción.

Costos estimados.- Se denominan también como costos presupuestos, este tipo de costos se determina con base a los costos históricos y a las situaciones futuras previstas que se supone deben realizarse.

Costos estándar.- Son aquellos costos que se determinan mediante un estudio especializado de ingeniería, estos costos se denominan también como costo patrón o medida de eficiencia.

De acuerdo a las actividades realizadas

Costos de manufactura.- Se relacionan directamente con la producción de un determinado artículo, e incluye el coste de los materiales directos, mano de obra y otros costes de fabricación indirectos, siendo utilizado normalmente como criterio de valoración de existencias

Costos de mercado.- Son los costes relativos a la comercialización y entrega de los productos a la clientela; se consideran que son consumidos en el período que se realizan.

Costos administrativos.- Son los costes asignados para administración, dirección y financiación de los procesos de producción y venta.

Costos financieros.- Éstos se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa.

De acuerdo a la relación, planeación, control y toma de decisiones

Costos controlables y no controlables.- Los costos controlables son aquellos que permiten un grado de control y toma de decisiones, pudiendo los responsables de

los centros o secciones influir tanto en la eficiencia de su utilización como en su cuantía, en el período considerado, en cambio los costos no controlables son los que no se encuentran bajo la influencia directa de los responsables de las secciones o centros de coste, de modo que la responsabilidad es asumida por niveles de dirección superior

Costos fijos comprometidos y costos fijos discrecionales.- Los costos fijos discrecionales son los costos susceptibles de ser modificados, por ejemplo: los sueldos, alquiler del edificio, mientras que los costos fijos comprometidos, son los que no aceptan modificaciones y también son llamados costos sumergidos; por ejemplo: la depreciación de la maquinaria.

Costos relevantes y costos irrelevantes.- Los costos relevantes son los que tienen una importancia y oportunidad especial para cada toma concreta de decisiones; es decir son costos modificables a través de la elección de una determinada posibilidad de actuación. Los costos irrelevantes no presentan importancia en la toma de decisiones.

Costos diferenciales.- Es el menor coste por unidad para un aumento determinado del volumen de producción. Este concepto deriva directamente del concepto de coste marginal, al considerarlo un caso particular del aumento del volumen de producción.

Costo marginal.- Es el coste efectivo de la última unidad producida o el coste adicional requerido para aumentar la producción en una unidad.

Costos de oportunidad.- Son aquellos costos que se miden por el valor de la renta que se podría obtener si el recurso económico fuera utilizado en su mejor alternativa.

De acuerdo al período en el que se comparan con el ingreso

Costo del producto.- Son los costos necesarios para realizar la producción que se considera quedan incorporados de forma intrínseca al valor de los bienes obtenidos.

Costo del período.- Son los costes de distribución y venta, y los denominados costes de estructura (dirección, administración y financiación), que deben ser siempre reintegrados o cargados en el período que se produzcan, independientemente del nivel de producción y venta que se alcance.

3.2 SISTEMA DE COSTOS

Los sistemas de costos, son un conjunto organizado de métodos y procedimientos que permiten clasificar, asignar, registrar y controlar los costos de los productos o servicios. Todas las organizaciones requieren conocer el costo de los productos vendidos o servicios prestados, para tomar decisiones y analizar cifras financieras, no obstante las organizaciones sólo conocen una aproximación de sus costos, envista que poseen un sistema de costeo deficiente o inexistente

3.2.1. SISTEMAS DE COSTOS TRADICIONALES

Los sistemas de costos tradicionales fueron desarrollados y aplicados durante el siglo pasado, cuando la mano de obra y los materiales, constituían los rubros más importantes de la estructura de costos y el proceso productivo se realizaba generalmente en serie.

“A principios del siglo veinte, la mano de obra directa representaba aproximadamente el 50% de los costos totales del producto, mientras que los materiales representaban un 35% y los gastos generales el 15%. Ahora, los gastos generales normalmente hacen a cerca del 60% del costo del producto, con los materiales en el orden del 30% y la mano de obra directa en tan sólo un 10%. Obviamente, el empleo de las horas de mano de obra directa como base de asignación tenía sentido hace 90 años, pero no tiene validez dentro de la estructura de costos actual.” (Lefcovich)

Entre los sistemas de costos tradicionales conocidos podemos citar los siguientes:

3.2.1.1. POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN

“En este sistema la unidad de costeo es generalmente un grupo o lote de productos iguales. La fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción”. (HARGADON Bernard, 1996)

La hoja de costos de trabajo es el documento básico utilizado en este sistema para acumular los costos de productos. En este formato se registran los valores de materia prima, mano de obra directa y gastos generales de fabricación de la orden de trabajo con el fin de calcular el costo total. Cuando el proceso se divide por departamentos que realizan una función específica, la hoja de costos se puede dividir de tal manera que se registren por separado los rubros en los que incurrió cada departamento durante la elaboración de dicha orden.

HOJA DE COSTOS										
CLIENTE	SR. NN					ORDEN DE PRODUCCION N°				
ARTICULO	X					CANTIDAD	40			
PRESUPUESTO						PRECIO DE VENTA				
FECHA INICIO	04/10/2005					FECHA TERMINO	24/10/2005			
MATERIA PRIMA			MANO DE OBRA			COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				
FECHA	DCTO.	VALOR	FECHA	#HORAS	V HORA	VALOR	FECHA	TASA	PARAMETRO	VALOR
04/10/2005	ND 1	916,50								
04/10/2005	ND 1	2.094,00								
06/10/2005	ND2	211,50								
06/10/2005	ND2	523,25								
SUMA		3.745,25				0,00				0,00
RESUMEN			OBSERVACIONES							
Materia Prima Directa		3.745,25								
Mano de Obra Directa		0,00								
Costos Primos		3.745,25								
CIF		0,00								
COSTO PRODUCCION		3.745,25								
Gastos Asignados										
Utilidad										
Precio de Venta										

Figura 49. Hoja de Costos

3.2.1.2. POR PROCESOS

“En este sistema la unidad de costeo es un proceso de producción. Los costos se acumulan para cada proceso durante un tiempo dado”. (HARGADON Bernard, 1996)

En este sistema no es posible la identificación de los lotes de productos porque se trata de una producción continua o en serie, se trabaja con base en costos históricos y de acuerdo con la doctrina del costeo total.

Los costos reales son los que se cargan a los procesos y finalmente quedan formando parte de los productos fabricados. Los costos de producción se cargan a los inventarios de productos fabricados haciendo caso omiso de su división en costos fijos y variables.

3.3 SISTEMAS DE COSTOS ABC (Activity Based Costing)

“La metodología de Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing) se basa en el hecho de que una empresa para producir productos o servicios necesita llevar a cabo actividades, las cuales consumen recursos, por lo que primero se costean las actividades y luego el costo de las actividades es asignado a los diferentes objetos de costo (producto, servicios, grupos de clientes y regiones, procesos, etc.) que demandan dichas actividades; de tal forma se logra una mucho mayor precisión en la determinación de los costos y de la correlativa rentabilidad.” (Lefcovich)

3.3.1 Antecedentes

“La divulgación que tiene actualmente el costeo basado en actividades se debe al libro de Jonson and Kaplan (1987): “Perdidas relevantes surgimiento y fallos de la Administración contable”. Este tomó como punto de partida el análisis de los cambios que se venían produciendo en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en práctica y la necesidad de buscar nuevas técnicas de determinación y análisis de costos a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios. Otra obra de gran importancia sobre este tema es sin duda “Costes y Efectos”, publicada en 1999, por los que son considerados por muchos los padres de ABC/ABM (Robert S. Kaplan y Robin Cooper).” (MSc. Osmany Pérez Barral, MSc. Pilarín Baujín Pérez, Chipo Joshua Chilala, 2005)

La aparición del modelo ABC presenta una estrecha conexión con el pensamiento estratégico de Porter publicado en su obra de 1985. (Porter, 1985). En ella expuso su visión sistémica de la empresa basada en el concepto de la *cadena de valor*. Para el autor, la empresa puede definirse de una forma muy simple: *es un conjunto de actividades*.

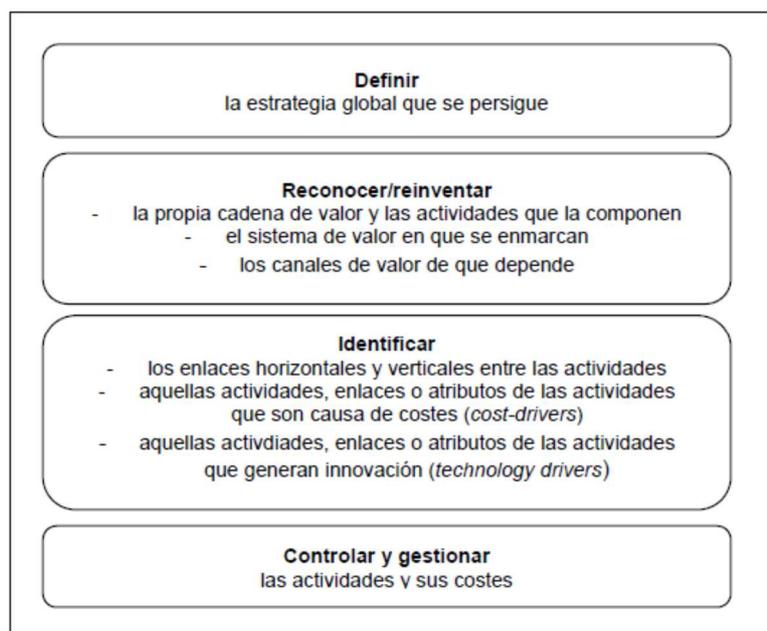
Dicho conjunto configura la personalidad competitiva de una empresa y debe analizarse, según Porter, dentro de un entorno que describió mediante una segunda idea, el *sistema de valor*.

La cadena de valor podría referirse a la suma de los costes de todas las actividades que se enfrentan al valor o importe que los clientes están dispuestos a satisfacer por el producto o servicio obtenido con las mismas.

El coste de una actividad puede determinarse analizando los recursos que utiliza. Así, "cada actividad de valor emplea bienes o servicios comprados, recursos humanos (mano de obra y administración) y algún tipo de tecnología para realizar su función. Cada actividad de valor también usa y crea información, como los datos del comprador (entrada de pedidos), medidas de ejecución (pruebas) y estadísticas de defectos de producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventarios y cuentas a cobrar, o pasivos como serían las cuentas a pagar" (Porter, 1985).

En resumen, M. Porter ha aportado al ABC una orientación y un método de análisis.

Una ilustración metodológica de la aportación porteriana al ABC podría ser la siguiente:



Fuente: Rocafort Nicolau, A. (1997, p. 54)¹¹.

Figura 50. Ilustración Aporte de Porter al ABC

Si la obra de Porter presentaba la base conceptual del nuevo modelo ABC que debería aparecer unos años más tarde, puede también señalarse el trabajo de J. Miller y T. Vollmann (1985) como segunda fuente inmediata de inspiración del mismo.

J. Miller y T. Vollman articulan su propuesta sobre una clasificación de transacciones. Según ellos, son "las transacciones las que causan la mayoría de los costes indirectos y la clave para gestionar los costes indirectos estará en controlar las transacciones que los provocan". (Torrecilla, 2009)

Esta gestión de costes indirectos debe articularse identificando las transacciones necesarias y mejorándolas, disminuyendo los imprevistos y los cuellos de botella en fabricación y recurriendo a la automatización e integración de sistemas. Se trata de tres actuaciones que deben realizarse conjuntamente sin olvidar ninguna de ellas.

Cuando se repase el fondo conceptual del sistema ABC podrá observarse que el modelo basado en las transacciones de J. Miller y T. Vollmann es, sin duda, un primer paso de aquél. No obstante, el término de transacciones acabó siendo sustituido por el de *actividades*, a pesar de que se trata de ideas muy próximas.

3.3.2 DEFINICIONES DEL COSTEO ABC

El modelo de costos ABC está asociado a productos o servicios que se obtienen como consecuencia de actividades sucesivas, las cuales exigen el consumo de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.

Según este sistema, se entiende que los costos que soporta una empresa son resultado de la realización de determinadas actividades, las cuales, a su vez, son consecuencia de la obtención de productos o servicios que vende la empresa.

El Activity Based Costing primero identifica las actividades, después asigna costos a estas actividades, enfocados en cómo éstas usan los recursos y por último asigna costos a los objetos de costos (productos o servicios), basado en cómo dichos objetos hacen uso de las actividades

ABC permite realizar un seguimiento detallado del flujo de actividades en la organización mediante la creación de vínculos entre las actividades y los objetos de costo.

El Costeo Basado en Actividades es una herramienta valiosa para la identificación de oportunidades de mejora de la rentabilidad (racionalización de actividades, rediseño de procesos, decisiones sobre clientes y productos). Siempre es posible, e incluso necesario disminuir los costos, aunque éstos, muchas veces están ocultos y resultan de difícil identificación.

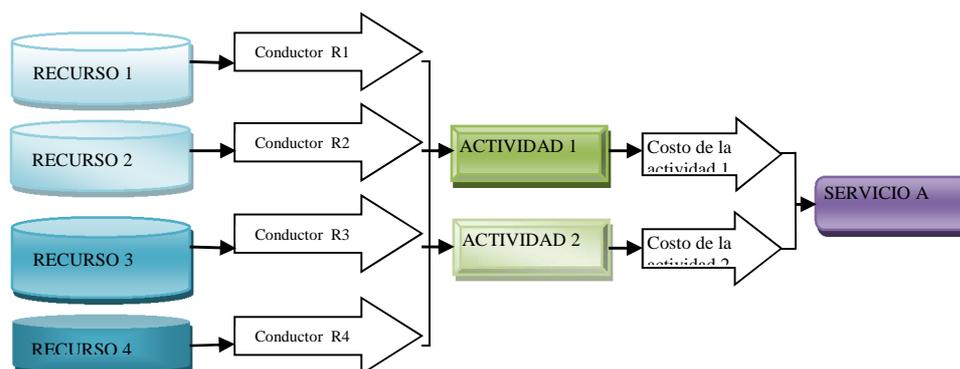


Figura 51. Diagrama Costos ABC

3.3.3 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COSTOS ABC

Los objetivos más relevantes son:

- Medir los costos de recursos al desarrollar las actividades en un negocio o entidad
- Ser una medida de desempeño que permita mejorar la eficiencia en las actividades operativas
- Proporcionar herramientas para la planeación del negocio determinación de rentabilidad, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

3.3.4 IMPORTANCIA

Hoy en día, ABC ofrece la forma más rápida, eficaz y económica de reducir los costos, porque se obtiene suficiente información para comprender cuáles son los

verdaderos inductores de los costos y actuar sobre éstos. Se obtiene así un proceso racional, eliminando las causas que originan los mayores costos.

El costeo por actividades (ABC) es un mecanismo de gran importancia, señala el camino más corto y preciso para eliminar todo aquello que no tiene valor y que constituye una pesada carga para que la empresa pueda competir exitosamente en mercados de productos o servicios.

Un sistema de este tipo correctamente aplicado, cambia la función del Contador o Gerente de Administración, quien pasa de la tarea diaria de "apagar incendios" a la tarea de convertirse en "estratega analítico", de apoyo a la dirección de la empresa y a la creación de valor que se ofrece a los clientes. ABC puede utilizarse en cualquier tipo de empresa u organización de producción o servicios.

3.3.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MODELO ABC.

Ventajas:

- Es aplicable a todo tipo de empresas de producción o servicios.
- Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables.
- Aporta más informaciones sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor añadido y cuáles no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.
- Permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos.
- Mejor asignación de los costos indirectos a los objetivos de costos (productos o servicios).
- Es muy útil en la etapa de planeación, pues suministra una abundante información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas tales como: fijación de precios, búsquedas de fuentes, introducción de nuevos productos y adopción de nuevos diseños o procesos de fabricación, entre otras.

Desventajas o Limitaciones:

- Un sistema ABC es todavía esencialmente un sistema de costos históricos.
- Existe un gran desconocimiento sobre las consecuencias económicas y organizativas tras su adopción.
- La selección de los inductores de costos puede ser un proceso difícil y complejo.
- Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
- Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos.
- Su implantación suele ser muy costosa, ya que todo el entramado de actividades y generadores de costos exige mayor información que otros sistemas.
- Los cálculos que exige el modelo ABC son complejos de entender.

3.3.6 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**3.3.6.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES:**

El modelo de costeo ABC centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos y se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos.

Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Ejemplos:

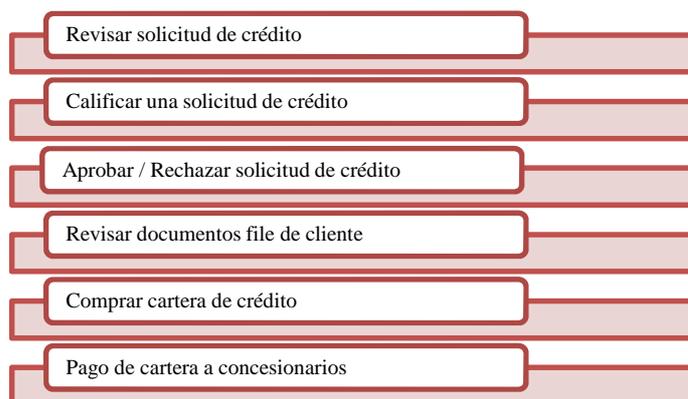


Figura 52. Ejemplo de Procesos

Actividad.- Las actividades se consideran como todas aquellas acciones o conjunto de actuaciones que se realizan en una organización, con el objetivo de obtener un bien o servicio.

Sáez et al (1993) proponen otra definición de actividad desde una óptica más centrada en el sujeto que ejecuta dicha actividad: “se considera la actividad como un conjunto de tareas imputables a un grupo de personas o a una persona, a un grupo de máquinas o a una máquina, y relacionadas con un ámbito preciso de la empresa” (Torrecilla, 2009)

Cuadro 3

División de actividades según teoría de Michael Porter Primarias y de Apoyo

ACTIVIDADES PRIMARIAS Destinadas a la creación física, venta y entrega al cliente del producto y ayuda posterior	LOGISTICA INTERNA	Las relativas a recepción, estocaje y suministro de inputs de producto. Por ejemplo, mover materiales, almacenar, controlar inventarios, coordinar flota de camiones, efectuar devoluciones.
	OPERACIONES	Las relativas al proceso de transformación: mecanizar, empaquetar, ensamblar, mantener los equipos, reajustar máquinas, realizar primeras pruebas.
	LOGISTICA EXTERNA	Las relativas al depósito y envío del producto al comprador: mover productos terminados, coordinar vehículos de reparto, clasificar y procesar pedidos.
	PROMOCION Y VENTAS	Las relativas a crear medios de enlace con los deseos del comprador: organizar publicidad, realizar promociones, dirigir la fuerza de ventas, seleccionar canales, estudiar mercados.
	SERVICIO POST VENTA	Las relativas a los servicios postventa para mantener o enfatizar el valor del producto: realizar la instalación, atender averías, servir repuestos, hacer revisiones periódicas

Continú



ACTIVIDADES DE APOYO Sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí: proporcionan inputs externos, tecnología, R.R.H.H. y funciones varias de toda la empresa	APROVISIONAMIENTO (término que M. Porter prefiere al de Compras, por las estrechas connotaciones de éste).	Las relativas a las compras no sólo de materiales sino cualquier otro recurso necesario tanto para las actividades primarias como las de apoyo: tratar con proveedores, clasificar y calificar proveedores, procesar la información
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Las relativas al conocimiento (know how), procedimientos o tecnología de cualquier otra actividad. Las actividades de desarrollo tecnológico revisten muchas formas, y están en todas las áreas de la empresa.
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Las relativas a la búsqueda, contratación, formación y retribución de personal de cualquier categoría. También estas actividades están dispersas por toda la empresa.
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Las relativas a administración general, planificación, finanzas, contabilidad, gestión de calidad, relaciones públicas. A diferencia de las anteriores, estas actividades apoyan a la cadena completa no a actividades concretas.

Cuadro 4

División de actividades según teoría de Michael Porter en directas, indirectas y de garantía

ACTIVIDADES DIRECTAS	ACTIVIDADES INDIRECTAS
Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador (ensamblar, contratar publicidad, diseñar productos, etc.)	Actividades indirectas Las actividades que hacen posible la realización de las actividades directas de forma permanente (mantener, programar, dirigir la fuerza de ventas, registrar proveedores,...)
ACTIVIDADES DE GARANTIA	
Las actividades que aseguran la calidad del resto de las actividades (inspección, pruebas, reciclajes).	

Cuadro 5

Clases de actividades de acuerdo a su actuación con respecto al producto

ACTIVIDADES A NIVEL UNITARIO	ACTIVIDADES A NIVEL DE LOTE
Se ejecutan cada vez que se produce una unidad de un producto, varían de acuerdo al volumen de producción.	Realizadas cada vez que se fabrica un lote de un determinado producto, varían de acuerdo al número de lotes procesados.
ACTIVIDADES A NIVEL DE LÍNEA	ACTIVIDADES A NIVEL DE EMPRESA
Hacen posible el buen funcionamiento de cualquier línea del proceso productivo, tienen independencia de las unidades producidas como de los lotes procesados.	Actúan como soporte o sustento general de la organización. Son comunes para todos los productos o servicios, es decir, para todo el proceso productivo.

FUENTE: (Torrecilla, 2009)

Cuadro 6

Clasificación de las actividades atendiendo a su capacidad para añadir valor al producto.

PERSPECTIVA INTERNA	
ACTIVIDADES DE VALOR AÑADIDO	ACTIVIDADES QUE NO AÑADEN VALOR
Son estrictamente necesarias para la prestación de un servicio.	La eliminación de estas actividades no presenta problema alguno para la prestación del servicio.

PERSPECTIVA EXTERNA	
ACTIVIDADES DE VALOR AÑADIDO	ACTIVIDADES QUE NO AÑADEN VALOR
Aquellas que aplicadas sobre un producto o servicio, permite aumentar el interés del cliente por el mismo	Aquellas que no ejercen ninguna influencia en el cliente en su apreciación por el producto o el servicio.

FUENTE: (Torrecilla, 2009)

Cuadro 7

Clasificación de las actividades atendiendo a su frecuencia en su ejecución.

ACTIVIDADES REPETITIVAS	ACTIVIDADES NO REPETITIVAS
Se realizan de manera sistemática continuada en la empresa.	Se efectúan de forma esporádica u ocasional o incluso una sola vez

FUENTE: (Torrecilla, 2009)

Proceso.-Los procesos se definen como “toda la organización racional de instalaciones maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final”. (Guerrero, 2007)

Ejemplos:

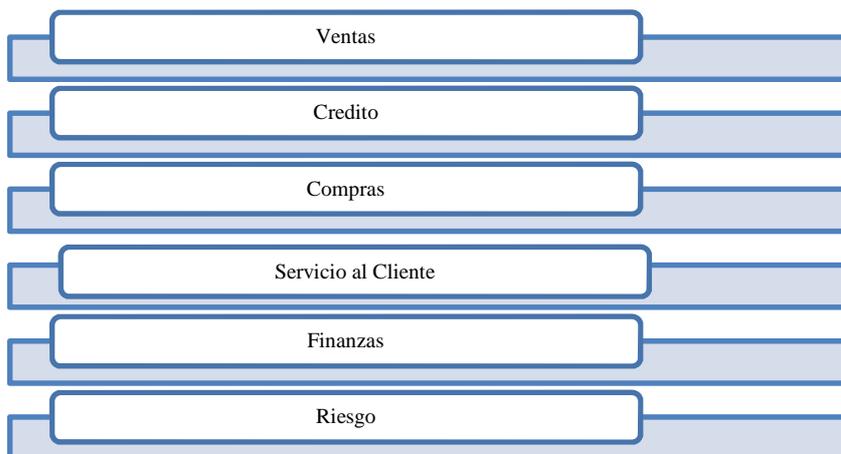


Figura 53

3.3.6.2 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES:

En el proceso de identificación dentro del modelo ABC se debe:

A. Ubicar las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor y para satisfacer los objetivos de una empresa. Las actividades permiten la identificación de cómo una compañía despliega sus recursos para lograr sus objetivos básicos. (Lefcovich)

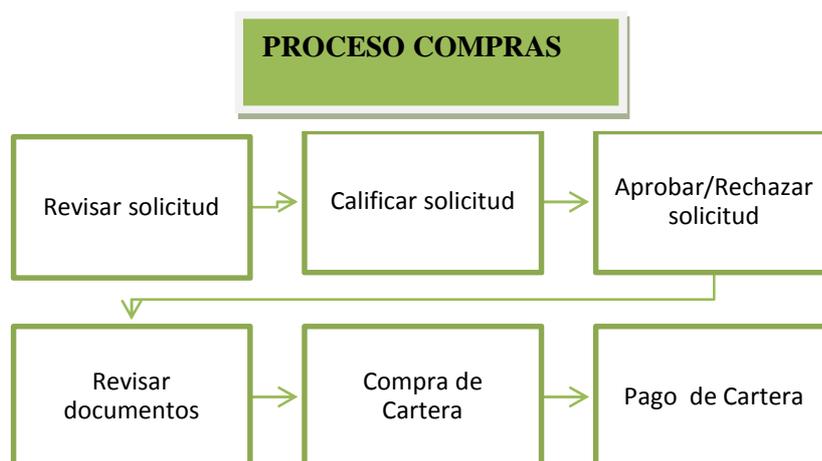


Figura 54

Después que se hayan especificado las actividades en la empresa y se agrupen en los procesos adecuados, es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con

ello la productividad de los inputs y para transmitir racionalmente el costo de los inputs sobre el costo de los outputs, es decir en pasos secuenciales lo siguiente:

- B. Determinar las relaciones causales que permiten que los servicios o productos se atribuyan a los insumos.
- C. Comprobar la salida de una actividad en términos de una medida del volumen de actividad a través del cual los costos de un proceso de negocios varían de forma más directa por ejemplo, número de horas que se requieren para procesar una compra de cartera.
- D. Relacionar las actividades con los servicios y determinar cuánto de cada actividad se dedica a ellos.

3.3.6.3 INSTRUMENTACIÓN DEL ABC (Yusmely, 2011)

Al tener identificadas y establecidas las actividades, los procesos y los factores que miden la transformación de los factores, es necesario aplicar al modelo una fase operativa de costos.

Los pasos a seguir serían:

- Determinación, clasificación, diseño de un mapa y documentación de las actividades
- Identificación de una medida para cada actividad
- Identificación de un cost-driver para cada actividad
- Cálculo del coste de cada actividad
- Cálculo del coste de un producto o cualquier otro objeto.

En este modelo los costos afectan directamente la materia prima y la mano de obra frente a los productos o servicios finales, distribuyendo entre las actividades el resto, ya que por una parte se consumen recursos y por otras son utilizadas para obtener los outputs.

Como las actividades cuentan con una relación directa con los productos, con el sistema de costos basado en las actividades se logra transformar los costos indirectos respecto a los productos en costo directo respecto de las actividades, lo que conlleva a una forma más eficaz de la transformación del costo de los factores en el costo de los productos y servicios.

Después de realizar los anteriores pasos, se deben agrupar los costos de las actividades de acuerdo a su nivel de causalidad para la obtención de los productos y servicios en:

- Actividades a nivel interno del producto (Unit level)
- Actividades relacionadas con los pedidos de producción (Batch-level)
- Actividades relacionadas con el mantenimiento del producto (Product-level)
- Actividades relacionadas con el mantenimiento de la producción (Product-sustaining)
- Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo (Facility-level)
- Actividades encaminadas al proceso continuo de apoyo al cliente (Customers- level)

3.3.6.4 ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS (Yusmely, 2011)

En un sistema de costeo ABC, se asigna primero el costo a las actividades y luego a los productos, llegando a una mayor precisión en la imputación.

Conceptos clave:

Recursos.- Son elementos económicos usados o aplicados en la realización de las actividades. Estos se reflejan en los registros contables a través de una clasificación de gastos y costos como sueldos, beneficios, depreciación, electricidad, publicidad, comisiones, materiales, etc.

Objetos del costo.- Los objetivos del costo son la razón para realizar una actividad. Por ejemplo: Brindar el servicio de financiamiento automotriz GM a los clientes.

Generadores de costo (Cost Drivers).- Se denominan también como generadores o inductores de costos. Son las bases de distribución de los recursos en las actividades y de las actividades en los objetos de Costos. Ejemplo número de contratos, número de horas.

El concepto de *cost driver* permite hablar de causalidad de los costes, dado que facilita el enlace entre los recursos y las actividades, a partir de la relación de causa-efecto que mantienen. El *cost driver* debe ser, pues, una unidad de medida que, por un lado, represente adecuadamente la causa del coste de la actividad y, por otro,

permita una razonable asignación de dicho coste a los productos. Representa, una ampliación y a la vez una innovación frente al concepto tradicional de unidad de obra.

Etapas para la asignación:

Primera etapa: Asignación o traspaso de los costes a las actividades.

Segunda etapa: Asignación o traspaso del costo de las actividades a los productos o servicios denominados objetos del costo. Se hace utilizando el ratio de costo de la actividad calculado en la primera etapa y la medida del montante de recursos consumidos por cada producto. El cálculo de los costos asignados desde cada actividad a cada producto es:

Costos generales aplicados = Ratios de pool * Unidades utilizadas de cost- driver

Fórmulas:

Valor Total (Actividad 1) = Número de drivers * Costo Generador

Valor Total (Actividad 1) = 72 clientes * \$0,19 = \$13,91

El total de costos generales asignados de esta forma se divide por el número de unidades producidas. El resultado es el costo unitario de costos generales de producción.

Total del CIF = Suma del Valor Total de cada actividad

CIF unitario = $\frac{\text{Total del CIF}}{\text{Número de clientes}} = \frac{\$299,83}{72} = \$4,16$

Añadiendo este coste al unitario por materiales y por mano de obra directa, se obtiene el costo unitario de producción.

Por último es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, estableciendo los correctores adecuados para llevarlos a la cadena de valor propuesta.

3.3.7 COMPARACIÓN SISTEMAS TRADICIONALES DE COSTOS VERSUS SISTEMA DE COSTOS ABC

CUADRO 8

SISTEMA DE COSTOS TRADICIONAL VS COSTOS ABC

COSTO TRADICIONAL	COSTO BASADO EN ACTIVIDADES
Los productos consumen costos	Las actividades consumen costos, los productos o servicios consumen actividades
Se preocupa de valorizar principalmente los procesos productivos	Se preocupa por valorizar todas las áreas de la organización
Utiliza normalmente apenas un criterio de asignación de los costos indirectos a los centros de costos, el cual generalmente no es revisado con frecuencia.	Los gastos de los centros de costos son llevados a las actividades del Departamento, los cuales son entonces asociados directamente a los productos.
Asigna los costos indirectos de fabricación usando una base una medida de volumen	Asignación de los costos indirectos de fabricación en función de los recursos consumidos por las actividades (cost drivers)
Orientado según la estructura de la organización, valorización de tipo funcional.	Orientado hacia los procesos, valorización de tipo transversal y mejoramiento de procesos.
Facilita una visión departamental de los costos de la empresa, dificultando las acciones de reducción de costos.	Facilita una visión de los costos a través de las actividades, haciendo posible direccionar mejor las acciones en donde los recursos de la empresa son realmente consumidos.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC (COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES) PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

4.1 SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES

El desarrollo de este capítulo tiene como objeto presentar una propuesta de aplicabilidad del modelo ABC para la compañía de Compra Venta de Cartera automotriz investigada.

A lo largo de la propuesta de aplicación se han ido detectando una serie de problemas para los cuales se han propuesto también algunas soluciones.

A continuación se expone el diseño del sistema de costos propuesto y las etapas de desarrollo del mismo.

.4.1.1 DETERMINACIÓN DE CENTROS DE COSTOS

Los Centros de Costos se consideran como todas aquellas unidades funcionales de la organización en donde se generan los costos.

Para identificar una adecuada clasificación de la actividad de la empresa en Centros de Costos se partió del diseño de su cadena valor Figura 6, en el Capítulo I del proyecto se presentó la misma, la cual describe como actividades primordiales las siguientes:

Ventas, Crédito, Compras, Servicio al Cliente.

Además se relacionó el organigrama estructural de la compañía en las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor diseñada, a continuación el resultado:

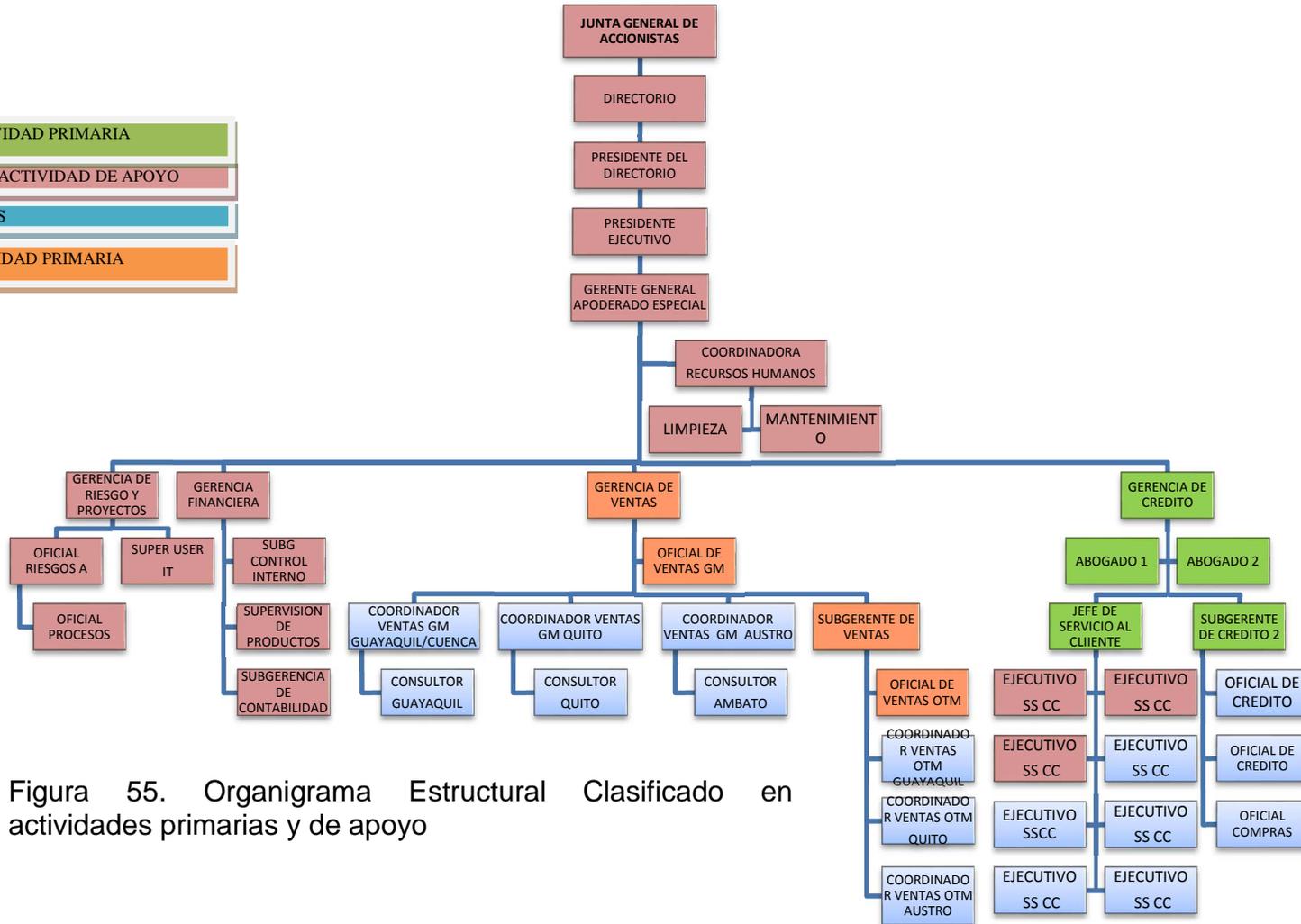


Figura 55. Organigrama Estructural Clasificado en actividades primarias y de apoyo

La figura 55 muestra en color vino aquellas actividades de apoyo conformadas por las áreas de riesgo, finanzas, gerencia, servicios generales, personal administrativo del área de servicio al cliente; en color azul se identifican las áreas que constituyen actividades primarias necesarias en el proceso de financiamiento, de color verde la gerencia de crédito y de color naranja la gerencia de venta que constituyen actividades primarias no obstante requieren ser prorrateadas entre los dos tipos de financiamiento: marca Chevrolet o denominado GM, u Otras Marcas u OTM.

Por otro lado las estadísticas que se generan mensualmente para analizar la estrategia comercial y evaluar el cumplimiento de objetivos han servido también como marco de referencia para proponer los centros de costos.

Es factible extraer del sistema de crédito información de volumen de compras por Marca, por ciudad, por concesionario, por tipo de vehículo entre otras, entonces es fructífero contar con información de costos relevante para así contribuir con un análisis de rentabilidad por servicio completo.

La estructura actual del área de Ventas es sin duda el parámetro más sólido que fue tomado en cuenta para la clasificación de los centros de costos, el personal de esta área constituye de forma directa los costos necesarios en el financiamiento automotriz.

El personal de ventas encargado de la marca GM está sectorizado por Concesionario existen 16 concesionarios GM con los que trabaja la compañía.

El personal de ventas encargado de otras marcas OTM está sectorizado por canales, de esta forma un concesionario dependiendo de sus puntos de venta puede estar dirigido por tres coordinadores con dirección en Guayaquil, Quito, Ambato por ejemplo.

TABLA 6							
NÚMERO DE CANALES POR ASESOR Y COORDINADOR							
ASESOR	OTM			GM			Total general
	CARLA ALIATIS	DAYANARA ESPINEL	SANDY GUERRA	MARCOS HUREL	MARITZA MOSQUERA	RODRIGO RODRIGUEZ	
ADRIANA			34				34
ALEXANDER ELIAS				6			6
ANDRES ACURIO					2	13	15
CARLOS GILER					9		9
DAVID ALDAZ					3		3
EDUARDO				6			6
GEOVANNY		20					20
GLENDA TINOCO					5		5
LUIS SUAREZ		21					21
MARCELO	37						37
MARIA DOLORES	1		10				11
MARITZA				4			4
MAYRA CARDENAS		14					14
PABLO MORENO	22						22
RAFAEL VALDEZ				6			6
SOFIA LOPEZ					6		6
VACANTE			12				12
VICTOR PEÑAFIEL						11	11
XIMENA	26						26
Total general	86	55	56	22	25	24	268
FUENTE: Base Canales por Concesionario						Elaborado por: Pamela Manchay	

Los coordinadores de financiamiento otras marcas tienen bajo su dirección 197 canales o puntos de venta en 60 concesionarios que tienen relación comercial con la compañía. (Carla Aliatis 86, Dayanara Espinel 55, Sandy Guerra 56)

Los coordinadores de financiamiento Chevrolet tienen bajo su dirección 71 puntos de venta en 16 concesionarios de la marca (Marcos Hurel 22, Maritza Mosquera 25, Rodrigo Rodriguez 24)

Sin duda el control de gastos del personal de ventas de financiamiento Chevrolet resultaría más sencillo que el control del personal de ventas de financiamiento de otras marcas

TABLA 7	
ASESORES QUE COMPARTEN CONCESIONARIOS	
Concesionario	N° Asesores
AMBACAR	4
ASIACAR S.A	2
ASIAUTO	2
AUDESUR	2
AUTEC	3
AUTOCONSA UIO	2
AYASA NISSAN	5
AYASA RENAULT	5
CASABACA S.A	3
CETIVEHICULOS	3
ECUAMOTORS	2
EICA	3
FATOSLA	2
HYUNMOTOR	3
INDUSUR	2
INTRANS ECUADOR S.A.	3
LAVCA	2
MAXDRIVE	3
MAZMOTORS	4
MEGAVEHICULOS	2
MERQUIAUTO	3
NEOAUTO	4
ORGU	2
QUITO MOTORS	4
RECORMOTOR	3
STARMOTORS	3
TOYOCOSTA	2
Total	27

Fuente: Base Concesionarios Elaborado por: Pamela Manchay

Veinte y siete concesionarios de otras marcas son compartidos en la coordinación, el control de distribución se lo realiza por la ubicación del dealer: en las ciudades Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato u otras.

La situación descrita representa una limitante para poder ejercer una distribución de centros de costos por zona, considerando como identificador al código de concesionario relacionado con un Coordinador como factor de identificación.

En el registro de ingresos que lo realizaría el sistema de crédito se puede relacionar un código de concesionario a un centro de costos, es decir se podría asignar el código de Imbauto a la Zona 1; lo que sería factible en el servicio de financiamiento GM, no obstante en el financiamiento OTM por ejemplo el concesionario Mazmotors código 1333 es la identificación para la empresa, no permite atar o relacionar al coordinador ya que Mazmotors tiene canales en Quito, Guayaquil, Manta, Coca, Arosemena, Santo Domingo y por tanto hay tres personas que lo coordinan y cuatro asesores que utilizan recursos en atender este concesionario.

La alternativa que podría proponerse es que el área de Ventas ordene de forma distinta su coordinación y lo haga por Concesionario, esto implicaría mayor inversión en costos de movilización y viaje y nuestro objetivo de mejorar la rentabilidad no tendría sentido.

Otra opción sería que se codifique a cada canal de forma que pueda ser identificado por centros de costos, esto causaría un desfase de las estadísticas que tiene la compañía en su operación de casi dos años, así como la inversión en capacitación a los agentes de ventas de los canales de los concesionarios, sin embargo sería la alternativa más viable.

PROBLEMAS DE IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE APOYO Y ACTIVIDADES PRIMARIAS

En la prestación de servicios de financiamiento automotriz el Departamentos de Ventas es esencial, por que maneja la relación con el concesionario e impulsa la generación de solicitudes de crédito, sin embargo en relación a las gerencias de ésta área su gestión actualmente no es controlada por número de visitas o número de reuniones o número de acuerdo cerrados, entre otras, en este contexto el dilema que surgió es:

¿Cómo prorratear el costo de la actividad de la Gerencia y Subgerencia de Ventas en cada zona a la que se orienta el servicio de financiamiento? ¿En su trabajo mensual a qué servicio brindó mayor o menor atención?

¿Cómo prorratear por zonas o por servicio el costo de los programas de área de ventas?

TABLA 8
EVENTOS ÁREA DE VENTAS

Descripción del Evento	Categoría	Eventos		Valor por participante
		resto del año	Participantes	
Capacitación Personal nuevo de la red GM	Capacitación	12	30	55
Capacitación Personal nuevo de la red OTM	Capacitación	12	30	55
Train for trainers	Capacitación	2	30	55
Seguimiento F&I Avanzado	Capacitación	2	30	20
Capacitación Nuevo Sistema	Capacitación	12	500	15
Manuales nuevo sistema	Capacitación	1	1000	10
Eventos para mejora de procesos con los concesionarios	Capacitación	6	15	100
Encuesta de satisfacción a los concesionarios	Estrategias de Fidelización	1	300	15
Campaña de clientes VIP	Estrategias de Fidelización	4	200	30
Revista Virtual	Promoción y Publicidad	3	1	500
Material POP para ferias de concesionarios	Promoción y Publicidad	30	15	60
Otros: Ferias GM y OTM	Promoción y Publicidad	3	1	3000
Reuniones mensuales F&I	Relaciones Públicas	6	40	60
Regalos de Navidad	Relaciones Públicas	1	500	30
Anuncios por aniversario o prensa	Relaciones Públicas	5	1	1000
Auspicio para concesionarios: solicitud para eventos navideños de los concesionarios.	Relaciones Públicas	2	10	200

La solución propuesta para los dilemas enunciados es:

1. La gestión global de estas dos gerencias prorratear en función del volumen de solicitudes de financiamiento, es una asignación de costos estimada, no real sin embargo sería inmanejable la administración de sus cronogramas de trabajo para registrar en qué concesionario invirtieron la

mayor parte de tiempo y en definitiva el costo total de su trabajo se reflejará en los dos tipos de financiamiento.

2. Todos los programas, materiales, planes deberán ser plenamente identificados por concesionario para ser registrados adecuadamente para ello se podrá diseñar sellos de centros de costos para identificación en las facturas.

Las actividades de la Gerencia General, los departamentos de Finanzas, Riesgo, Coordinación de recursos humanos, Limpieza, Mantenimiento no son identificables dentro de los servicios de financiamiento automotriz, el propósito de la propuesta de sistema de costos es brindar la información necesaria para evaluar la rentabilidad por tipo de financiamiento no obstante no es manejable para estas actividades una distribución concesionarios donde se presta el servicio. Entonces surgió la siguiente interrogante:

¿Cómo prorratear la actividad de la gerencia general, los departamentos de finanzas, riesgo, coordinación de recursos humanos, limpieza, mantenimiento en concesionarios GM u OTM donde se presta servicio de financiamiento automotriz?

Para solucionar este dilema se propone la siguiente solución:

1. No considerar como costo del servicio de financiamiento automotriz a la actividad de la gerencia general, los departamentos de finanzas, riesgo, coordinación de recursos humanos, limpieza, mantenimiento ya que su gestión contribuye al funcionamiento global de la compañía y no es factible la identificación dentro del proceso, considerarlo como Gasto de Administración.

La actividad de la Gerencia de Crédito y Cobranza y la subgerencia de crédito tienen una relación directa con la prestación del servicio de financiamiento automotriz ya que toman decisiones directas respecto de la cartera de crédito que se compra, lo hacen mediante la supervisión y dirección de ésta área productiva de la empresa, no obstante surge el siguiente inconveniente:

¿Cómo prorratear la actividad de la Gerencia de Crédito y Cobranzas así como la subgerencia de crédito dentro del servicio de financiamiento automotriz distribuido concesionarios?

¿Cómo medir por zonas la gestión de la Gerencia y Subgerencia de Crédito dentro del proceso de financiamiento automotriz?

Para dar solución a estas interrogantes se propone lo siguiente:

1. Utilizar el volumen total mensual de solicitudes de crédito analizadas para distribuir los costos de las actividades de la Gerencia y Subgerencia de Crédito.

La actividad de la Jefatura de Servicio al Cliente, así como de las personas que no procesan solicitudes de clientes sino que trabajan en el departamento en tareas administrativas y operacionales también causó confusión, las interrogantes fueron:

¿Cómo prorratear la actividad de la Jefatura de Servicio al Cliente y el personal operativo del área dentro del servicio de financiamiento automotriz distribuido por concesionarios?

Se ha planteado la propuesta siguiente:

1. El personal de Servicio al Cliente que se dedica a generación de débitos automáticos, aplicación de pagos, sincronización, recepción, considerarlos como Gasto Administrativo, ya que su actividad no permite distribuirlos en zonas y concesionarios, así como el objeto de sus funciones es netamente la administración de la cartera y no la generación de cartera o servicio post venta a la misma.
2. La actividad de la Jefatura de Servicio al Cliente distribuirla en función de las actividades ejecutadas para cada marca de las personas que supervisa.

IDENTIFICACIÓN DE CENTROS DE COSTOS

La clasificación de centros de costos en detalle por zonas donde se presta el servicio sería una contribución substancial al análisis de la situación de la compañía desde un punto de vista estratégico y financiero, no obstante necesitaríamos:

Registros de Ingresos

- Que el área de Ventas OTM identifique con código al canal y concesionario ya que un mismo *dealer* puede estar administrado por tres coordinadores y varios asesores en las diferentes ciudades, atar el código de concesionario a

un centro de costos sería un desarrollo tecnológico viable, pero atar código, ciudad o canal a un centro de costos es complejo y de esta identificación depende múltiples reportes de nuevo volumen, compras, comisiones, seguros, entre otros.

- Que el *input* de información que lo realiza el concesionario sea impecable sin errores, de esta manera podríamos generar información estadística de las solicitudes de crédito recibidas por canal y direccionar los canales con un centro de costos que sería una zona para poder tomar esta información como *drivers*.

Registro de costos

- El nuevo sistema Administrativo Financiero Contable al cuál denominan ERP que está implementando la compañía tiene una aplicación de transacciones dimensionales que permiten la aplicación de centros y subcentros de costos, la desventaja de una estructura de costos tan abierta, radica en la complejidad de manejar demasiados *drivers*, así como el riesgo operativo de incurrir en manipulaciones manuales para prorratear las cuentas entre los diferentes subcentros de costos, lo ideal es la menor cantidad de intervención manual en la generación de información.

Luego de indagar con el personal que está implementando el nuevo sistema de crédito se conoce que la funcionalidad actual del sistema es tal cual se lleva la contabilidad general, no obstante es factible un desarrollo para actualizar el plan de cuentas y direccionar por centros de costos cada código de concesionario, este desarrollo conlleva dos o tres semanas de diseño y permitiría generar reportes en formato de texto que alimentan la contabilidad directamente al ERP generando información de ingresos por servicio GM u OTM.

Por otro lado la identificación de costos por servicios GM y OTM tendría menos riesgo y manipulación pues se tendría tres centros de costos principales que permitirían una adecuada clasificación de todos los gastos de la compañía.

Con esta información podemos proponer la siguiente estructura que es la que desarrollaremos en este capítulo.

CUADRO 9**CLASIFICACIÓN DE CENTROS DE COSTOS PROPUESTA**

ACTIVIDAD	SERVICIO	ELEMENTO DE COSTO O TIPO DE GASTO	
ACTIVIDADES PRIMARIAS Directamente Relacionadas con los servicios de financiamiento automotriz	Financiamiento GM	SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	
		RECURSOS E INSUMOS DIRECTOS	
		GASTOS DIRECTOS	ACTIVIDADES CRÉDITO
		INDIRECTOS	ACTIVIDADES DE COMPRAS
			ACTIVIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE
	Financiamiento OTM	SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	
		RECURSOS E INSUMOS DIRECTOS	
		GASTOS DIRECTOS	ACTIVIDADES CRÉDITO
		INDIRECTOS	ACTIVIDADES DE COMPRAS
			ACTIVIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE
ACTIVIDADES DE APOYO Sustentan y apoyan a la prestación de servicios de financiamiento automotriz	Gastos de Administración	GASTOS DE PERSONAL	
		GASTOS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	
		GASTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	
		GASTOS DE VIAJE	
		GASTOS DE GESTIÓN	
		GASTOS LEGALES	
		GASTOS FINANCIEROS	
		OTROS GASTOS	
Elaborado por: Pamela Manchay			

Las áreas primarias pero indirectas en el financiamiento automotriz deberían prorratearse en dos centros de costos que son identificables en función de la marca.

Con la información de una contabilidad de costos clasificada por servicios podríamos posteriormente generar reportes más desglosados para análisis financiero y comercial.

LOCALIZACIÓN DE LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS EN LOS CENTROS DE COSTO.

Una vez identificados los Centros de Costos que serían de utilidad para analizar a la actividad de la empresa en función de su rentabilidad por servicio, se procede a localizar los costos directos e indirectos de compañía por cada centro de costos.

Para facilitar la localización realizamos un cuadro donde aparecen los costos de la empresa que tienen relación en el servicio de financiamiento y cómo quedarían

asignados a los centros de costos. Estas demostraciones se pueden apreciar en la Tabla 10

En la mencionada Tabla se visualiza los centros de costos Financiamiento GM y OTM y la distribución de costos directos:

- Sueldo de Personal.- Constituye la asignación del salario y sueldo del personal de Ventas de cada servicio, ventajosamente esta distribución no causará inconvenientes pues actualmente existe una distribución del personal por marca.
- Recursos e Insumos Directos.- Constituyen todos los recursos que la empresa provee al personal de ventas para la ejecución de su actividad entre estos recursos se encuentra los pasajes aéreos para sus viajes, gasolina y mantenimiento de vehículos, peajes y parqueo, material publicitario, capacitaciones, entre otros, también existe ventaja en este elemento de costo, ya que basta con identificar el asesor de ventas que generó el costo para poder localizarlo como recurso directo de un servicio específico.
- La distribución de los gastos indirectos se realiza basándose en el sistema ABC, de donde las actividades del área de crédito, compras y servicio al cliente constituyen actividades indirectas para el proceso de financiamiento automotriz. Recordemos que la tabla 9 de este capítulo distribuye como gasto administrativo todo lo incurrido por áreas de apoyo como finanzas, riesgos, gerencia, limpieza, entre otras por lo que no están consideradas en la tabla 10 a continuación:

CUADRO 10 COSTOS POR CENTRO DE COSTOS											
NOMBRE CUENTA	CENTROS DE COSTO FINANCIAMIENTO GM					CENTROS DE COSTO FINANCIAMIENTO OTM					
	Sueldos y Salarios	Recursos Directos	Gastos Indirectos			Sueldos y Salarios	Recursos Directos	Gastos Indirectos			
			Ventas	Crédito	Compra			SS CC	Ventas	Crédito	Compra
Refrigerios	X		X	X	X	X		X	X	X	
Sueldo básico	X		X	X	X	X		X	X	X	
Vacaciones	X		X	X	X	X		X	X	X	
Horas extras	X		X	X	X	X		X	X	X	
Comisiones	X		X	X	X	X		X	X	X	
13er Sueldo	X		X	X	X	X		X	X	X	
14to Sueldo	X		X	X	X	X		X	X	X	
15% Participación trabajadores	X		X	X	X	X		X	X	X	
Varios: Supermaxi, Uniformes	X		X	X	X	X		X	X	X	
Supermaxi, uniformes, otros beneficios	X		X	X	X	X		X	X	X	
Seguro de vida	X		X	X	X	X		X	X	X	
Seguro médico	X		X	X	X	X		X	X	X	
Aporte patronal	X		X	X	X	X		X	X	X	
Fondo de reserva	X		X	X	X	X		X	X	X	
Inscripción de contratos					X					X	
Servicio de información credit			X					X			
Otros gastos de originación de			X					X			
Otros gastos de servicio a cli					X					X	
CART Gestión cobranza			X					X			
Otros gastos de cobranza			X					X			
Renta oficinas personas natura		X	X	X	X		X	X	X	X	
Renta oficinas personas jurídi		X	X	X	X		X	X	X	X	
Servicios básicos		X	X	X	X		X	X	X	X	
Custodia y almacenaje de dctos					X					X	
Mantenimiento y reparación equ		X	X	X	X		X	X	X	X	
Hardware - gasto depreciación		X	X	X	X		X	X	X	X	
Uso de sistemas y soporte		X	X	X	X		X	X	X	X	
PC Hospedaje		X	X	X	X		X	X	X	X	
PC Pasajes aéreos		X	X	X	X		X	X	X	X	
PC Alimentación		X	X	X	X		X	X	X	X	
PC Movilización		X	X	X	X		X	X	X	X	
PC Otros		X	X	X	X		X	X	X	X	
PC Implementación		X	X	X	X		X	X	X	X	
Teléfonos celulares		X	X	X	X		X	X	X	X	
Cable		X	X	X	X		X	X	X	X	
Internet (Modem)		X	X	X	X		X	X	X	X	
Teléfonos regulares		X	X	X	X		X	X	X	X	
Suministros de oficina		X	X	X	X		X	X	X	X	
Imprenta		X	X	X	X		X	X	X	X	
Toners y cintas de almacenaje		X	X	X	X		X	X	X	X	
Envío de correspondencia y car		X	X	X	X		X	X	X	X	
Transporte de valores					X					X	
Hospedaje		X	X	X	X		X	X	X	X	
Gasolina		X					X				
Parqueo y peajes		X					X				
Alimentación en viajes		X	X	X	X		X	X	X	X	
Pasajes aéreos		X	X	X	X		X	X	X	X	
Gastos de gestión y atención a clientes		X					X				
Gastos de gestión y atención a empleados		X	X	X	X		X	X	X	X	
Reuniones de trabajo internas		X	X	X	X		X	X	X	X	
Mantenimiento autos compañía		X					X				
Entrenamiento y capacitación interna		X	X	X	X		X	X	X	X	
Membresías		X					X				
Suscripciones		X					X				
Provisión publicidad y mercade		X					X				
Material publicitario		X					X				
Eventos publicitarios propios		X					X				
Concursos y premios		X					X				
Conferencias y convenciones		X					X				
Regalos institucionales		X					X				

4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR CENTROS DE COSTOS

Para identificar las actividades que se llevan a cabo en la compañía en las áreas de Ventas, Crédito y Compras hemos tomado como fuente la siguiente información:

- Manuales de procesos
- Flujogramas de procesos.- Los Flujogramas de procesos que se presentan han sido modificados procurando guardar la confidencialidad del nombre de la compañía.
- Entrevista a la Oficial de Procesos quien explicó a detalle y de forma práctica como se ejecuta el proceso macro de financiamiento automotriz

Es importante indicar que la compañía está en proceso de implementación de un nuevo sistema de crédito, que cubrirá las funcionalidades que tenían tres paquetes informáticos como eran: Sistema de Crédito, sistema de ingreso de solicitudes, sistema de respuestas.

En virtud de lo anterior, las actividades que se visualizarán en los Flujogramas de Procesos que he resumido y condensado, procurando además guardar la confidencialidad del nombre de la compañía, son los actuales.

Sera necesario socializar el inventario de actividades levantado con los nuevos beneficios que traerá el sistema de crédito y que sin duda reducirá la carga operativa actual.

- Entrevista a Ejecutiva de Compra de Cartera quien organiza las actividades operativas de Compras con quien se pudo realizar una práctica de compra de una cartera de crédito.
- Entrevista a Asesor de Ventas para formarnos una idea de las actividades que realiza, nos pudo comentar los inconvenientes que visualiza en el mercado con la competencia, la fortaleza y debilidad de nuestro proceso de crédito frente a los procesos del concesionario.

Los resultados del levantamiento de inventario de actividades involucradas en el proceso de financiamiento facilitarán no sólo la definición de las actividades para el sistema de costos sino la mejora de la gestión del proceso y de los recursos humanos.

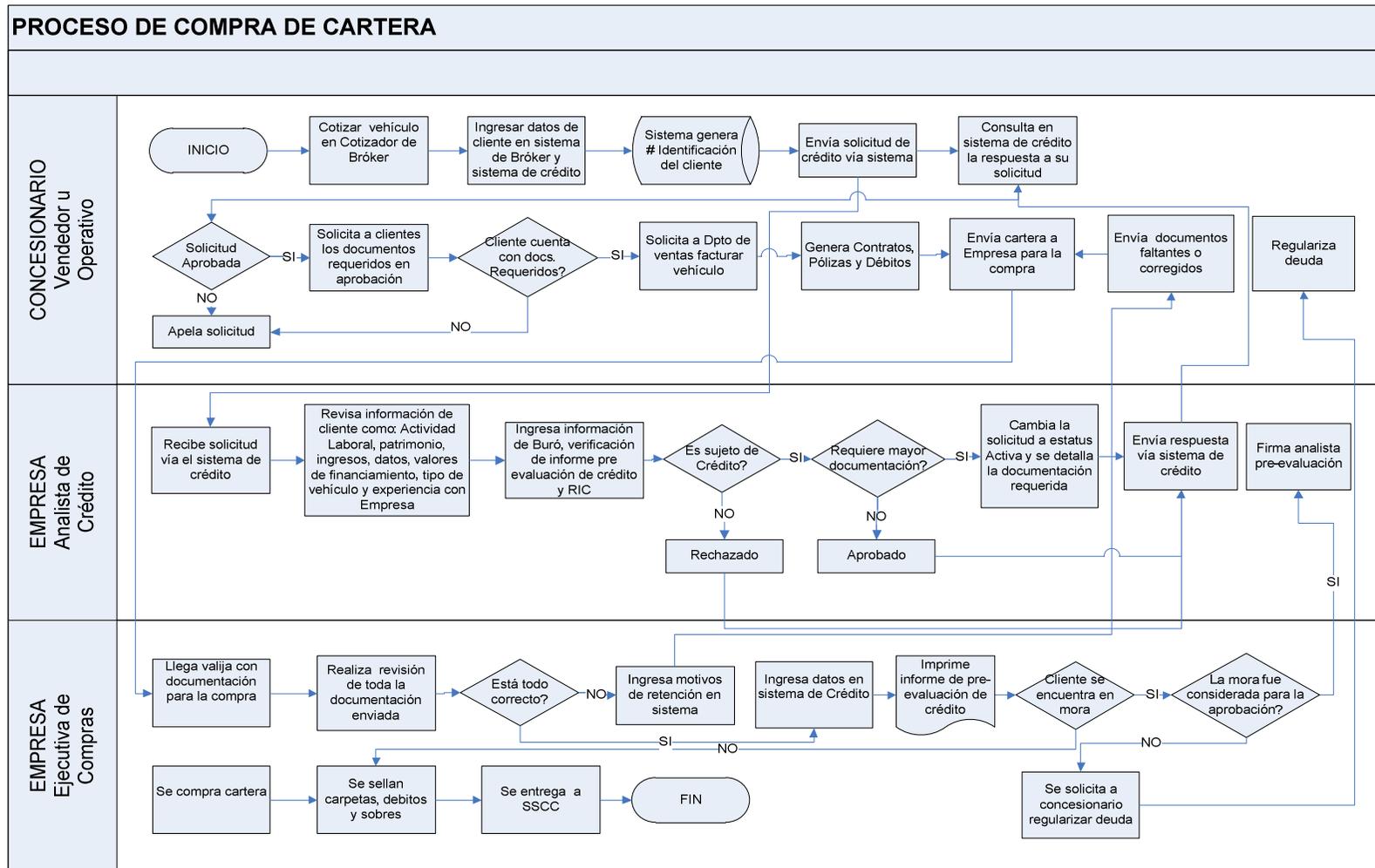


Figura 56. Proceso de Compra de Cartera

4.1.2.1. ACTIVIDADES ÁREA DE CRÉDITO

El área de crédito se encuentra conformada por: Gerente de Crédito y Cobranza, Subgerente de Crédito, Analistas de Crédito

El objetivo de esta área es analizar las solicitudes de financiamiento cumpliendo con las políticas de riesgo aplicables para evaluación de crédito de la compañía.

Las actividades que se desarrollan en ésta área se resumen en el análisis de crédito principalmente, no obstante se pueden clasificar según la respuesta otorgada a la solicitud lo cuál en suma totaliza el número global de solicitudes de financiamiento atendidas.

El análisis de las solicitudes es electrónico, se lo realiza en el sistema de respuestas a las solicitudes, en donde se aloja la información que el concesionario ingresó. Las respectivas respuestas se remiten al concesionario a través de dicho sistema.

Las solicitudes se enfilan en orden de llegada por fecha y hora. Las de color rojo, son reconsideraciones y las de color negro son enviadas por primera vez.

El administrador del sistema tiene la facultad de dar niveles de aprobación a los diferentes usuarios por: monto, por concesionario, por modelo, por uso, por tipo de unidad o tipo de cliente. El Sistema asigna automáticamente las solicitudes de acuerdo a los parámetros mencionados

El financiamiento podrá tener 3 opciones de respuesta, detalladas a continuación:

- **Aprobada:** Significa la aceptación del crédito, en las mismas condiciones que el concesionario envió la solicitud.
- **Activa:** Según el criterio del Analista de Crédito, hace falta información o tienen datos mal registrados que impiden tomar una decisión; puede ser por justificativo de ingresos, teléfono de ubicación, dirección alterna, referencias comerciales, garante, etc., en este caso el concesionario deberá completar la información solicitada y enviar la apelación por sistema y de ser el caso se deberán enviar respaldos por valija.
- **Rechazada:** Es la no aceptación de la solicitud de financiamiento, basado en diferentes factores:

No refleja capacidad de Pago: Por ingresos limitados, no puede justificar ingresos. Podría presentar también un alto nivel de endeudamiento en el sistema.

No es Sujeto de Crédito: Generalmente corresponden a casos en los que el cliente mantiene reportes negativos en la “Central de Riesgos”. Clientes que constan en la lista de observados o que son Clientes o Actividades / Destinos Excluidos.

Poca estabilidad Laboral: La antigüedad mínima aceptable es de un 1 año, lo cual puede ser exceptuado según la Matriz de Excepciones que consta en la Política de Riesgo de la empresa.

Cliente de Difícil Ubicación: El cliente deberá tener una dirección exacta y teléfonos convencionales.

Apelaciones

1. La apelación proviene de reconsideraciones por parte del concesionario para indicar ausencia de algún requisito para la aprobación, corregir información o para envío de la misma. Las solicitudes, sin importar el estatus que tenga, son apelables.
2. La documentación de las apelaciones se revisará únicamente por vía correo electrónico.
3. Las apelaciones se podrán realizar tantas veces como el concesionario crea necesario, el Analista de Crédito deberá volver analizar la solicitud, verificando cambios y revisando documentación enviada para llegar a una decisión final.

Una vez que se realizó el levantamiento de información de las actividades del área se condensó en las actividades principales en el siguiente cuadro:

**CUADRO 11
PLANTILLA DE ACTIVIDADES ÁREA CRÉDITO**

ÁREA:	Crédito	CENTRO DE COSTOS:		Financiamiento GM		
RESPONSABLE:	Ejecutiva (o) de Crédito			Financiamiento OTM		
Actividades.	Criterio 1	Criterio2		Criterio3		
	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor.	No añade valor	Principal	Auxiliar
	(R)	(NR)	(AV)	(NAV)	(P)	(A)
Aprobar Solicitudes de Crédito	X		X		X	
Rechazar Solicitudes de Crédito	X		X		X	
Activar Solicitudes de Crédito	X			X		X
Realizar reportes		X	X			X
Realizar capacitaciones		X	X			X
Asistir a Reuniones		X	X			X
Totales	3	3	5	1	2	4

Las principales actividades del área son el análisis de solicitudes de crédito por lo que la distribución del gasto de personal que representan los analistas de crédito será distribuido en los centros de costos según el número de solicitudes de crédito atendidas por analista en cada marca.

4.1.2.2. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE COMPRAS

El área de compras al igual que crédito se encuentra liderada por: Gerente de Crédito y Cobranza, seguido del Subgerente de Crédito, además se conforma por los Ejecutivos de Compras.

El objetivo del área es revisar la cartera de crédito de los clientes aprobados verificando que toda la documentación necesaria se encuentre completa y correcta para procesar la compra en el sistema de crédito.

Las actividades que realiza esta área son:

- Registro de valija: Se registra valija para revisión de carteras nuevas y regularizaciones, ingresando fecha en la que llega, número de guía con el cual envían, número de referencia y nombre de clientes.
- Revisión de carteras nuevas: Cada Analista de Compra debe imprimir la cotización realizada por el concesionario que se encuentra grabada en el sistema del bróker. Se revisa la cartera verificando que la información que se registró en el sistema de ingreso de solicitudes sea la misma que se envía en documentos, verifican condiciones de aprobación y documentos adicionales que el analista solicita en la aprobación.

Luego de la revisión, el ejecutivo de compras puede anotar tres tipos de comentarios en el sistema de crédito con lo cual concluye su revisión:

Revisada: Corresponde a operaciones que cumplen con todos los requisitos de aprobación y documentos básicos para la compra.

Retenida: Corresponde a operaciones que no cumplen con lo requerido por el Analista de Crédito o falta algún documento básico.

Devuelta: Corresponde a operaciones que tienen errores en contratos, no ha sido aprobada o se encuentre alguna inconsistencia en la documentación enviada, se procede a devolver al concesionario sin revisión alguna.

- Revisión de documentos para regularizar

Las regularizaciones son entregadas al Analista de Compras responsable de esta actividad.

En los casos en que las carteras se encuentren con comentario “Retenida” o “Devuelta” se procede a cambiar de estatus de Aprobada a “Held Offering” y puede ser visualizado a través del sistema de respuesta de la solicitud de crédito por el concesionario.

Las carteras que tengan este estatus deben ser regularizadas por el concesionario, según sea el caso debe enviar vía e-mail o valija la documentación necesaria para completar la cartera. Cuando la cartera ha sido regularizada se debe ingresar en sistema “Regularizada”.

- Procedimiento de Ingreso de Cartera

Las operaciones que fueron revisadas y no tienen error junto con las carteras regularizadas pasan al ingreso en sistema de crédito básicamente complementando o

corrigiendo la información que consta en la solicitud de crédito registrada en la Web por parte del concesionario.

El ingreso de personas naturales y jurídicas difiere de la información adicional de la empresa únicamente.

- Impresión de Pre-evaluación de crédito

Luego del ingreso de las operaciones, se debe obtener la preevaluación de cliente, cónyuge y garantes, se las obtienen del Portal de Negocios/ Preevaluación de clientes

- Compra de cartera

La compra se la realiza en el sistema de crédito “Compra de Contrato”, se verifica la información ingresada débito automático, datos de vehículo, seguros, tabla de amortización, gastos legales y/o fiduciarios, comisión para el concesionario, con todos los datos ingresados en el sistema se procede con la compra del contrato el sistema automáticamente proporciona un código de contrato que contiene 14 dígitos.

- Entrega de Carpetas

Con el código dado por el sistema se sellan los siguientes documentos: Contratos, débitos, pagaré, carpetas y sobres y se procede a separar la documentación de acuerdo al tipo de cartera: Fiduciarias o reserva de dominio:

1. Carpeta Verde: Preevaluaciones, Pagaré y copias de cédulas,
2. Carpeta Naranja: 4 juegos de contratos, facturas, copias de cédula
3. Sobre Naranja, Azul o Rojo: Demás documentación anteponiendo el Cotizador
4. Débitos Automáticos se dividen en dos grupos por orden de compra, y se entregan a servicio al cliente y al bróker.

Finalmente se realiza un reporte de las operaciones compradas identificando cuales pertenecen a Fiduciarias, Reserva de Dominio y vinculadas

Una vez que se realizó el levantamiento de información de las actividades del área se condensó en las actividades principales en la siguiente tabla:

CUADRO 12
PLANTILLA DE ACTIVIDADES ÁREA COMPRAS

ÁREA:	Crédito	CENTRO DE COSTOS:		Financiamiento GM		
RESPONSABLE:	Ejecutiva (o) de Compras			Financiamiento OTM		
Actividades.	Criterio 1		Criterio2		Criterio3	
	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor.	No añade valor	Principal	Auxiliar
	(R)	(NR)	(AV)	(NAV)	(P)	(A)
Revisión de Cartera Nueva	X		X		X	
Regularización de Cartera	X			X		X
Ingreso de Cartera	X			X	X	
Compra de Cartera	X		X		X	
Entrega de Carpetas	X		X			X
Realizar reportes		X	X			X
Realizar capacitaciones		X	X			X
Asistir a Reuniones		X	X			X
Totales	5	3	6	2	3	5

Los reportes que genera el área de compras son recopilaciones manuales de la información que manejan, por ejemplo llevan un registro en Excel del número de contratos que llegan por valija cada día y cuantos contratos son comprados, retenidos y devueltos.

Los ejecutivos se demoran el mismo tiempo en revisar una cartera de GM que una de OTM.

Una vez que han ejecutado la revisión proceden con la compra de cartera que constituye el resultado final de todas sus actividades.

Por lo anterior expuesto la propuesta es considerar a la actividad de compra como principal y basar las estadísticas de compra como *driver* que permitirá la asignación en los centros de costos GM u OTM del área.

4.1.2.3. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

El área de servicio al cliente se encuentra liderada por: Gerente de Crédito y Cobranza, seguido del Jefe de Servicio al Cliente, no obstante la Gerencia no está directamente inmersa en las actividades del área a no ser mediante la tarea de supervisión de objetivos anuales y como aprobador de solicitudes o reclamos de clientes.

El objetivo de esta área es lograr la satisfacción de los requerimientos e inquietudes de los clientes con una atención cordial ágil y eficiente.

Las actividades que se realizan en el área están descritas con detalle en los siguientes diagramas de flujo:

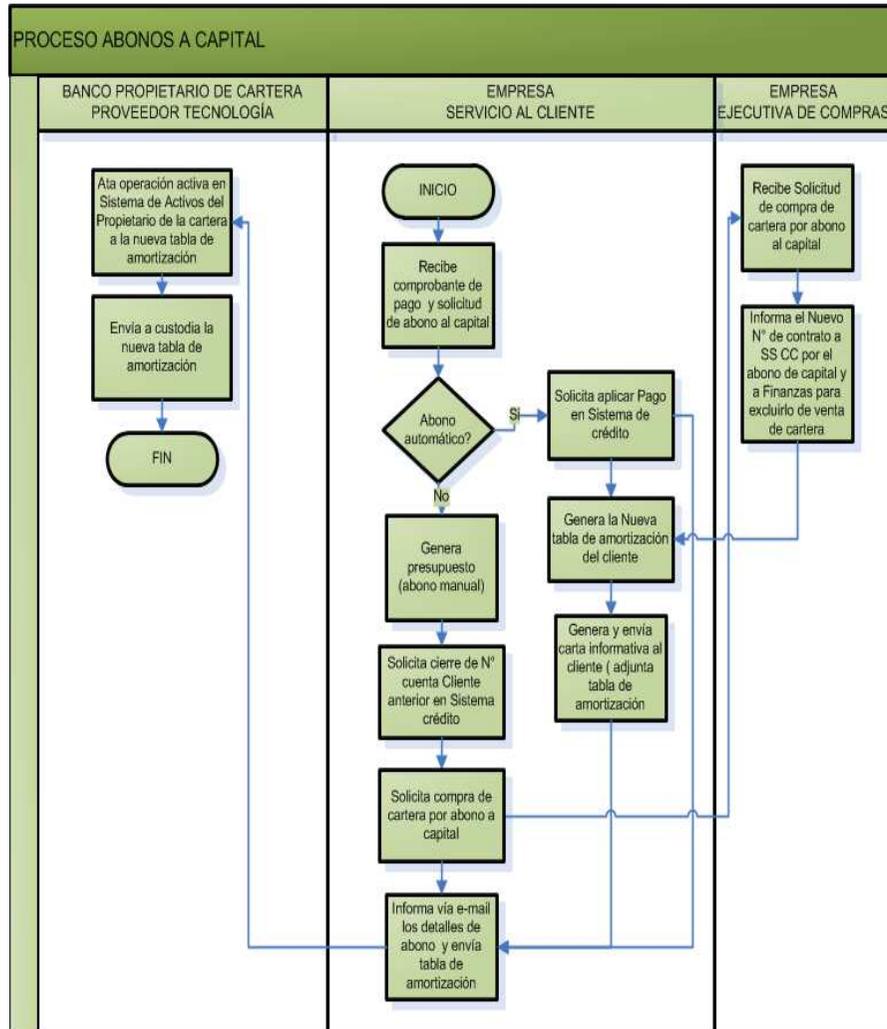


Figura 58

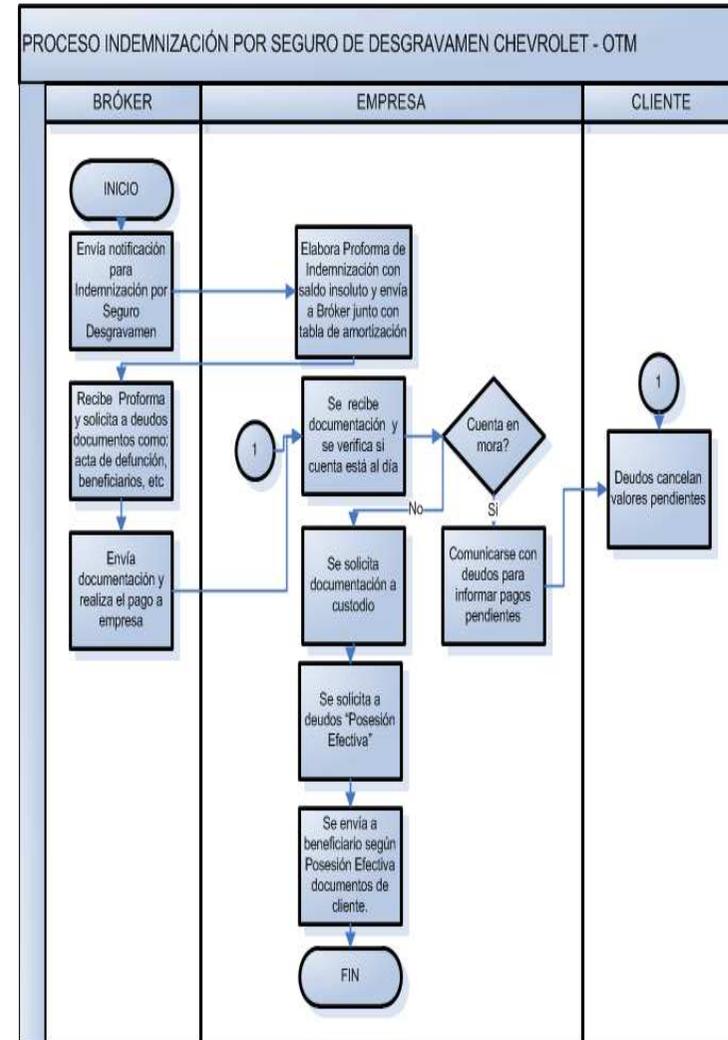


Figura 59

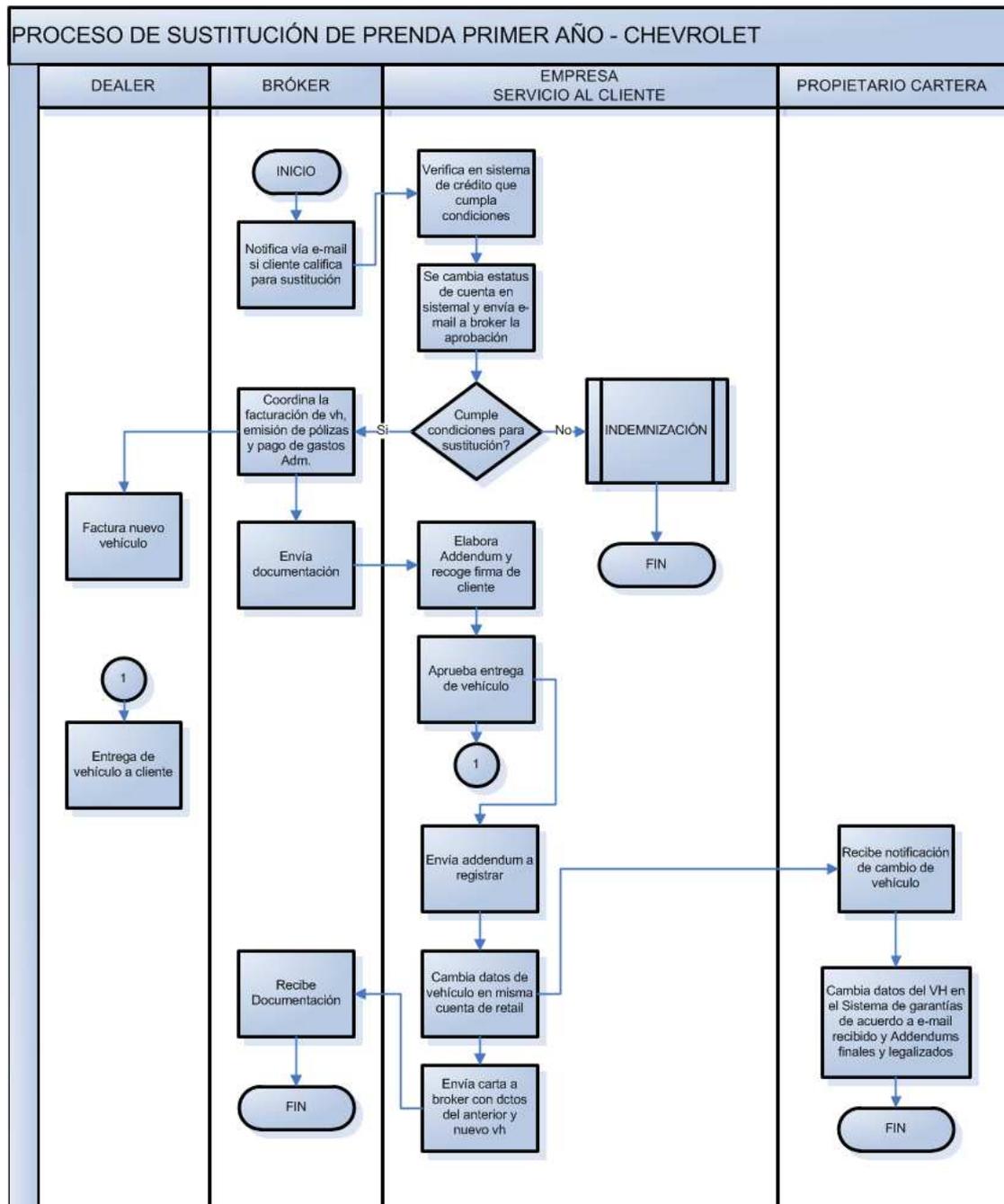


Figura 60

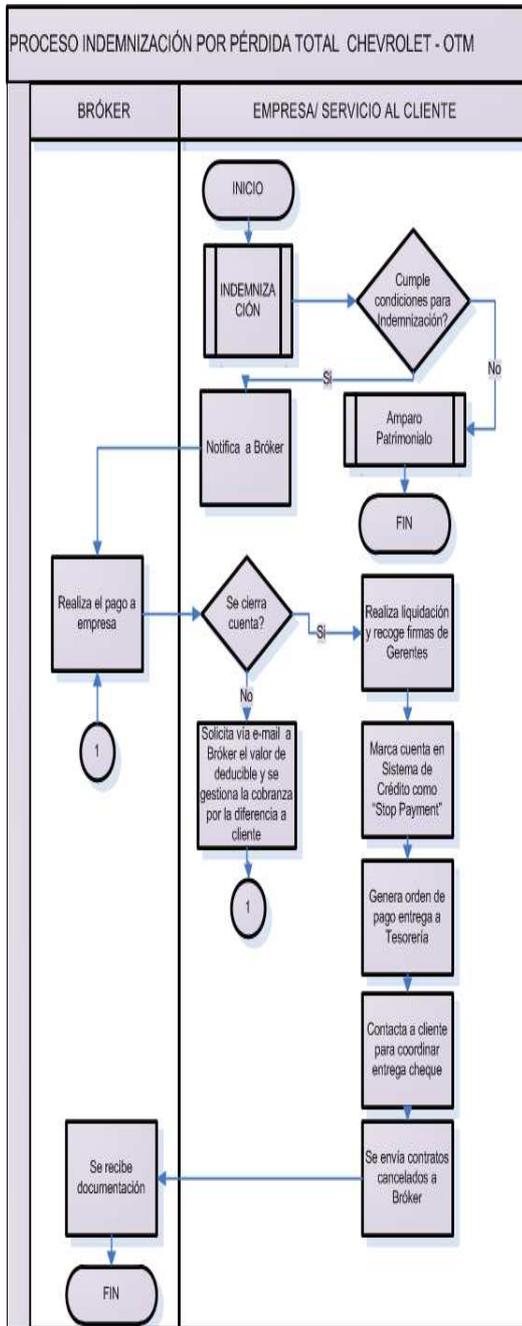


Figura 61

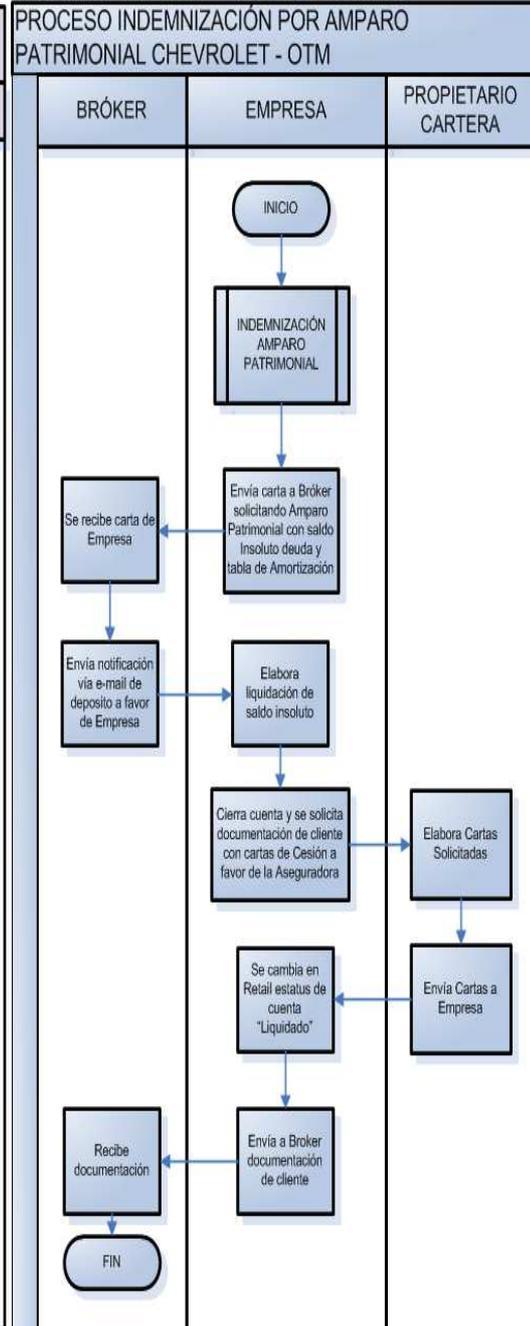


Figura 62

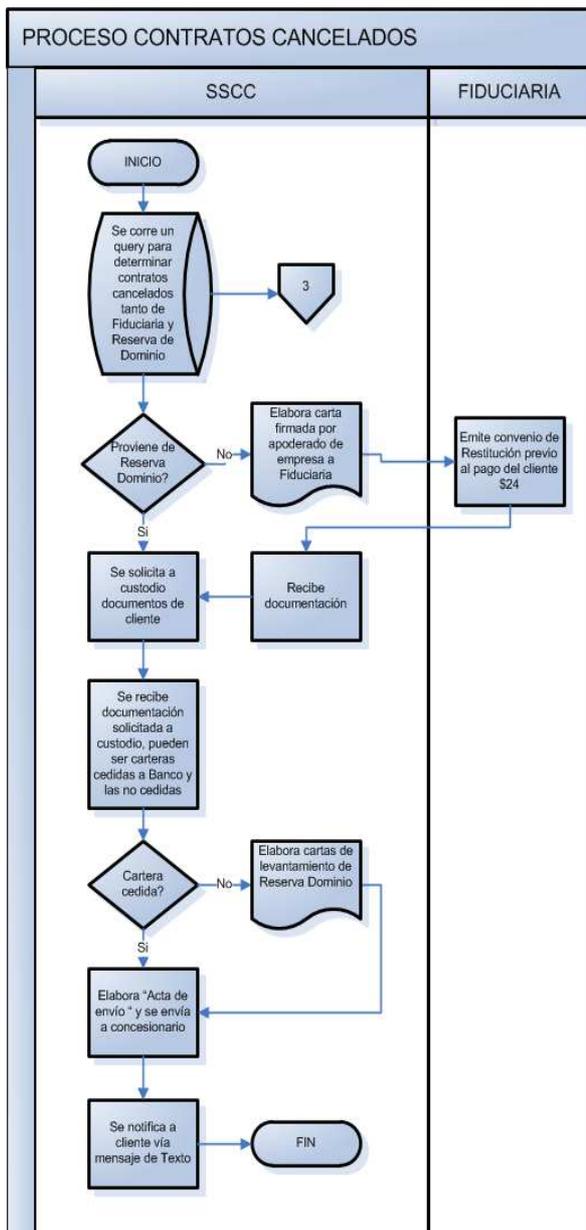


Figura 63

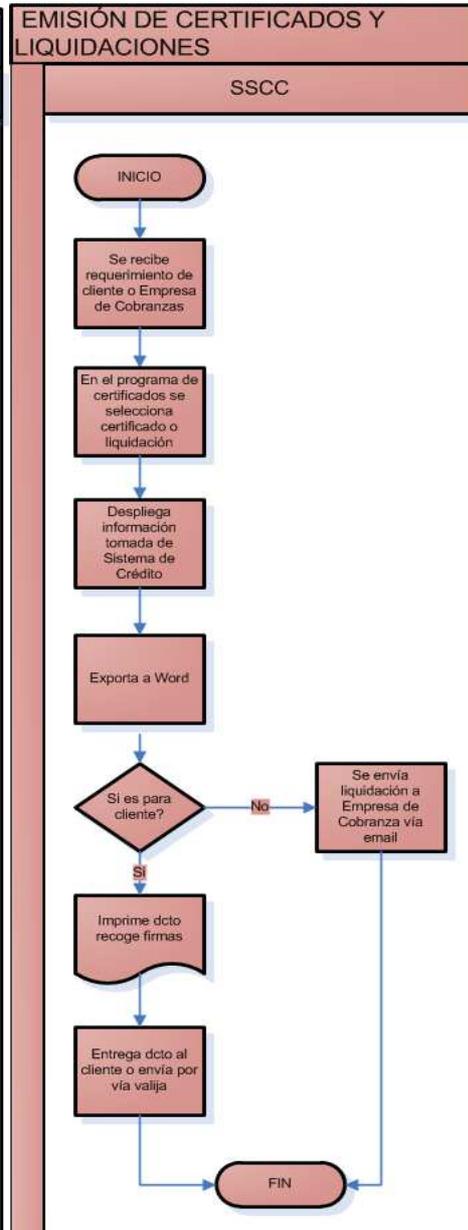


Figura 64

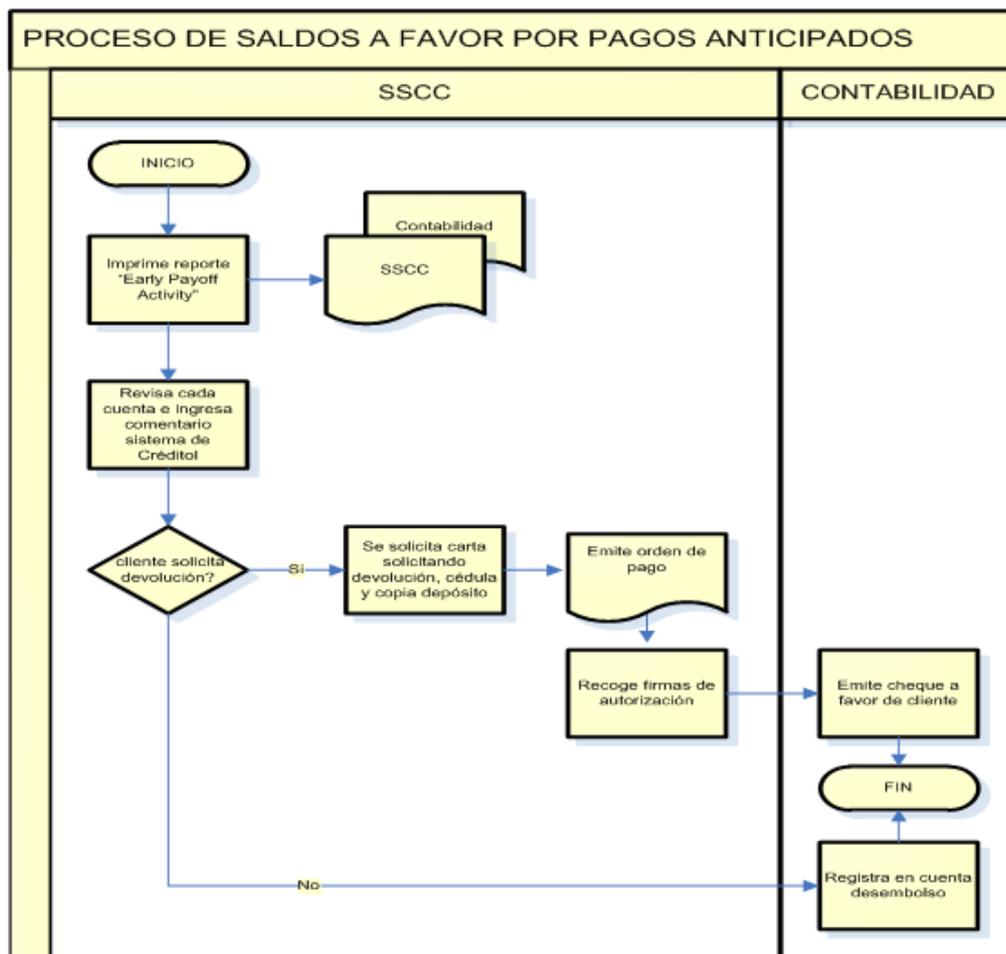


Figura 65

El área de servicio al cliente es multifuncional, sus actividades se realizan en función de la demanda de requerimientos de los clientes que atiende a través de varios medios como: email, teléfono, ventanilla, etc.

Existen estadísticas en Excel de la mayoría de actividades como, Llamada de bienvenida, Abonos de Capital, Siniestros, Sustitución de Prenda, Libro Consumidor que resume por cliente los múltiples requerimientos atendidos, Control de contratos enviados, Registro de contratos, entre otras.

CUADRO 13
PLANTILLA DE ACTIVIDADES ÁREA SERVICIO AL CLIENTE

ÁREA:	Servicio al Cliente	CENTRO DE COSTOS:		Financiamiento GM		
RESPONSABLE:	Ejecutiva de Servicio al Cliente			Financiamiento OTM		
Actividades.	Criterio 1		Criterio2		Criterio3	
	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor.	No añade valor	Principal	Auxiliar
	(R)	(NR)	(AV)	(NAV)	(P)	(A)
Custodia de Documentos	X		X		X	
Llamadas de Bienvenida	X		X			X
Atención de Abonos a Capital		X		X		X
Indemnización por Seguro		X	X			X
Sustitución de Prenda		X	X			X
Atención al Cliente en Ventanilla	X		X		X	
Atención al Cliente IVR	X		X		X	
Envío de Contratos Cancelados	X		X		X	
Saldos a Favor de Clientes		X		X		X
Realizar reportes		X	X			X
Asistir a capacitaciones		X	X			X
Asistir a Reuniones		X	X			X
Totales	5	7	10	2	4	8

En el cuadro 13 se recopila las principales actividades del área.

El personal que conforma Servicio al Cliente tiene asignadas algunas actividades de forma individual no obstante todo el *staff* atiende también solicitudes de los clientes por el IVR y las direcciona para su resolución.

Las actividades realizadas en su mayoría son funciones que agregan valor pues atienden necesidades específicas de los clientes y la calidad en el servicio constituye un factor de reconocimiento de la compañía.

Son tareas principales las que están involucradas con la custodia de documentos, atención a clientes, envío de contratos por el volumen que representan

Uno de los factores preponderantes para aplicar el método de costos ABC es la especialización y segregación de funciones, la teoría nos dice que no es factible aplicar el modelo en una empresa que por ejemplo tiene una persona que realiza tareas desde recepción hasta contabilidad.

Constituye una desventaja para la aplicación del método que el personal comparta tareas fundamentales como la atención telefónica de los clientes a través del IVR.

En el escenario actual para identificar los *drivers* de distribución de costos tendríamos que acudir a información estadística de diez ejecutivos lo cual sería inmanejable e improductivo para nuestro objetivo de evaluar la rentabilidad por servicio.

Por esta razón tomaremos como referencia para este año la información de compras mensuales que permitirá distribuir por servicios la labor realizada por los ejecutivos encargados de custodia, llamada de bienvenida, envío de contratos registrados.

Así también utilizaremos las estadísticas del departamento del Libro del Consumidor que recoge solicitudes específicas atendidas de clientes. Esto permitirá distribuir la actividad del ejecutivo que realiza abonos de capital, siniestros, sustituciones y algunos requerimientos de ventanilla e IVR.

El nuevo sistema CORE que está implementando la compañía tiene la siguiente funcionalidad:

“Servicio a Clientes representa una facilidad del sistema para registrar solicitudes especiales de los clientes que deben ser sometidos a un seguimiento soportado por un proceso controlado hasta su extinción. Los eventos que se registran en Servicio a Clientes, se asocian a una operación específica de un cliente, la cual a su vez encadena un evento entre los definidos por el usuario en la tabla de tipologías de proceso. Servicio a clientes utiliza la funcionalidad de rutas crítica del sistema, a través de las cuales se definen las actividades y condiciones de las mismas para la ejecución de un proceso específico. La ruta es activada por el agente de Servicio al cliente, en el momento que registra la solicitud de servicio por parte del cliente”

Esta funcionalidad permitirá generar del nuevo sistema de crédito información estadística del número de requerimientos atendidos por servicio de financiamiento.

Podemos entonces recomendar que el driver utilizado cuando este implementado el sistema de crédito que se prevé será en noviembre de 2012 sea el número de requerimientos de clientes clasificados por marca Chevrolet y otras marcas, así como el volumen de contratos comprados ya que el 50% del área se dedica a la administración y custodia de documentos que se generan por la compra y venta de cartera.

4.1.3 DETERMINAR LOS GENERADORES DE COSTOS (COST DRIVERS) DE LAS ACTIVIDADES (BASES USADAS PARA TRANSFERIR COSTOS)

El generador de costo conocido también como *cost driver*, es un factor o criterio que permite asignar los costos.

Una vez que ya se han identificado las actividades en cada uno de los centros de costos, se determinan los generadores de costos de los recursos, de acuerdo con las características que presentaron las actividades de cada uno de los centros y los recursos que consumen cada una de ellas.

El sistema ABC pretende eliminar la subjetividad de los procesos de asignación de las cargas indirectas. Mediante la relación existente entre las actividades y los servicios puede eliminarse en gran medida tal subjetividad pero para ello resulta necesario definir unidades de control y medida apropiadas para establecer esa relación entre actividades y servicios.

4.1.3.1 DETERMINAR LOS GENERADORES DE COSTOS (COST DRIVERS) DE LAS ACTIVIDADES (BASES USADAS PARA TRANSFERIR COSTOS) DEL ÁREA DE CRÉDITO.

El sistema de solicitudes de crédito genera un reporte que detalla las solicitudes que ingresan los concesionarios por punto de venta, este es el punto de referencia para clasificar el total de solicitudes atendidas por los analistas como se aprecia en la Tabla 9

La Tabla 10 ejemplifica como se distribuiría el gasto del personal de crédito entre los diferentes servicios de financiamiento. Esta tabla recaba información real de un mes de operación.

El reporte de solicitudes cumple con el requisito de control apropiado para considerarlo como información que permita obtener el *driver* de costos del área ya que es información automática no manipulable, verificable y real.

TABLA 9			
TOTAL SOLICITUDES ATENDIDA JULIO DE 2012			
	GM	OTM	Total general
Solicitudes	3377	1502	4879

TABLA 10**SOLICITUDES POR ANALISTA JULIO DE 2012**

ANALISTA	GM	%	OTM	%	TOTAL
acarrera01	185	61%	116	39%	301
aescobar01	23	72%	9	28%	32
ataipe01	675	70%	287	30%	962
cvaldivieso01	328	72%	129	28%	457
djacom01	16	47%	18	53%	34
dzavala01	305	73%	113	27%	418
hcortez01	672	66%	348	34%	1020
kmunoz02	572	76%	184	24%	756
mfpabon01	143	64%	82	36%	225
naranj01	113	72%	43	28%	156
omora01	154	59%	107	41%	261
response	3	33%	6	67%	9
vbeltran02	188	76%	60	24%	248
Total general	3377	69%	1502	31%	4879

Para procurar una información real sin errores necesitamos que exista una adecuada administración de usuarios, es decir que tecnología haya creado usuarios a cada analista para que realice su tarea, si el personal de compras y crédito se intercambia sus claves y usuarios la información final se distorsionaría.

Los porcentajes totales de distribución por marca del área de un mes que ha terminado pueden ser utilizados como drivers para la asignación de todos los costos indirectos asociados a esta área en el mes siguiente.

Además pueden servir de driver para la distribución del gasto de personal de la gerencia y subgerencia de crédito.

Los porcentajes de cada analista pueden emplearse para la asignación de costo de personal de cada marca.

El porcentaje de solicitudes atendidas por marca constituye el *Cost Drive* propuesto para el área de crédito, en el punto 4.1.4.1 describiremos como se efectuará el prorrateo de los diferentes costos hacia el área de crédito.

4.1.3.2 DETERMINAR LOS GENERADORES DE COSTOS (COST DRIVERS) DE LAS ACTIVIDADES (BASES USADAS PARA TRANSFERIR COSTOS) DEL ÁREA DE COMPRAS.

**TABLA 11
COMPRAS POR USUARIO JULIO 2012**

ANALISTA	GM	OTM	Total general
aescobar01	104 79%	27 21%	131
ataipe01	20 63%	12 38%	32
hcortez01	162 75%	55 25%	217
kmunoz02	487 78%	136 22%	623
omora01	1 100%	0 0%	1
vbeltran02	1 100%	0 0%	1
	775 77%	230 23%	1005

El sistema de crédito permite generar reportes de compras por usuario, esta información es útil, real, verificable y no manipulable para utilizarla como generador de costo para el área de compras.

Los analistas de compras se demoran la misma cantidad de tiempo en revisar una cartera de crédito que proviene de la marca GM y OTM, el orden de cada carpeta sin duda no será el mismo, de acuerdo con la entrevista realizada a la ejecutiva de compras, una cartera de un concesionario puede estar muy desordenada e inclusive incompleta en relación con otra carpeta de otra empresa, el punto es que esto no depende de si es Chevrolet u otras marcas, ello depende de qué tan capacitado este el personal del concesionario respecto de la información que debe enviar para que se ejecute la compra, no obstante cada ejecutivo revisa en promedio de una hora cuatro carteras, es decir quince minutos por cada una.

Todo el equipo realiza múltiples actividades que permiten al final del día obtener la estadística de compras que hemos presentado en la tabla 11, razón por la cual los porcentajes obtenidos de compras por marca en el mes servirán como *cost driver* propuesto para el prorrateo de todos los costos que intervienen en el área y que los visualizaremos en el punto 4.1.4.2.

Para que la información sea suficientemente válida sin error es importante la correcta administración de usuarios del área de compras, es decir que no compartan sus claves de acceso al sistema para que la distribución de costos del gasto de personal de esta área sea completamente real.

La Gerencia y Subgerencia de Crédito no intervendrían es la estadística de compras, ya que su actividad está más orientada a apoyo y decisión en el análisis de crédito que en la ejecución de la compra.

A continuación en la Tabla 12 encontramos las principales cuentas de costos y su asignación respecto de las actividades del área de crédito, para interpretar esta tabla emplearemos ejemplos de cómo procedería la asignación.

4.1.3.3 DETERMINAR LOS GENERADORES DE COSTOS (COST DRIVERS) DE LAS ACTIVIDADES (BASES USADAS PARA TRANSFERIR COSTOS) DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE.

TABLA 12

COMPRAS TOTALES POR MARCA JULIO 2012

MES	GM		OTM		TOTAL	
Julio	775	77%	230	23%	1005	100%

El personal de custodia, el ejecutivo que realiza llamada de bienvenida, el ejecutivo que envía contratos registrados al cliente, tienen una carga laboral mensual que puede distribuirse entre el servicio de financiamiento GM y OTM utilizando la información de las compras generadas en el mes. Envían contratos a inscribir, al fideicomiso de garantía, revisan los documentos que remitirán al primer y segundo envío durante el proceso de venta de cartera, así también el ejecutivo que realiza llamadas de bienvenida al cliente, toma como base las compras diarias para armar su base de datos y procesar la bienvenida.

Con estos antecedentes para este grupo de ejecutivos del área recomendamos distribuir su costo de personal en función de los porcentajes de compras por marca del mes.

Consideremos que les demanda la misma cantidad de tiempo envalijar o revisar un contrato de marca Chevrolet que uno de otras marcas.

**TABLA 13
LIBRO CONSUMIDOR RESUMEN POR USUARIO POR MARCA
JULIO DE 2012**

USUARIO	GM		OTM		TOTAL
FT	61	75%	20	25%	81
II	2	100%	-	-	2
SD	12	100%	-	-	12
WQ	3	100%	-	-	3
Total general	78	80%	20	20%	98

Fuente: Libro del Consumidor SS CC

El área de servicio al cliente mantiene un registro manual de requerimientos atendidos de los clientes, este registro es una hoja de Excel llamada Libro del Consumidor que contiene la fecha de requerimiento, el código y nombre del cliente, el tipo de requerimiento, el usuario asignado, la fecha de resolución.

Es una información manual que es susceptible de contener errores que alteren la estadística de número de requerimientos atendidos en una fecha específica.

No constituye información completa del número de solicitudes atendidas, pues también hay que tomar en cuenta la atención a través del IVR.

El IVR es un sistema de comunicación telefónica, capaz de administrar el tiempo, usuario, y clientes contactados, no obstante al momento no está funcionando.

La propuesta para la implementación del sistema es utilizar la información que está disponible al momento para efectos de realizar las distribuciones de costos de este año.

En noviembre de 2012 el nuevo sistema de crédito ya está operativo y como se explicó en el punto 4.1.2.3 la información de requerimiento de clientes estaría almacenada en este sistema lo cual sería totalmente recomendable como generador de costo del 50% de esta área.

TABLA 14
DISTRIBUCIÓN POR MARCA ACTIVIDAD DE SERVICIO AL
CLIENTE JULIO DE 2012

USUARIOS SUPERVISADOS	ACTIVIDAD	GM	% Ponderado	OTM	% Ponderado
3	CUSTODIA	77%	23%	23%	7%
1	LLAMADA	77%	8%	23%	2%
3	VENTANILLA	80%	24%	20%	6%
3	ATENCION	80%	24%	20%	6%
	VARIOS				
10			79%		21%

Como explicamos al principio del capítulo dentro de los problemas de distribuir el costo de personal del Jefe de Servicio al Cliente estaba que tiene bajo su

supervisión a 10 personas con actividades relacionadas al servicio de financiamiento automotriz a través de atención y gestión al cliente final y cuatro personas que tienen tareas de índole administrativo y generales las cuáles no podrían identificarse de forma específica en qué medida contribuyen a un servicio u otro.

La tabla 14 contiene una combinación de la información de la tabla 12 y 13 que contiene dos generadores de costos utilizados para el área.

El porcentaje ponderado GM se refiere a la relación entre el número de usuarios supervisados y el porcentaje de participación por marca que le corresponde a cada actividad.

Por ejemplo:

GM: $23\% = 3 \text{ usuarios} / 10 \text{ usuarios total} * 77\% \text{ participación compras GM}$

OTM: $7\% = 3 \text{ usuarios} / 10 \text{ usuarios total} * 23\% \text{ participación compras OTM}$

GM: $24\% = 3 \text{ usuarios} / 10 \text{ usuarios total} * 80\% \text{ participación atención GM}$

OTM: $6\% = 3 \text{ usuarios} / 10 \text{ usuarios total} * 20\% \text{ participación atención OTM}$

Realizando este ejercicio para el total de usuarios se obtiene el porcentaje total ponderado de participación, que para el mes de julio es: 79% GM y 21% OTM una mezcla entre clientes atendidos y gestión realizada.

TABLA 15 DISTRIBUCIÓN DE COSTOS Y GASTOS ÁREA SERVICIO AL CLIENTE JULIO 2012

USUARIOS DEL AREA	ACTIVIDAD	% USUARIOS	GM	GM % Ponderado	OTM	OTM% Ponderado
11	SERVICIO	73%	79%	58%	21%	15%
4	ADMINISTRATIVO	27%	GASTO ADMINISTRATIVO			
15						

La tabla 15 combina información de la tabla 14 e información del personal que desde el inicio de análisis de actividades primarias y de apoyo de definió como actividades de apoyo a cuatro personas del área encargadas de tareas administrativas y operativas.

El porcentaje ponderado GM se refiere a la relación entre el número de usuarios de servicio y el porcentaje de participación por marca definido en la tabla 4.14.

Por ejemplo GM% Ponderado: $58\% = 11 \text{ usuarios} / 15 \text{ usuarios total} * 79\%$ participación GM

OTM% Ponderado: $15\% = 11 \text{ usuarios} / 15 \text{ usuarios total} * 21\%$ participación OTM

Gasto Administrativo: $27\% = 4 \text{ usuarios} / 15 \text{ usuarios total}$

Esta última Tabla será utilizada para distribuir los costos y gastos relacionados con la actividad del área de servicio al cliente lo cual describiré en el punto 4.1.4.3 a continuación.

4.1.4 LOCALIZACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE LAS ACTIVIDADES

Las actividades reciben los costos y gastos del nivel de centros de costos, es importante entonces suministrar información de cada uno de los recursos consumidos en el desarrollo de las actividades

El prorrateo de los costos de cada centro de costo entre las distintas actividades que en él tienen lugar, suele llevarse a efecto, generalmente de una manera sencilla, por cuanto en la mayoría de las ocasiones resultará fácil identificar esos costos con las actividades, sobre todo cuando se han diseñado actividades de tal manera que todos los costos sean directos respecto a ellas.

4.1.4.1 LOCALIZACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CRÉDITO

CUADRO 14

REPARTO DE COSTOS INDIRECTOS ACTIVIDADES ÁREA DE CRÉDITO

Actividades.	Costos Indirectos																																		
	Sueldos	Recursos y Materiales									Gastos de Viaje			Gastos Gestión			Servicios			Equipos															
	Gastos de Personal	Información crediticia	Otros gastos de originación	Uso de sistemas y soporte	Implementación CORE	Celulares	Teléfonos	Toners y cintas de almacenaje	Imprenta	Suministros	Viaje	Refrigerios	Movilizaciones	Reuniones internas	Entrenamiento y capacitación	Gestión y atención	Cable	Renta de Oficinas	Servicios básicos	Mantenimiento y reparación equ	Hardware - gasto depreciación														
A1 Analizar Solicitudes	% Solicitudes			Ponderación y % Solicitudes				Asignación Directa % Solicitudes			Asignación Directa			Asignación Directa % Solicitudes			Ponderación			Asignación Directa % Solicitudes															
A2 Realizar Reportes																																			
A3 Realizar Capacitaciones																																			
A4 Asistir a Reuniones																																			
Total.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX														

El cuadro 14 resume las principales actividades del área de crédito y los costos que sirven como recurso para que se ejecuten las mismas.

En realidad el diseño de costos ABC propuesto para la compañía es una estructura horizontal gracias al apoyo del ERP de Finanzas que está en capacidad de manejar un plan de cuentas de origen y abrir en forma horizontal la distribución de las cuentas para clasificarlas en centros de costos sin la necesidad que se creen cuentas contables para cada centro de costos, así es posible equiparar la organización de la contabilidad bajo NIIFS y reportes de costos bajo el sistema o metodología ABC. Para obtener estos reportes de costos el ERP tiene dos funcionalidades: Contabilidad Analítica o Cubos de Información por cualquiera de los dos módulos podría implementarse el método.

4.1.4.2 LOCALIZACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE COMPRAS

A diferencia del área de crédito, el área de compras no requiere como recurso el uso del costo de información crediticia, así como el costo de otros gastos de originación de crédito. En lo que respecta al resto de recursos en su mayoría son los mismos pues de clasifican en costos de sueldos y salarios, materiales y recursos, gastos de viajes, de gestión, servicios generales, depreciaciones. Se adiciona el costo de envío de correspondencia y carga que se asigna a esta área por su actividad de devolución de carteras retenidas al concesionario.

CUADRO 15

REPARTO DE COSTOS INDIRECTOS ACTIVIDADES ÁREA DE COMPRAS

Actividades.	Costos Indirectos																			
	Sueldos	Recursos y Materiales								Gastos de Viaje			Gastos Gestion			Servicios		Equipos		
	Gastos de Personal	Uso de sistemas y soporte	Implementación CORE	Celulares	Teléfonos	Envío de Correspondencia y Carga	Toners y cintas de almacen	Imprenta	Suministros	Viaje	Refrigerios	Movilización	Reuniones internas	Entrenamiento y capacitación	Gestión y atención	Cable	Renta de Oficinas	Servicios básicos	Mantenimiento y reparación	Hardware - gasto depreciación
A5 Revisión de Cartera Nueva	% Compras	Ponderación % Compras					Asignación Directa % Compras									Ponderación % Compras	Asignación Directa % Compras			
A6 Regularización de Cartera																				
A7 Ingreso de Cartera																				
A8 Compra de Cartera										Asignación Directa										
A9 Entrega de Carpetas																				
A10 Realizar reportes																				
A11 Realizar capacitaciones										Asignación Directa			Asignación Directa % Compras							
A12 Asistir a Reuniones																				
Total.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

El cuadro 15 es una imagen simple de cómo se relaciona una actividad a un costo indirecto, en la práctica los reportes de costos permitirán conocer cuando de un recurso de utilizó en las actividades principales que es la que realiza la unidad funcional es decir el área entera.

4.1.5 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS A TRAVÉS DE LOS INDUCTORES.

La selección de los inductores más adecuados está en función del parámetro que más influye en la variación de los costos. Su obtención se realiza mediante dos formas: una cuantitativa y otra cualitativa

En el primer caso cuantitativamente se generará a través del sistema de crédito y en el segundo caso se obtendrá con la experiencia del proceso.

4.1.5.1 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS A TRAVÉS DE LOS INDUCTORES ÁREA DE CRÉDITO

En el cuadro 14 se localizan los costos indirectos en las actividades del área de crédito, los inductores de costos y el método de distribución para los diferentes recursos identificados se describen a continuación.

Porcentaje de Solicitudes

El porcentaje de contribución al análisis de solicitudes de Chevrolet y otras marcas servirá como driver para el registro en el centro de costos GM y OTM por ejemplo:

El gasto de personal del analista “ACarrera” (Ver tabla 4.10) es de 61% GM y 39% OTM entonces el registro de sueldos salarios y demás remuneraciones, aportes a seguridad social, beneficios sociales e indemnizaciones, planes de beneficio, se registrará en el sistema financiero considerando tal distribución en el mes que correspondería.

Esta información está disponible el primer día del mes siguiente y la factura por el servicio de información crediticia que la emite el Proveedor Equifax podrá distribuirse tomando como referencia las solicitudes totales atendidas por marca en el área, así también el servicio de envío de mensajes por solicitudes aprobadas, tarea que está a cargo de la empresa Yepecua y que se registra en la cuenta de Otros gastos de originación de crédito también podrá distribuirse tomando como driver el porcentaje total de solicitudes atendidas por marca.

Ponderación

La cuenta de costo Uso de sistemas y soporte se genera por el servicio de software y mantenimiento que actualmente provee una multinacional extranjera, además está el servicio que prestan proveedores como IBM, Tatasolution Center, Akros Solution, Certisur, Grupo Bravco, este rubro tiene una particularidad ya que no podemos distribuir el uso de software por partes iguales en toda la compañía, su costo no está relacionado con el número de perfiles por área.

En la tabla 16 a continuación visualizamos una distribución propuesta del total de costo por uso de sistemas y soporte, esta ponderación toma en cuenta lo siguiente:

- El giro de negocio es la generación, compra y venta de cartera, estas actividades se llevan a cabo sustancialmente a través del área de crédito ya que ésta área es quien tiene el objetivo de recibir, analizar y responder las solicitudes de crédito que posteriormente se convertirán en compras, constituye un punto clave del negocio y el de mayor riesgo y considerando el desarrollo del nuevo sistema CORE de crédito, el análisis de solicitudes requiere la interacción con otros sistemas como buró de crédito, preevaluación, entre otros desarrollos que convierten al área por ponderación la más importante respecto al uso del sistema.
- También está el área de Ventas que por el número de canales que disponen de los sistemas constituye el segundo mayor porcentaje de uso, actualmente los concesionarios utilizan tres sistemas para poder ingresar una misma solicitud: el sistema de solicitudes, el sistema del bróker para la cotización, el sistema de cada concesionario. Al implementarse el nuevo sistema de crédito se ha previsto que ingresen en su sistema de concesionario y por interface se reciba en nuestro sistema de crédito, mejorando la efectividad.
- Servicio al Cliente por la información de crédito de los clientes en línea constituyen la cuarta ponderación, para ellos es fundamental contar con un sistema ágil que permita la administración del portafolio así como genere informes respecto de la situación de cada cliente.
- El área de finanzas por su uso actual de sistemas propios del área así como el uso del sistema de crédito para alimentar la contabilidad, tiene por

ponderación el quinto mayor uso. En el corto plazo el costo del ERP de Finanzas será atribuible directamente a esta área y el costo del CORE y otros costos podrá realizarse con la ponderación propuesta.

- El área de riesgo encargada de generar información que permita el control y monitoreo de la política de riesgo de financiamiento de la compañía es la sexta ponderación.

TABLA 16
PONDERACIÓN USO DE SISTEMAS Y SOFTWARE

ÁREA	N° PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	8%	13%		
Compras	5	10%			
Crédito y Cobranza	11	50%		69%	31%
Gerencia General	5	0,5%			
Riesgo y Tecnología	4	4,5%			
Servicio al Cliente	15	9%			
Ventas	28	18%			
Total Personal	78	100,0%			

Como se observa en el cuadro el 50% del costo total de la cuenta uso de sistema y software se distribuiría entre el 69% de GM y 31% de OTM para el mes de julio de 2012 (Ver Tabla 16)

En lo que respecta a la implementación del CORE el porcentaje de ponderación se mantendría.

No obstante cuando el CORE se encuentre ya implementado, la asignación respetaría la ponderación de uso, es decir el 13% es Gasto Administrativo y el 87% es Costo de lo cual el 50% es área de Crédito, 18% Ventas, 10% Compras, 9% Servicio al Cliente y para distribuirlo se recogería del mismo sistema el número de operaciones activas de qué marca son para distribuir el costo GM y OTM.

Similar ejercicio deberíamos hacer con cuentas como: Teléfonos Regulares

TABLA 17
PONDERACIÓN DE TELÉFONOS REGULARES

ÁREA	N° PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	15,0%	25,0%		
Compras	5	5%			
Crédito y Cobranza	11	25%		69%	31%
Gerencia General	5	5%			
Riesgo y Tecnología	4	5%			
Servicio al Cliente	15	40%			
Ventas	28	5%			
Total Personal	78	100,0%			

En la Tabla 17 muestra una distribución por ponderación de importancia y uso de los Teléfonos Regulares de la compañía, cada extensión de teléfono tiene una identificación de usuario y clave de salida para llamadas locales y provinciales; no obstante esto el área de Finanzas no cuenta con un reporte de sistemas sobre la frecuencia y uso del teléfono, además la compañía de comunicaciones CNT para proveer un detalle de llamadas cobraría un costo adicional, por el valor de gasto que no es representativo para tener la tarea de disgregar a detalle el consumo no se recomienda hacerlo y al contrario se propone una ponderación basada en el uso de este medio de comunicación para cada área funcional.

TABLA 18
PONDERACIÓN DE SERVICIOS GENERALES Y ARRIENDO

ÁREA	N° PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	14%	25,3%		
Compras	5	6%			
Crédito y Cobranza	11	14%		69%	31%
Gerencia	5	6%	Continúa		

TABLA 18
PONDERACIÓN DE SERVICIOS GENERALES Y ARRIENDO

ÁREA	N° PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
General					
Riesgo y Tecnología	4	5%			
Servicio al Cliente	15	19%			
Ventas	28	36%			
Total Personal	78	100,0%			

El gasto de arrendamiento de oficina, servicios básicos, cable, condominio y otros que pudieran identificarse como generales, es recomendable distribuirlos por número de personas en cada área, tomando en cuenta que todos los funcionarios son importantes en la organización y que aunque existen actividades primarias, si no existieran las actividades de apoyo y control no podrían sostenerse en el tiempo el negocio.

Asignación Directa

Se refiere al registro directo de cada gasto al centro de costos que corresponde, por ejemplo:

En el caso de gastos de viaje, que conforman los rubros de: hospedaje, pasaje aéreo, alimentación viajes, entre otros.

Al receiptar la factura del Proveedor para ejemplificar Dinviajes, se puede identificar el centro de costos en un sello diseñado estratégicamente

Tipo	Gasto Administrativo	Costo	
		GM	OTM
Área			

Figura 66 Sello Identificación Centros de Costos

En este sello el originante de la factura debe anotar el área a la que pertenece y si es costo o es gasto por ejemplo si la factura origina el Gerente de Finanzas por un viaje de capacitación corresponde anotar en gasto administrativo el área de Finanzas,

si la factura la generó el Subgerente de Crédito por una capacitación en Santo Domingo de la marca GM, debe anotar Crédito en la celda GM. Si ocurre que la factura de Dinviajes corresponde a un viaje realizado a Guayaquil cuyo originante es el analista de crédito para una capacitación en la que estuvo en varios concesionarios deberá: registrar crédito en la celda de GM y OTM y la distribución será estimada en % que el mismo originante puede incluir por ejemplo GM Crédito 40% OTM Crédito 60%

Asignación directa – Porcentaje de Solicitudes

Se refiere al ejercicio de identificar una determinada factura como costo de un área específica y luego distribuir esta factura acorde con el *driver* para el área de crédito el porcentaje de solicitudes atendidas por marca en el área. Por ejemplo:

**TABLA 19
DISTRIBUCIÓN DE OTROS GASTOS ÁREA CRÉDITO**

TIPO DE GASTO	CENTRO COSTOS	
	GM	OTM
Imprenta(Solicitudes de Crédito)	69%	31%
Celulares	69%	31%
Toners	69%	31%
Suministros	69%	31%
Movilización	69%	31%
Refrigerios	69%	31%
Reuniones Internas	69%	31%
Entrenamiento y capacitación	69%	31%
Gastos Gestión y Atención empleados	69%	31%
Mantenimiento y Reparación	69%	31%
Depreciación	69%	31%

El registro de este driver puede hacerse directamente en el sistema ERP que esta por implementarse, puede ser una tarea mensual ya que no implica colocar cientos de drivers para una misma área he centralizando la actividad de toda el área por el volumen de solicitudes de crédito atendidas, información además que se puede extraer automáticamente del CORE.

4.1.5.2 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS A TRAVÉS DE LOS INDUCTORES ÁREA DE COMPRAS

En el cuadro 15 se localizan los costos indirectos en las actividades del área de compras, los inductores de costos y el método de distribución para los diferentes recursos identificados se describen a continuación.

Porcentaje de compras

El porcentaje de contribución del área en la prestación de servicio de financiamiento Chevrolet y otras marcas se evidencia en el volumen de compras por lo que servirá como driver para el registro en el centro de costos GM y OTM el % de compras de cada marca por ejemplo:

El gasto de personal del analista “ATaipe” (Ver tabla 11) es de 63% GM y 38% OTM entonces el registro de sueldos salarios y demás remuneraciones, aportes a seguridad social, beneficios sociales e indemnizaciones, planes de beneficio, se registrará en el sistema financiero considerando tal distribución en el mes que correspondería.

Ponderación

En el punto anterior se explicó la ponderación de la cuenta de costo Uso de sistemas y soporte. Para el área de compras se ha ponderado el 10% de uso.

**TABLA 20
PONDERACIÓN USO DE SISTEMAS Y SOFTWARE**

AREA	N° PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	8%	13%		
Compras	5	10%		77%	23%
Crédito y Cobranza	11	50%		69%	31%
Gerencia General	5	0,5%			
Riesgo y Tecnología	4	4,5%			
Servicio al Cliente	12	9%			
Ventas	28	18%			
Total Personal	75	100,0%			

Como se observa en el cuadro el 10% del costo total de la cuenta uso de sistema y software se distribuiría entre el 77% de GM y 23% de OTM para el mes de julio de 2012 (Ver Tabla 11)

La Tabla 21 recoge la información de distribución de: Teléfonos Regulares

TABLA 21
PONDERACIÓN DE TELÉFONOS REGULARES

ÁREA	N° PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	15,0%	25,0%		
Compras	5	5%		77%	23%
Crédito y Cobranza	11	25%		69%	31%
Gerencia General	5	5%			
Riesgo y Tecnología	4	5%			
Servicio al Cliente	12	40%			
Ventas	28	5%			
Total Personal	75	100,0%			

En la Tabla 21 muestra una distribución por ponderación de importancia y uso de los Teléfonos Regulares de la compañía, para el área de compras esta ponderación es 5%

TABLA 22
PONDERACIÓN DE ENVÍO DE CORRESPONDENCIA Y CARGA

AREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
		ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	5%	7,%		
Compras	1%		77%	23%
Gerencia General	1%			
Riesgo y Tecnología	1%			
Servicio al Cliente	90%			
Ventas	2%			
Total Personal	100,0%			

El costo de envío de correspondencia y carga es utilizado en mayor porcentaje por el departamento de servicio al cliente.

Para el área de compras he asignado un porcentaje equivalente a 1% por que el uso de este servicio no es frecuente para este departamento.

TABLA 23
PONDERACIÓN DE SERVICIOS GENERALES Y ARRIENDO

ÁREA	N° PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	14%	25%		
Compras	5	6%		77%	23%
Crédito y Cobranza	11	14%		69%	31%
Gerencia General	5	6%			
Riesgo y Tecnología	4	5%			
Servicio al Cliente	15	19%			
Ventas	28	36%			
Total Personal	78	100,0%			

El gasto de arrendamiento de oficina, servicios básicos, Cable, Condominio y otros que pudieran identificarse como generales, para el área de compras corresponde el 6% por el número de miembros del equipo

Asignación directa

Se refiere al registro directo de cada gasto al centro de costos que corresponde, por ejemplo:

Si llega una factura de Alimentación en viajes del Restaurante “LePtit” en el sello el originante del área de compras debe anotar en la marca GM u OTM, Compras en la celda que corresponda

Si ocurre que la factura de LePtit corresponde a un viaje realizado a Guayaquil cuyo originante es el ejecutivo de compras para una capacitación en la que estuvo en varios concesionarios deberá: registrar Compras en la celda de GM y OTM y la distribución será estimada en % que el mismo originante puede incluir por ejemplo GM Compras 70% OTM Compras 30%

Asignación directa – Porcentaje de compras

Se refiere al ejercicio de identificar una determinada factura como costo del área de compras y luego distribuir esta factura acorde con el *driver* para el área que es el porcentaje de compras por marca. Por ejemplo:

TABLA 24
DISTRIBUCIÓN DE OTROS GASTOS ÁREA COMPRAS

TIPO DE GASTO	CENTRO COSTOS	
	GM	OTM
Imprenta(Sobres Viajeros)	77%	23%
Celulares	77%	23%
Toners	77%	23%
Suministros	77%	23%
Movilización	77%	23%
Refrigerios	77%	23%
Reuniones Internas	77%	23%
Entrenamiento y capacitación	77%	23%
Gastos Gestión y Atención empleados	77%	23%
Mantenimiento y Reparación	77%	23%
Depreciación	77%	23%

El registro de este *driver* puede hacerse directamente en el sistema ERP que esta por implementarse, puede ser una tarea mensual ya que no implica colocar cientos de *drivers* para una misma área he centralizando la actividad de toda el área por el volumen de solicitudes de crédito atendidas, información además que se puede extraer automáticamente del CORE.

4.1.5.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS A TRAVÉS DE LOS INDUCTORES ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

En el cuadro 16 se localizan los costos indirectos en las actividades del área de servicio al cliente, los inductores de costos y el método de distribución para los diferentes recursos identificados se describen a continuación.

Porcentaje de compras

El área de Servicio al cliente cuenta con personal cuya actividad se centra en la custodia manejo de documentos y llamada de bienvenida a los clientes.

Se propone que el porcentaje de contratos comprados de cada marca en un mes específico sea el factor de distribución del gasto de personal de las personas que realizan esta actividad por ejemplo:

El gasto de personal del ejecutivo “JPalomeque” distribuirlo en función del porcentaje total de contratos comprados (Ver tabla 12) es de 77% GM y 23% OTM para el mes de julio de 2012. Entonces el registro de sueldos salarios y demás remuneraciones, aportes a seguridad social, beneficios sociales e indemnizaciones, planes de beneficio, se registrará en el sistema financiero considerando tal distribución en el mes que correspondería.

El área cuenta también con personal que atiende múltiples requerimientos de los clientes, por ello se propone que la distribución del gasto de personal de este equipo se registre en función de las estadísticas de requerimientos atendidos. El gasto de personal del ejecutivo “WQuito” distribuirlo en proporción de 80% GM y 20% OTM contenida en la Tabla 13

Ponderación

Para el área de servicio al cliente se ha ponderado el 9% de uso.

**TABLA 25
PONDERACIÓN USO DE SISTEMAS Y SOFTWARE**

ÁREA	Nº PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	8%	13%		
Compras	5	10%		77%	23%
Crédito y Cobranza	11	50%		69%	31%
Gerencia General	5	0,5%			
Riesgo y Tecnología	4	4,5%			
Servicio al Cliente	12	9%		58%	15%
Ventas	28	18%			
Total Personal	75	100,0%			

La tabla 15 describe la distribución de costos y gastos del área en esta tabla se obtuvo un porcentaje ponderado de la marca GM y OTM para el mes de julio, como se observa en el cuadro el 9% del costo total de la cuenta uso de sistema y software se distribuiría entre el 58% de GM y 15% de OTM.

La Tabla 26 recoge la información de distribución de: Teléfonos Regulares

TABLA 26
PONDERACIÓN DE TELÉFONOS REGULARES

ÁREA	Nº PERSONAS POR ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	15,0%	25,0%		
Compras	5	5%		77%	23%
Crédito y Cobranza	11	25%		69%	31%
Gerencia General	5	5%			
Riesgo y Tecnología	4	5%			
Servicio al Cliente	12	40%		58%	15%
Ventas	28	5%			
Total Personal	75	100,0%			

En la Tabla 26 muestra una distribución por ponderación de importancia y uso de los Teléfonos Regulares de la compañía, para el área de servicio al cliente la ponderación propuesta es 40%

TABLA 27
PONDERACIÓN DE ENVÍO DE CORRESPONDENCIA Y CARGA

ÁREA	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
		ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	5%	7,%		
Compras	1%		77%	23%
Gerencia General	1%			
Riesgo y Tecnología	1%			
Servicio al Cliente	90%		79%	21%
Ventas	2%			
Total Personal	100,0%			

La tabla 14 en el punto 4.1.3.3 muestra el porcentaje total de participación por marca en la actividad del área, este porcentaje será el que se utilice para prorratear el costo de envío de correspondencia y carga.

Este porcentaje no considera la función de las cuatro personas del área que realizan tareas administrativas porque sus actividades no están involucradas con este costo.

TABLA 28
PONDERACIÓN DE SERVICIOS GENERALES Y ARRIENDO

ÁREA	N° PERSONAS	PONDERACIÓN DE USO	CENTRO COSTOS		
			ADMINISTRACION	GM	OTM
Contabilidad	10	14%	25%		
Compras	5	6%		77%	23%
Crédito y Cobranza	11	14%		69%	31%
Gerencia General	5	6%			
Riesgo y Tecnología	4	5%			
Servicio al Cliente	15	19%		58%	15%
Ventas	28	36%			
Total Personal	78	100,0%			

El gasto de arrendamiento de oficina, servicios básicos, cable, condominio y otros que pudieran identificarse como generales, para el área de servicio al cliente corresponde el 19% por el número de miembros del equipo

Asignación Directa

Se refiere al registro directo de cada gasto al centro de costos que corresponde, por ejemplo:

Si llega una factura de Refrigerios del Restaurante “Deli Internacional” por trabajo en una feria de Otras Marcas en el sello de identificación de centros de costos el originante del área de servicio al cliente debe anotar en la marca OTM, Servicio al Cliente o su abreviatura en la celda que corresponda.

Asignación directa – Porcentaje de compras y Porcentaje requerimiento de clientes

Se refiere al ejercicio de identificar una determinada factura como costo del área de servicio al cliente y luego distribuir esta factura acorde con el driver para el área. Estos drivers se visualizan en las Tablas 14 y 15 que contiene una ponderación del porcentaje de compras y el porcentaje de requerimientos atendidos a los clientes así como la distribución entre gasto y costo. Por ejemplo:

TABLA 29
DISTRIBUCIÓN DE OTROS GASTOS ÁREA SERVICIO AL CLIENTE

TIPO DE GASTO	CENTRO COSTOS		
	GASTO	GM	OTM
Imprenta(Sobres Manila, hojas		79%	21%
Custodia y Almacenaje de		77%	23%
Contratos Inscritos		77%	23%
Transporte de Valores		77%	23%
Celulares		79%	21%
Toners	27%	58%	15%
Suministros	27%	58%	15%
Movilización	27%	58%	15%
Refrigerios	27%	58%	15%
Reuniones Internas	27%	58%	15%
Entrenamiento y capacitación	27%	58%	15%
Gastos Gestión y Atención	27%	58%	15%
Mantenimiento y Reparación	27%	58%	15%
Depreciación	27%	58%	15%

El área tiene tres *drivers* o criterios de distribución de costos debido a las múltiples subactividades que realiza. Lo importante por señalar es que no resulta una tarea en extremo compleja identificar si un recurso se relaciona con la custodia de documentos o tiene relación con los requerimientos de clientes o ambas para identificar cuál es el inductor de costos adecuado.

4.1.5.4 EJERCICIO PRÁCTICO ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS Y DIRECTOS DE LAS ACTIVIDADES A LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

Tabla 30**Porcentajes de Distribución Total de Sueldos y Salarios Julio de 2012**

Área	%	Gasto Administrativo	Costo	
			GM	OTM
Finanzas	16%	16%		
Gerencia y Servicios	12%	12%		
Riesgo	9%	9%		
Crédito	12%		8%	4%
Compras	10%		8%	2%
Servicio al Cliente	9%	2%	5%	2%
Ventas	32%		17%	15%
Total	100%	39%	38%	22%

La Tabla 30 recoge los *drivers* generadores de costos de las áreas de Crédito, Compras, y Servicio al cliente, las proporciones de GM y OTM del área de Ventas son datos reales proporcionados por la Subgerente de Contabilidad.

El área de servicio al cliente tiene una proporción de gasto administrativo por el personal que fue clasificado en este centro de costos, para distribuir el 9% de participación de la nómina total se utilizó la Tabla 15, entonces: $9\% * 27\% =$ Gasto Administrativo; $9\% * 58\% =$ GM; $9\% * 15\% =$ OTM

El área de crédito tiene una proporción total del área de 69% y 31% dato que proviene de las solicitudes analizadas Ver Tabla 10 entonces: $12\% * 69\% =$ GM; $12\% * 31\% =$ OTM.

El área de compras tiene una proporción total del área de 77% y 23% dato que proviene de las compras realizadas Ver Tabla 11 entonces: $10\% * 77\% =$ GM;

$10\% * 23\% =$ OTM

Tabla 31
Distribución de Sueldos Salarios y Comisiones

	J-12	GASTO	COSTO							
			VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
Total a Distribuir Sueldos Salarios beneficios	151.139	59.594	25.693	22.670	12.091	6.045	11.637	3.476	7.889	2.040
Total a Distribuir Comisiones	13620		7.235	6.384						

Tabla 32
Porcentajes de Distribución de Gasto Uso de Sistemas

Área	% Ponderación	Gasto Administrativo	Costo	
			GM	OTM
Finanzas	8%	8%		
Gerencia y Servicios Generales	1%	1%		
Riesgo	5%	5%		
Crédito	50%		35%	16%
Compras	10%		8%	2%
Servicio al Cliente	9%	2%	5%	2%
Ventas	18%		10%	8%
Total	100%	15%	60%	25%

La tabla 32 contiene las proporciones de distribución de la tabla 25 donde gasto de administración en total es 13%, a este porcentaje se suma 2% que proviene del personal de Servicio al Cliente dando un total 15%. El área de servicio al cliente tiene una proporción de gasto administrativo por el personal que fue clasificado en este centro de costos, para distribuir el 9% de participación del uso de sistemas se utilizó la Tabla 15, entonces: $9\% * 27\% =$ Gasto Administrativo; $9\% * 58\% =$ GM; $9\% * 15\% =$ OTM

El área de crédito tiene una proporción total del área de 69% y 31% dato que proviene de las solicitudes analizadas Ver Tabla 10 entonces: $50\% * 69\% = GM$; $50\% * 31\% = OTM$.

El área de compras tiene una proporción total del área de 77% y 23% dato que proviene de las compras realizadas Ver Tabla 11 entonces: $10\% * 77\% = GM$; $10\% * 23\% = OTM$.

Con una regla de tres simple se distribuyó el 18% de Ventas tomando como referencia las proporciones del gasto de personal

Tabla 33

Distribución Personal de Ventas

100%	32%	100%	32%
17%	53,1%	15%	46,9%

Tabla 34

Distribución de Uso de Sistemas y Soporte e Implementación CORE

	Jul-12	GASTO	COSTO							
			VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
5590-001-001-00 Uso de sistemas y soporte	76268,33	11.768,20	7.293,16	6.435,14	26.312,57	11.821,59	5.872,66	1.754,17	3.981,21	1.029,62
5590-001-002-00 PC Hospedaje	3530,06	544,69	337,56	297,85	1.217,87	547,16	271,81	81,19	184,27	47,66
5590-001-003-00 PC Pasajes	2253,41	347,70	215,48	190,13	777,43	349,28	173,51	51,83	117,63	30,42
5590-001-004-00 PC Movilización	122	18,82	11,67	10,29	42,09	18,91	9,39	2,81	6,37	1,65
5590-001-005-00 PC Alimentación	1612,7	248,84	154,21	136,07	556,38	249,97	124,18	37,09	84,18	21,77
5590-001-006-00 PC Otros	386,05	59,57	36,92	32,57	133,19	59,84	29,73	8,88	20,15	5,21
5590-001-007-00 PC Implementación	54000	8.332,20	5.163,75	4.556,25	18.630,00	8.370,00	4.158,00	1.242,00	2.818,80	729,00

Tabla 35

Porcentaje de Distribución de Gastos Generales

Área	% Ponderación	Gasto Administrativo	Costo	
			GM	OTM
Finanzas	14%	14%		
Gerencia y Servicios Generales	6%	6%		
Riesgo	5%	5%		
Crédito	14%		9,7%	4,3%
Compras	6%		5%	1%
Servicio al Cliente	19%	5%	11%	3%
Ventas	36%		19%	17%
Total	100%	30%	44%	25%

La tabla 35 contiene las proporciones de distribución de la tabla 28 Gastos Generales y Arriendos donde gasto de administración en total es 25%, a este porcentaje se suma 5% que proviene del personal de Servicio al Cliente dando un total 30%. El área de servicio al cliente tiene una proporción de gasto administrativo por el personal que fue clasificado en este centro de costos, para distribuir el 19% de participación del uso de arriendos servicios básicos, condominio se utilizó la Tabla 15, entonces: $19\% * 27\% =$ Gasto Administrativo; $19\% * 58\% =$ GM; $19\% * 15\% =$ OTM

El área de crédito tiene una proporción total del área de 69% y 31% dato que proviene de las solicitudes analizadas Ver Tabla 10 entonces: $14\% * 69\% =$ GM; $14\% * 31\% =$ OTM.

El área de compras tiene una proporción total del área de 77% y 23% dato que proviene de las compras realizadas Ver Tabla 11 entonces: $6\% * 77\% =$ GM; $6\% * 23\% =$ OTM.

Tabla 36

Distribución de Servicios Generales y Arriendos.

	Jul-12	GASTO	COSTO							
			VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
5550-001-001-00 Renta oficinas personas	2234,42									
		673,23	426,33	378,06	215,84	96,97	103,23	30,83	246,23	63,68
5550-001-002-00 Renta oficinas personas	5858,81									
		1.765,26	1.117,86	991,31	565,96	254,27	270,68	80,85	645,64	166,98
5550-002-001-00 Servicios básicos	818,47									
		246,61	156,16	138,49	79,06	35,52	37,81	11,29	90,20	23,33
5550-004-000-00 Mantenimiento y repar	676,3									
		203,77	129,04	114,43	65,33	29,35	31,25	9,33	74,53	19,27
5880-000-013-00 Gastos Condominio	998,35									
		300,80	190,49	168,92	96,44	43,33	46,12	13,78	110,02	28,45
5550-000-004-00 Despensa y suministros	419,21	126,31	79,99	70,93	40,50	18,19	19,37	5,79	46,20	11,95
Total Gastos Generales	11.005,56	3.315,98	2.099,86	1.862,14	1.063,14	477,64	508,46	151,88	1.212,81	313,66

La tabla a continuación N° 36 contiene las proporciones de distribución de la tabla 26 de Uso de Teléfonos Regulares donde el gasto de administración en total es 25%, a este porcentaje se suma 11% que proviene del personal de Servicio al Cliente dando un total 35%.

El área de servicio al cliente tiene una proporción de gasto administrativo por el personal que fue clasificado en este centro de costos, para distribuir el 40% de ponderación del uso de teléfonos regulares se utilizó la Tabla 15, entonces: $40\% * 27\% =$ Gasto Administrativo; $40\% * 58\% =$ GM; $40\% * 15\% =$ OTM

Tabla 37

Porcentaje de Distribución de Teléfonos Regulares

Área	%	Gasto Administrativo	Costo	
			GM	OTM
Finanzas	15%	15%		
Gerencia y Servicios Generales	5%	5%		
Riesgo	5%	5%		
Crédito	25%		17%	8%
Compras	5%		4%	1%
Servicio al Cliente	40%	11%	23%	6%
Ventas	5%		3%	2%
Total	100%	36%	47%	17%

El área de crédito tiene una proporción total del área de 69% y 31% dato que proviene de las solicitudes analizadas Ver Tabla 10 entonces: $25\% * 69\% =$ GM; $25\% * 31\% =$ OTM.

El área de compras tiene una proporción total del área de 77% y 23% dato que proviene de las compras realizadas Ver Tabla 11 entonces: $5\% * 77\% =$ GM;

Tabla 38**Distribución Envío correspondencia y carga**

	Jul-12	GASTO		COSTO					
				VENTAS		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
				GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
5605-001-001-00 Envío de correspondencia y carga	1984,7								
LAAR	1672,1	117,05	17,72	15,72	12,88	3,85	1.188,86	316,03	
DHL	270,6	18,94	2,87	2,54	2,08	0,62	192,39	51,14	
VERA MARIA	22,4			22,40					
CORDERO MARITZA	18,3		18,25						
ACURIO ANDRÉS	1,4		1,40						
		135,99	40,24	40,66	14,96	4,47	1.381,25	367,17	

Haciendo el mismo ejercicio que en las cuentas anteriores la Tabla 38 es el resultado de la distribución del gasto Envío correspondencia y carga del mes de julio de 2012.

Mensualmente se realiza un detalle de los principales gastos del área de Ventas de la compañía por lo que se tiene identificado como está desglosado todas las cuentas que reporta ésta área, como se puede apreciar los ejecutivos Vera María, Cordero Maritza y Acurio Andrés han efectuado gastos de envío de correspondencia y carga y como se explicó con la figura 66 cuando está plenamente identificado un costo se asigna directamente al centro de costos correspondiente.

Los gastos con los proveedores DHL y LAAR se ha distribuido en gastos y costos tomando en consideración la tabla 22 Gasto de Correspondencia y Carga en el punto tratado con anterioridad.

Tabla 39**Distribución Uso de Teléfonos Regulares**

	Jul-12	GASTO	COSTO							
			VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
Teléfonos regulares	1571,77	565,84	47,15	31,44	271,13	121,81	60,51	18,08	361,51	94,31

Tabla 40

Distribución de Recursos y Gastos de Viaje y Gestión

	Jul-12	GASTO	COSTO							
			VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
Servicio de información crediticia	4622,5				3.189,53	1.432,98				
Otros gastos de originación de crédito	65,07				44,90	20,17				
Suministros de Oficina oficina	248,86									
PAPEL	172,50	51,97	32,91	29,19	16,66	7,49	7,97	2,38	19,01	4,92
MTORRES	41,25	11,14							23,93	6,19
KENCALADA	28,0	28,0								
GVELASTEGUI	7,11	7,11								
Imprenta	230,3	230,3								
Toners y cintas de almacenaje	91	24,57							52,78	13,65
Transporte de equipos	961,8								740,59	221,21
Custodia y almacenaje de documentos y cintas	3142,87								2420,00	722,86
Reuniones de trabajo internas	505,3									
OCHOA M	58,4		44,37	14,01						
BONILLA J	48,9			48,9						
GARCIA M	137,3	137,3								
BELTRAN V	68,7				47,40	21,30				
HUREL M	51,7		51,7							
ESPINEL D	44,4			44,4						
BAEZ F	50,0	50,0								
MORA O	46,0				31,74	14,26				
Hospedaje	1479,5									
CORDERO M	118,0		118							
GUERRA S	88,0			88						
BONILLA J	199,0			199						
ACURIO A	643,5		644							
CARRASCO A	57,0			57						
RODRIGUEZ R	66,0		66							
VALDEZ R	87,2		87							
RODRIGUEZ D	88,0			88						
PEÑAFIEL V	126,5		126							
BURBANO M	6,5			7						
Gasolina	1162,51									
HUREL M	188,4		188							
GUTIERREZ G	143,0			143						
ESPINEL D	103,4			103						
BONILLA J	60,0			60						
OCHOA M	90,9		69	22						
MARTINEZ E	175,7		176							
MOSQUERA M	68,8		69							
MANCHENO A	27,6	27,6								

Continúa



	COSTO									
	Jul-12	GASTO	VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
ALIATIS C	72,0			72						
RODRIGUEZ R	94,4			94						
ACURIO A	58,5			59						
HERNANDEZ G	79,9	79,9								
Alimentación en viajes	532,0									
GUERRA S	36,2			36						
RODRIGUEZ R	74,5			75						
CARRASCO A	78,5			78						
PEÑAFIEL V	47,2			47						
OCHOA M	3,5			2,7	0,8					
CORDERO M	34,8			35						
VERA M	11,9			12						
MARTINEZ E	53,0			53						
RODRIGUEZ D	7,5			8						
HUREL M	30,9			31						
VALDEZ R	21,6			22						
ACURIO A	86,4			86						
ELIAS A	26,1			26						
GUTIERREZ G	17,0			17						
BURBANO M	3,0			3,0						
Pasajes aéreos	3582,87									
HUREL M	483			483						
ESPINEL D	411			411						
RODRIGUEZ D	267			267						
OCHOA M	298			227	72					
ELIAS A	357			357						
CORDERO M	214			214						
MARTINEZ E	423			423						
BONILLA J	161			161						
RODRIGUEZ R	185			185						
VALDEZ R	209			209						
GUERRA S	107			107						
ACURIO A	166			166						
NARANJO D	213				146,70	65,90				
MORA O	160				110,34	49,59				
MUÑOZ C	160						123,17	36,79		
PALOMEQUE J	160								123,17	36,79
RODRIGUEZ X	90			90						
PLAN INCENTIVOS	-479			-340,31	-138,99					
Gastos de gestión y atención a clientes	1017									
MANCHENO A	180	180								
MARTINEZ E	94			94						
HUREL M	35			35						
ELIAS A	76			76						
RODRIGUEZ R	95			95						
MOSQUERA M	43			43						
ALIATIS C	43			43						

Continúa



	COSTO									
	Jul-12	GASTO	VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
ACURIO A	78		78							
ALDAZ D	47			47						
TINOCO G	36		36							
VALDEZ R	36		36							
GUERRA S	51			51						
GILER C	118			118						
SUAREZ L	38			38						
VERA M	47			47						
Mantenimiento autos compañía	729									
MANCHENO A	225	225								
HUREL M	373		373							
GUTIERREZ G	30			30						
ESPINEL D	15			15						
OCHOA M	19		14,44	4,56						
ALIATIS C	20			20						
ACURIO A	10		10							
HERNANDEZ G	37	37								
Movilización personal	7079									
ACURIO A	42		42							
CARDENAS M	45			45						
CARRASCO A	943,4			943,4						
CORDERO M	389,95		389,95							
COSTALES DIEGO	9	9								
ELIAS A ALEXANDE	6		6							
GUERRA S	444,1			444,1						
VELASTEGUI	20,56	20,56								
HERNANDEZ CALO	3,25	3,25								
HUREL M	13,5		13,5							
LOPEZ S	452		452							
MARIA OCHOA	51		38,76	12,24						
MOSQUERA M	9		9							
MUÑOZ C	6						4,62	1,38		
NARANJO D	3				2,07	0,93				
PALOMEQUE J	10								7,70	2,30
PEÑAFIEL V	534		534							
RODRIGUEZ D	24,3			24,3						
RODRIGUEZ RO	6		6							
RODRIGUEZ XI	67,75			67,75						
SOLANO M	4								3,08	0,92
SUAREZ G L	21			21						
VERA MA	173,6									
FASTLINE	3800,96	144,82	1672,42	1710,43	26,23	11,78	117,07	34,97	66,14	17,10

Continúa



La Tabla 40 recoge la mayor parte de rubros por concepto de viaje, gestión, recursos y materiales, los cuáles son gastos identificados por el asesor o ejecutivo que los originó por lo cual se encuentran asignados al centro de costos que les corresponde.

Para realizar la distribución es preciso identificar de qué clase de costo se trata, si es un gasto individual de un asesor o es un gasto general como el consumo de papel, así como tener presente los inductores de costos que se relacionan con cada actividad.

Aquellos gastos de Gerencia y Subgerencia de área que requieren ser prorrateados entre el servicio de financiamiento GM y OTM se han distribuido utilizando los inductores de costos.

Inductor del área de crédito es el número de solicitudes por marca, el inductor del área de compras es el número de contratos comprados, el inductor del área de ventas utilizado es el número de solicitudes que se han procesado en el mes.

Tabla 41
Consumo de Celulares Julio 2012

	COSTO									
	Jul-12	GASTO	VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
Teléfonos celulares	2152,64	286,73	764,40	677,87	89,12	40,03	33,15	9,90	199,76	51,66

Tabla 42
Consumo de Internet Julio 2012

	COSTO									
	Jul-12	GASTO	VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE	
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM
Internet	991,54	132,07	352,10	312,24	41,05	18,44	15,27	4,56	92,01	23,80

Las tablas 41 y 42 contienen la distribución del gasto de celulares e internet del mes de julio de 2012. El proveedor que es Conecel remite un reporte detallado del consumo de estos servicios, con esta información se procedió con la elaboración de las mencionadas tablas.

Tabla 43

Gastos Ventas, Comisión por Cesión e Inscripción de Contratos

	Jul-12	GASTO	COSTO									
			VENTAS		CRÉDITO		COMPRAS		SERVICIO AL CLIENTE			
			GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM	GM	OTM		
Comisiones por cesión de cartera	35893,67		25.484,51	10.409,16								
Inscripción de contratos	1748,21								1.346,12	402,09		
Otros gastos de cobranza	1072,48		761,46	311,02								
Membresías	140		106,40	33,60								
Provisión publicidad y mercadeo	3347,1		2.543,80	803,30								
Eventos de capacitación	4179,59		3.176,49	1.003,10								
Planes de incentivo	473,31		359,72	113,59								
Estrategias de fidelización	2000		1.520,00	480,00								

Los gastos de ventas, las comisiones por cesión de cartera y otros gastos de cobranza son pagos directamente relacionados con la compra de cartera, por lo que se coloca el desglose en la columna de ventas que simboliza los gastos y recursos directos del servicio de financiamiento GM y OTM.

Los gastos por inscripción de contratos están directamente relacionados con la actividad de Servicio al Cliente por lo que se lo ha localizado en la columna Servicio al Cliente.

Tabla 44

Gastos de Administración

JUL-12	GASTO
5595-001-003-00 Cable	29,2
5670-001-001-00 Honorarios legales	1500
5675-001-001-00 Auditoría externa anual	833,33
5710-001-000-00 Gastos bancarios	5408,17
5710-001-001-00 BP Gastos bancarios	9521,2
5710-001-002-00 BGR Gastos bancarios	97,5
5710-001-003-00 Loja Gastos bancarios	22,3
5870-000-000-00 Impuesto salida de divisas	2612,5
5880-000-001-00 Otros gastos de operación	1072,41
5880-000-007-00 Servicios complementarios	5119,2
5880-000-010-00 Gastos no deducibles	12464,51
5880-000-011-00 IVA no compensado	25113,68
5880-000-012-00 IVA liquidaciones compras	-548,45
5880-000-101-00 AM Otros gastos varios	549,62
5880-000-102-00 AM Gastos no deducibles	672,11

La tabla 44 recoge varios rubros que forman parte de la administración de la cartera, por su naturaleza no pueden ser identificados dentro del proceso de financiamiento GM y OTM de forma real, razón por la que se recomienda registrarlos en el centro de costo de Gastos de Administración.

Luego de haber procesado la información de costos y gastos del mes de julio de 2012 con la propuesta de costeo ABC se obtuvo el siguiente resumen:

Tabla 45

Costos y Gastos Servicios de Financiamiento Julio 2012

CENTRO DE COSTOS	MONTO
GASTO	165.642,63
GM	
VENTAS	95.378,27
CRÉDITO	64.965,41
COMPRAS	23.218,84

Continúa



CENTRO DE COSTOS	MONTO
SERVICIO AL CLIENTE	23.424,90
	\$ 206.987,43
OTM	
VENTAS	62.398,39
CRÉDITO	29.802,32
COMPRAS	6.935,50
SERVICIO AL CLIENTE	6.254,93
	\$ 105.391,13
TOTAL COSTOS Y GASTOS	478.021,18

En el mes de julio de 2012 se generaron gastos administrativos por un valor de \$ 165.642,63, el costo de financiamiento Chevrolet asciende a \$206.987,43; el costo de financiamiento de Otras Marca en este mes es \$ 105.391,13.

Tabla 46

Costo Unitario Financiamiento Julio 2012

FINANCIAMIENTO	COSTO	N° CONTRATOS COMPRADOS	VALOR UNITARIO
GM	\$ 206.987,43	775	\$ 267,08
OTM	\$ 105.391,13	230	\$ 458,22

Con el volumen de contratos comprados en el mes de julio de 2012, GM #775 el costo unitario de financiar cada contrato asciende a \$ 267,08.

OTM # 230 el costo unitario de financiar cada contrato es \$ 458,22.

Tabla 47

Ingresos Servicios de Financiamiento Julio 2012

CUENTAS	July 2012		TOTAL
	GM	OTM	
4100-001-004-00 Intereses ganados en cartera	\$ 57.123,49	\$ 24.377,74	
4521-500-001-00 Premio cartera vendida BP	\$ 400.888,34	\$ 136.648,50	
4521-500-002-00 Diferencias menores en adm de cartera	\$ 240,41	\$ 96,29	
4521-500-003-00 Premio cartera vendida BGR	\$ 950,73	\$ 795,19	
4645-002-001-00 Honorarios seguro vehículos financiados	\$ 47.729,50	\$ 17.711,01	
4645-002-003-00 Honorarios seguro de deducible			
4645-002-004-00 Honorarios garantía extendida	\$ 10.067,06	\$ 3.877,00	
4645-000-001-00 VA Honorarios administración de cartera	\$ 2.256,37		
4900-000-006-00 Inscripción de contratos – ingresos	\$ 1.250,00		
Total ingresos	\$ 520.505,89	\$ 183.505,74	\$704.011,63

Tabla 48

Ingreso Unitario Servicios de Financiamiento Julio 2012

FINANCIAMIENTO	INGRESOS	N° CONTRATOS COMPRADOS	INGRESOS UNITARIO
GM	\$ 520.505,89	775	\$671,62
OTM	\$ 183.505,74	230	\$797,85

Tabla 49

Utilidad Bruta por Servicios de Financiamiento Julio 2012

N° CONTRATOS COMPRADOS	INGRESO UNITARIO	COSTO UNITARIO	UTILIDAD BRUTA POR SERVICIO
775	\$ 671,62	\$ 267,08	\$ 404,54
230	\$ 797,85	\$ 458,22	\$ 339,63

Tabla 50

Margen de Contribución por Servicios de Financiamiento Julio 2012

FINANCIAMIENTO	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD BRUTA POR SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION
GM	\$ 520.505,89	\$ 206.987,43	\$ 313.518,46	45%
OTM	\$ 183.505,74	\$ 105.391,13	\$ 78.114,61	11%
	\$ 704.011,63	\$ 312.378,56	\$ 391.633,07	56%

Los resultados del ejercicio práctico de este capítulo evidencian que el servicio de financiamiento GM en el mes de julio de 2012 permitió generar una utilidad bruta por unidad financiada de la marca GM de \$ 404,54 mientras que por una unidad financiada de otras marcas se obtuvo una utilidad bruta de \$ 339,63. El margen de contribución total es 45% y 11% respectivamente.

CAPÍTULO V

5. EFECTOS FINANCIEROS ATRIBUIBLES A LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS ABC PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE CARTERA AUTOMOTRIZ

Con la metodología ABC se puede conocer el costo exacto de productos, servicios, clientes, canales de venta, etc. porque los costos indirectos se pueden asignar exactamente al producto o servicio, que los consume a través de la determinación de las actividades que se realizan en la empresa.

Para la empresa de servicios de compra venta de cartera, los costos indirectos constituyen las actividades que realizan las áreas de crédito, compras y servicio al cliente y el objeto de costo que hemos costeado es el tipo de financiamiento Chevrolet y Otras marcas.

Al terminar de construir un modelo ABCosting se puede pasar a la etapa de análisis de los costos que ahora estarán calculados de una manera mucho más precisa. La etapa de análisis se llama ABM (Activity Based Management) e implica numerosos análisis, algunos de los cuales podemos citar ahora: Rentabilidad, trazabilidad, ociosidad, causa raíz

En este capítulo se presentarán los estados de resultados de la compañía del año 2012 hasta el mes de agosto bajo el sistema de costos ABC que se ha propuesto en este proyecto, visualizando los cambios en la información financiera que permite obtener la distribución de los ingresos y costos bajo este sistema gerencial, además se realizará análisis de rentabilidad y trazabilidad

TABLA 51
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS BAJO EL SISTEMA DE COSTOS ABC

	Enero 2012	Febrero 2012	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012	Junio 2012	Julio 2012	Agosto 2012
FINANCIAMIENTO GM								
4100-001-004-00 Intereses ganados en cartera	80.521,68	62.926,86	68.391,92	60.135,42	68.363,37	59.894,52	57.123,49	47.419,13
4521-500-001-00 Premio cartera vendida BP	554.657,25	403.397,75	438.927,61	320.359,22	418.634,04	377.248,15	400.888,34	265.600,59
4521-500-002-00 Diferencias menores en adm de cartera	(102,37)	169,26	73,98	8,58	10,28	20,91	240,41	(11,50)
4521-500-003-00 Premio cartera vendida BGR							950,73	
4645-002-001-00 Honorarios seguro vehículos financiados		62.794,89	44.468,17	50.095,13	35.454,28	45.734,34	47.729,50	41.223,98
4645-002-003-00 Honorarios seguro de deducible		13.424,64	9.303,16	10.544,71	7.505,00	9.780,03	10.067,06	8.920,89
4645-002-004-00 Honorarios garantía extendida	1.000,00	400,00	600,00	-	-	1.180,00		
4645-000-001-00 VA Honorarios administración de cartera	5.189,47	4.600,66	4.390,17	3.885,77	3.560,47	3.195,78	2.256,37	2.044,18
4900-000-006-00 Inscripción de contratos – ingresos	-	-	250,00	750,00	1.375,00	1.375,00	1.250,00	-
TOTAL INGRESOS FINANCIAMIENTO GM	641.266,03	547.714,05	566.405,01	445.778,83	534.902,45	498.428,74	520.505,89	365.197,28
FINANCIAMIENTO OTM								
4100-001-004-00 Intereses ganados en cartera	47.255,62	38.169,33	44.007,94	30.339,30	44.537,74	34.098,27	24.377,74	28.989,76
4521-500-001-00 Premio cartera vendida BP	214.615,37	168.187,44	174.034,33	112.300,63	162.119,55	152.327,77	136.648,50	122.881,46
4521-500-002-00 Diferencias menores en adm de cartera	(8,76)	59,46	32,53	3,53	4,46	10,28	96,29	2,53
4521-500-003-00 Premio cartera vendida BGR							795,19	
4645-002-001-00 Honorarios seguro vehículos financiados		24.623,69	19.444,75	18.900,20	12.872,98	18.602,98	17.711,01	14.124,58
4645-002-003-00 Honorarios seguro de deducible		5.424,49	4.218,81	4.135,03	2.658,60	4.077,06	3.877,00	3.195,93
TOTAL INGRESOS FINANCIAMIENTO OTM	261.862,23	236.464,41	241.738,36	165.678,69	222.193,32	209.116,35	183.505,74	169.194,26
TOTAL INGRESOS	903.128,26	784.178,46	808.143,37	611.457,52	757.095,77	707.545,09	704.011,63	534.391,53

Continúa



TABLA 51
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS BAJO EL SISTEMA DE COSTOS ABC

COSTOS	Enero 2012	Febrero 2012	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012	Junio 2012	Julio 2012	Agosto 2012
FINANCIAMIENTO GM								
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	29.587,69	29.868,80	30.706,02	29.724,72	29.166,94	31.081,50	32.998,31	30.287,46
TOTAL RECURSOS Y MATERIALES	86.620,00	75.422,20	76.110,71	75.519,88	76.927,36	(50.085,29)	62.379,96	57.085,39
TOTAL VENTAS	116.207,70	105.290,99	106.816,73	105.244,60	106.094,30	(19.003,79)	95.378,27	87.372,85
GASTOS INDIRECTOS								
TOTAL ACTIVIDADES CREDITO	41.672,74	41.069,81	43.865,58	47.651,05	43.668,87	55.478,88	64.965,41	95.027,88
TOTAL ACTIVIDADES COMPRAS	15.922,27	24.792,57	17.276,71	17.671,36	17.601,02	19.866,99	23.218,84	32.492,15
TOTAL ACTIVIDADES SERVICIO AL CLIENTE	47.891,36	39.613,80	24.223,98	21.570,94	27.598,82	25.102,83	23.424,90	26.132,93
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	105.486,38	105.476,18	85.366,27	86.893,35	88.868,70	100.448,70	111.609,16	153.652,96
TOTAL FINANCIAMIENTO GM	221.694,07	210.767,18	192.183,00	192.137,95	194.963,00	81.444,91	206.987,43	241.025,81
FINANCIAMIENTO OTM								
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	26.106,79	26.354,82	27.093,55	26.227,69	25.735,54	27.424,85	29.116,16	26.724,23
TOTAL RECURSOS Y MATERIALES	43.967,90	42.122,37	43.014,43	37.663,90	41.370,38	(3.987,96)	33.282,23	40.316,32
TOTAL VENTAS	70.074,69	68.477,19	70.107,97	63.891,60	67.105,92	23.436,90	62.398,39	67.040,55
GASTOS INDIRECTOS								
TOTAL ACTIVIDADES CREDITO	18.722,54	18.451,66	18.799,53	17.622,97	19.619,35	23.776,66	29.802,32	48.953,76
TOTAL ACTIVIDADES COMPRAS	5.028,09	8.710,90	5.758,90	5.580,43	5.985,93	6.264,72	6.935,50	14.598,23
TOTAL ACTIVIDADES SERVICIO AL CLIENTE	11.490,24	11.919,69	6.358,03	4.801,65	7.540,05	6.624,42	6.254,93	7.284,47
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	35.240,86	39.082,24	30.916,47	28.005,05	33.145,32	36.665,81	42.992,74	70.836,46
TOTAL FINANCIAMIENTO OTM	105.315,55	107.559,44	101.024,44	91.896,65	100.251,24	60.102,71	105.391,13	137.877,01
TOTAL COSTOS	327.009,62	318.326,62	293.207,45	284.034,59	295.214,24	141.547,61	312.378,56	378.902,82
UTILIDAD BRUTA	576.118,64	465.851,85	514.935,92	327.422,93	461.881,53	565.997,48	391.633,07	155.488,71
GASTOS								
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	94.055,97	113.244,14	101.850,00	103.780,06	102.968,20	116.961,95	150.593,46	161.510,78
TOTAL UTILIDAD OPERACIONAL	482.062,67	352.607,71	413.085,92	223.642,87	358.913,33	449.035,53	241.039,62	(6.022,07)
TOTAL OTROS GASTOS Y OTROS INGRESOS	-5685,07	44730,23	-181	-1312,1	-9064,74	-5250,22	61623,18	(7.132,59)
TOTAL UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	476.377,60	397.337,94	412.904,92	222.330,77	349.848,59	443.785,31	302.662,80	(13.154,66)
PARTICIPACION EMPLEADOS	71.456,64	59.600,69	61.935,74	33.349,62	52.477,29	66.567,80	45.399,42	
IMPUESTO A LA RENTA	93.131,82	77.679,57	80.722,91	43.465,67	68.395,40	86.760,03	59.170,58	
UTILIDAD NETA	311.789,14	260.057,68	270.246,27	145.515,49	228.975,90	290.457,49	198.092,80	(13.154,66)

TABLA 52
ANALISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS BAJO EL SISTEMA DE COSTOS ABC

	Enero 2012	Febrero 2012	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012	Junio 2012	Julio 2012	Agosto 2012
FINANCIAMIENTO GM								
TOTAL INGRESOS FINANCIAMIENTO GM	71%	70%	70%	73%	71%	70%	74%	68%
FINANCIAMIENTO OTM								
TOTAL INGRESOS FINANCIAMIENTO OTM	29%	30%	30%	27%	29%	30%	26%	32%
TOTAL INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COSTOS								
FINANCIAMIENTO GM								
TOTAL VENTAS	13%	13%	13%	17%	14%	-3%	14%	16%
TOTAL ACTIVIDADES CREDITO	5%	5%	5%	8%	6%	8%	9%	18%
TOTAL ACTIVIDADES COMPRAS	2%	3%	2%	3%	2%	3%	3%	6%
TOTAL ACTIVIDADES SERVICIO AL CLIENTE	5%	5%	3%	4%	4%	4%	3%	5%
TOTAL FINANCIAMIENTO GM	25%	27%	24%	31%	26%	12%	29%	45%
FINANCIAMIENTO OTM								
TOTAL VENTAS	8%	9%	9%	10%	9%	3%	9%	13%
TOTAL ACTIVIDADES CREDITO	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%	9%
TOTAL ACTIVIDADES COMPRAS	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	3%
TOTAL ACTIVIDADES SERVICIO AL CLIENTE	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
TOTAL FINANCIAMIENTO OTM	12%	14%	13%	15%	13%	8%	15%	26%
TOTAL COSTOS	36%	41%	36%	46%	39%	20%	44%	71%
UTILIDAD BRUTA	64%	59%	64%	54%	61%	80%	56%	29%
GASTOS								
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	10%	14%	13%	17%	14%	17%	21%	30%
TOTAL UTILIDAD OPERACIONAL	53%	45%	51%	37%	47%	63%	34%	-1%
TOTAL OTROS GASTOS Y OTROS INGRESOS	-1%	6%	0%	0%	-1%	-1%	9%	-1%
TOTAL UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES								
PARTICIPACION EMPLEADOS	8%	8%	8%	5%	7%	9%	6%	0%
IMPUESTO A LA RENTA	10%	10%	10%	7%	9%	12%	8%	0%
UTILIDAD NETA	35%	33%	33%	24%	30%	41%	28%	-2%

5.1 ANÁLISIS DE INGRESOS Y COSTOS BAJO EL SISTEMA DE COSTOS ABC

5.1.1 ANÁLISIS DE INGRESOS

La fuente de ingresos más importante en el año 2012 son los ingresos por financiamiento GM que fluctúan de 68% a 74% del total de ingresos. En los ocho meses del año vigente se han acumulado ingresos GM por un total de 4'120.198,28.

Le sigue los ingresos por financiamiento de Otras Marcas con participación desde 26% a 32%. El financiamiento OTM no tiene como fuente de ingresos honorarios por garantía extendida, honorarios por administración de cartera VA, ingresos por inscripción de contratos; además el volumen de financiamiento GM es superior en al financiamiento OTM. El financiamiento OTM ha acumulado ingresos por un valor de \$ 1'689.753,35

El nivel de ingresos operacionales total es de \$ 5'809.951,63

5.1.2 ANÁLISIS DE COSTOS

Los costos por financiamiento GM fluctúan de 12% a 45% del total de ingresos. En el mes de junio tienen el porcentaje menor debido a un ajuste en la provisión para gastos de publicidad y promoción, mientras que en el mes de agosto el porcentaje de participación es alto debido a costos importantes incurridos en uso de sistemas e implementación del CORE.

Los costos por financiamiento OTM varían de 8% a 26% del total de ingresos.

Los costos por financiamiento se encuentran conformados por Costos Directos: sueldos, salarios, recursos y materiales utilizados por el área de Ventas.

Los costos indirectos constituyen los sueldos, salarios, recursos, materiales utilizados por las áreas de Crédito, compras y servicio al cliente.

En el financiamiento GM los costos directos del área de Ventas oscilan entre - 3% hasta 17% del total de ingresos. Cabe indicar que en el mes de junio se realizó un

ajuste al presupuesto de publicidad y mercadeo de menos \$ 175.000, ajuste que redujo de forma importante el monto total de costos directos por el área de ventas de este mes.

Los costos indirectos del financiamiento GM se describe a continuación:

Actividades de Crédito varía entre 5% hasta 18% En el mes de agosto se incurrió en mayores costos por uso de sistemas y soporte debido a la extensión de plazo para las licencias de estos sistemas, el exceso en costos absorbió las actividades de crédito debido a su mayor participación en el uso de sistemas: Crédito y Cobranzas 50%.

Actividades de Crédito y Servicio al Cliente fluctúan entre 3% a 5% del total de ingresos.

Actividades de Compras oscilan entre 2% y 6% de los ingresos totales.

Los costos directos de financiamiento GM representan en promedio 41% en los ocho meses del año 2012 frente a un promedio de 59% que representan los costos indirectos.

Los costos de financiamiento GM en los ocho meses totalizan 1'541.203,34

En el financiamiento OTM los costos directos varían entre 8% hasta 13% del total de ingresos

Los costos indirectos se describen como sigue:

Actividades de Crédito oscilan entre 2% y 9%. Las actividades de Servicio al Cliente varían entre 1% hasta 2%, finalmente las actividades de Compras representan desde 1% a 3% del total de ingresos.

En el financiamiento OTM los costos directos representan en promedio 60% en los ocho meses del año 2012 frente a un promedio de 40% que representan los costos indirectos.

Los costos de financiamiento OTM en los ocho meses del año es igual a \$ 809.418,17

El nivel de costos total es de \$ 2'350.621,51

5.1.3 UTILIDAD BRUTA

Con este nivel de costos asociados con la prestación del servicio de compra de cartera, se obtiene un margen bruto que oscila entre 29% hasta 80% del total de ingresos.

El margen de contribución en promedio es de 58%, este porcentaje constituye la diferencia más evidente de la aplicación del sistema de costos, en el capítulo II se presentó los estados de resultados de la compañía donde el margen de contribución o utilidad bruta era equivalente a 94% en el primer y segundo semestre del año 2012.

5.1.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos fluctúan desde 10% hasta 30%

Los gastos administrativos están conformados por los gastos de personal de las áreas de apoyo de la compañía como son: finanzas, riesgos, tecnología, operaciones, recepción, gerencia, servicios generales y otros rubros varios como: gastos de uso de sistemas, arrendamientos, teléfonos, suministros, imprenta, envío de correspondencia, gastos de gestión y viajes, pagos municipales, impuesto salida de divisas, gastos legales, auditoría y asesoría.

La proporción que representa los gastos administrativos bajo el sistema de costos ABC constituye otro importante factor de diferenciación de la contabilidad tradicional de la compañía de compra venta de cartera pues como se describió en el Capítulo II de este proyecto, los Gastos Administrativos sin una distribución de costos representaban en promedio en el año 2012 61,20% del total de ingresos.

Esta diferencia se debe a que todos los rubros que formaban parte de los gastos administrativos fueron reclasificados según corresponde en los centros de costos propuestos utilizando además los cost drivers recomendados.

Los gastos administrativos en los ocho meses suman \$944.964,55.

5.1.5 UTILIDAD NETA

La utilidad neta generada en los meses analizados del año 2012 varían entre -2% hasta 35% del total de ingresos

La Utilidad Neta es el punto de encuentro de los dos sistemas: ABC y Contabilidad Tradicional, pues el propósito del modelo de costos es generar

información relevante de los costos de la actividad de la empresa de forma específica por objeto de costo, no obstante este propósito, los valores totales en definitiva no cambian son iguales.

La utilidad bruta de la compañía en los ocho meses del año 2012 asciende a \$ 1'691.980.11

5.2 RENTABILIDAD

El propósito de todo negocio es hacer utilidad, no obstante es vital para una empresa conocer a cabalidad como se genera esta utilidad, con un entendimiento de los componentes de la rentabilidad la administración puede tener mejor control de la operación y los procesos que generan la utilidad.

En otras palabras con la correcta información es posible tomar las decisiones más indicadas.

El sistema de costos ABC que hemos puesto en práctica en la compañía nos permite resumir la información que presentamos en la tabla a continuación 53 como parte del análisis de rentabilidad por servicio de financiamiento.

TABLA 53

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR SERVICIO DE FINANCIAMIENTO TOTAL ENERO A AGOSTO 2012

	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2		VALORES UNITARIOS			
	GM	OTM	GM	OTM	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
					# Unid GM	# Unid OTM	# Unid GM	# Unid OTM
					6756	2283	6756	2283
TOTAL INGRESOS	4.120.198,28	1.689.753,35	4.120.198,28	1.689.753,35	609,86	740,15	609,86	740,15
SUELDOS Y SALARIOS VENTAS	243.421,44	214.783,63	243.421,44	214.783,63				
RECURSOS Y MATERIALES VENTAS	459.980,20	277.749,59	459.980,20	277.749,59				
ACTIVIDADES DE CRÉDITO	433.400,23	195.748,78	433.400,23	195.748,78				
ACTIVIDADES DE COMPRAS	168.841,91	58.862,70	168.841,91	58.862,70				
ACTIVIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE	235.559,56	62.273,47	235.559,56	62.273,47				
TOTAL COSTOS	1.541.203,34	809.418,17	1.541.203,34	809.418,17	228,12	354,54	228,12	354,54
UTILIDAD BRUTA	2.578.994,94	880.335,18	2.578.994,94	880.335,18	381,73	385,60	381,73	385,60
GASTOS ADMINISTRATIVOS	472.482,27	472.482,27	670.924,83	274.039,72	69,94	206,96	99,31	120,03
UTILIDAD OPERACIONAL	2.106.512,66	407.852,91	1.908.070,11	606.295,46	311,80	178,65	282,43	265,57
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	91.707,66	91.707,66	130.224,88	53.190,44	13,57	40,17	19,28	23,30
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	52.843,82	52.843,82	75.038,22	30.649,41	7,82	23,15	11,11	13,43
UTILIDAD ANTES DE IMP Y PARTICIPACIONES	2.145.376,51	446.716,75	1.963.256,77	628.836,49	317,55	195,67	290,59	275,44
IMPUESTO RENTA Y PARTICIPACIÓN	450.056,58	450.056,58	639.080,34	261.032,82	66,62	197,13	94,59	114,34
UTILIDAD NETA	1.695.319,93	(3.339,82)	1.324.176,43	367.803,68	250,94	(1,46)	196,00	161,11
	100%	0%	78%	22%	101%	-1%	55%	45%

La tabla 53 presenta los ingresos totales y costos totales de los servicios de financiamiento GM y OTM durante los meses de operación enero a agosto de 2012.

Hemos presentado dos escenarios para distribuir los gastos de administración, gastos bancarios, impuesto a la renta y participación trabajadores, tomando en consideración que los costos ya fueron previamente localizados para cada tipo de financiamiento y en cualquier escenario la utilidad bruta no cambiará.

En el escenario N° 1 se ha distribuido los gastos administrativos, participación trabajadores, impuesto a la renta, gastos bancarios utilizando un porcentaje de 50% para cada financiamiento, este porcentaje se utiliza considerando que las áreas de apoyo que representan los gastos administrativos no diferencian su actividad en función del tipo de financiamiento, es decir: Por ejemplo el área de finanzas invertirá el mismo tiempo en realizar un registro de un financiamiento GM u OTM, en el área de Tecnología configurará los computadores empleando el mismo tiempo sin observar para qué ejecutivo es.

En este escenario el resultado final es decir la utilidad neta que genera el financiamiento GM es \$ 1'695.319,93 equivalente al 100% de la utilidad neta de los ocho meses.

Mientras que el financiamiento OTM genera una pérdida de \$ (3339,82) equivalente a 0%.

Lo que podemos concluir de este escenario es que la interacción de los dos servicios de financiamiento que conlleva la oferta de financiamiento de todas las marcas que tienen presencia en el país permite generar \$ 574.974 más en utilidad que si por ejemplo solo financiáramos Chevrolet la utilidad neta reduciendo la totalidad de los gastos administrativos, sería \$ 1'120.345.

UTILIDAD BRUTA GM	\$ 2.578.994,94
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.634.030,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 1.711.758,08
15% PARTICIPACIONES	\$ 256.763,71
23% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 334.648,70
UTILIDAD NETA	\$ 1.120.345,66
DIFERENCIA DE UTILIDAD REAL	\$ (574.974,27)

El segundo escenario utiliza el promedio de participación de ingresos de los tipos de financiamiento en los ocho meses del año vigente, es decir GM participa el 71% de ingresos y OTM 29%, con estos valores porcentuales se ha distribuido los gastos de administración, bancarios, participaciones e impuesto a la renta, generando los siguientes resultados:

El servicio de financiamiento GM genera una utilidad neta de \$ 1'324.176 con una participación del 78% del total.

El servicio de financiamiento OTM genera una utilidad neta de \$ 367.803 es decir una participación del 22%

Lo que podemos concluir de este escenario es que el servicio de financiamiento GM necesita subsidiar al servicio de financiamiento OTM para que este genere ganancia por sí solo.

Esta conclusión se debe a que no hay razón real para diferenciar los gastos administrativos entre los dos tipos de servicios como ejemplificamos en el escenario N° 1 el área de finanzas no invierte el 79% del tiempo para GM y el 29% para OTM, las área de apoyo entregan el mismo esfuerzo para los dos tipos de servicio.

En valores unitarios tenemos cifras diferentes, # 6756 unidades GM financiadas hasta agosto generaron una utilidad bruta de \$ 381 por unidad, mientras que # 2283 unidades OTM generaron una utilidad bruta de \$ 385.

En el escenario N° 1 los resultados son \$ 250 de utilidad neta por unidad GM y \$ (1,46) de pérdida por unidad OTM. En el escenario N° 2 genera utilidad neta \$196 por unidad GM es decir 55% del total y \$ 161 por unidad OTM 45% de participación.

Este análisis nos hace concluir que el servicio de financiamiento OTM tiene potencial y si creciera este servicio las utilidades netas globales serían importantes, la desventaja es que el mercado, las restricciones gubernamentales no apoyan para que se dispare este servicio OTM a pesar que la empresa ha invertido mucho en ganar este mercado.

TABLA 54
MARGEN BRUTO SEGÚN EL SISTEMA DE COSTOS ABC

	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12
Margen Bruto Total								
Utilidad Bruta	576.119	465.852	514.936	327.423	461.882	565.997	391.633	155.489
Ventas	903.128	784.178	808.143	611.458	757.096	707.545	704.012	534.392
Margen Bruto sobre Ventas	64%	59%	64%	54%	61%	80%	56%	29%
Margen Bruto Financiamiento GM								
Utilidad Bruta GM	419.572	336.947	374.222	253.641	339.939	416.984	313.518	124.171
Ventas Totales	903.128	784.178	808.143	611.458	757.096	707.545	704.012	534.392
Margen Bruto sobre Ventas	46%	43%	46%	41%	45%	59%	45%	23%
Margen Bruto Financiamiento OTM								
Utilidad Bruta OTM	156.547	128.905	140.714	73.782	121.942	149.014	78.115	31.317
Ventas Totales	903.128	784.178	808.143	611.458	757.096	707.545	704.012	534.392
Margen Bruto sobre Ventas	17%	16%	17%	12%	16%	21%	11%	6%
% Participación GM	71%	70%	70%	73%	71%	70%	74%	68%
% Participación OTM	29%	30%	30%	27%	29%	30%	26%	32%

TABLA 55
MARGEN BRUTO CONTABILIDAD TRADICIONAL

	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12
Margen Bruto								
Utilidad Bruta	847.367	735.541	757.754	575.141	709.126	660.046	668.118	513.409
Ventas	903.128	784.178	808.143	611.458	757.096	707.545	704.012	534.392
Margen Bruto sobre Ventas	93,83%	93,80%	93,76%	94,06%	93,66%	93,29%	94,90%	96,07%

Cuando uno cuenta con un modelo de costos ABC es fácil calcular los costos y la rentabilidad por Objeto de Costo y compararlo con el cálculo realizado por la Contabilidad Tradicional. Las diferencias pueden ser importantes.

Las Tablas 54 y 55 recogen el cálculo del margen bruto sobre ventas con un estado de resultados bajo el sistema de costos ABC y con un estado de resultado bajo la contabilidad tradicional que emplea la empresa.

Obsérvese que el margen de contribución puede ser muy distinto si se mide el mismo con un método u otro. Bajo el sistema de costos de costos ABC el margen de contribución oscila entre 29% y 80% teniendo un promedio en los ocho meses de 58%.

Con la contabilidad tradicional el margen de utilidad bruta se encuentra entre 93% y 96% generando un promedio de 94%.

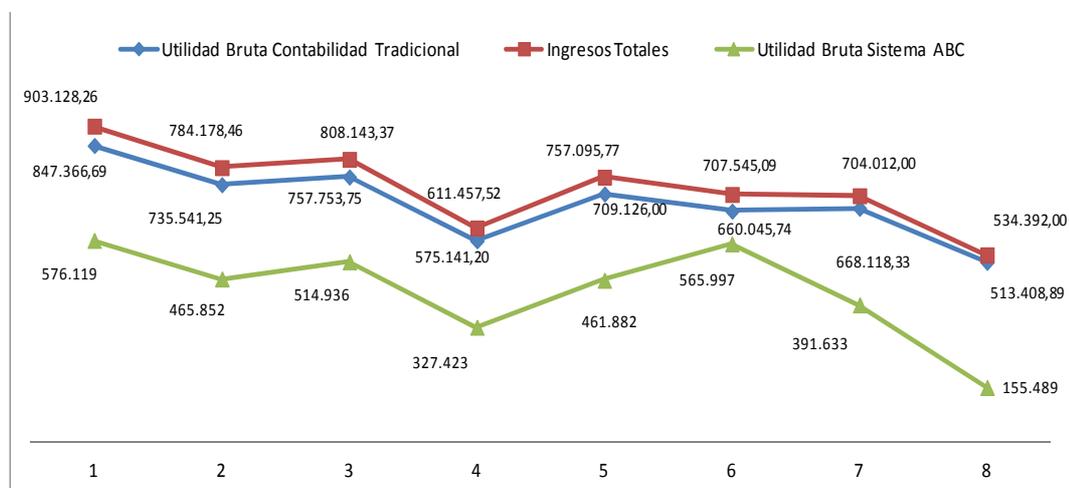


Figura 67. Utilidad Bruta ABC vc CT

La figura 67 recoge la representación de la tendencia de los ingresos totales (línea roja) durante los meses de enero a agosto; la tendencia de la utilidad bruta bajo el sistema de contabilidad convencional que emplea actualmente la empresa para preparar los estados financieros (línea azul) y la tendencia de la utilidad bruta con el estado de resultado bajo el sistema de costos ABC (línea verde).

La brecha entre los ingresos totales y la utilidad bruta bajo el sistema de costos ABC es el margen de contribución real de la actividad de compra venta de cartera, la cual equivale en promedio a 58%

La brecha entre los ingresos totales y utilidad bruta bajo contabilidad convencional es mucho más estrecha equivale a 94% en promedio de contribución lo cual es una diferencia importante.

5.3 TRAZABILIDAD

La trazabilidad es una técnica de análisis de costos ABC. Los costos fluyen dentro de la empresa a través de las actividades hasta los objetos de costo. Se puede crear un panel de análisis que incluya:

- Análisis por objeto de costo
- Análisis por actividades
- Análisis por recursos
- Análisis por cuentas contables

A través de un sistema de filtros se puede elegir el gasto que se desea analizar y ver qué actividades requirieron de ese gasto y luego que objetos de costo consumieron esa actividad. Así se puede conocer el uso de gastos aun hasta el más pequeño.

5.3.1 ANÁLISIS POR OBJETO DE COSTO

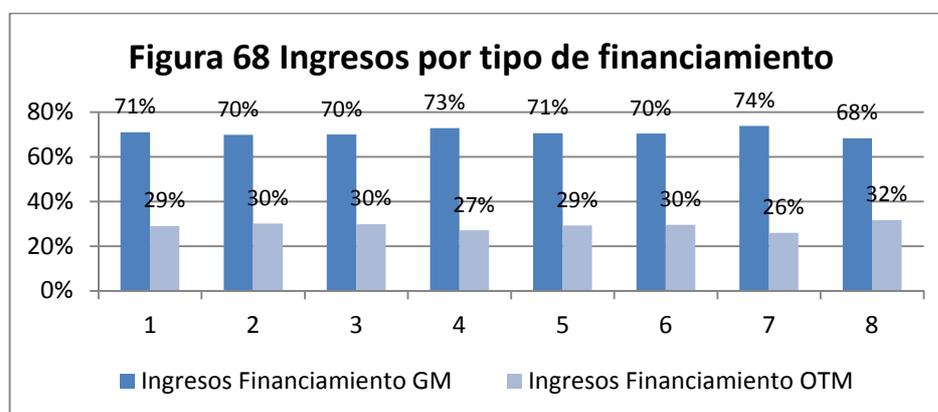


Figura 68. Ingresos por tipo de financiamiento

La figura 68 es la representación de la proporción de ingresos de la compañía de compra venta de cartera con sus dos tipos de financiamiento, sin duda el financiamiento GM constituye el principal servicio fuente de ingresos, y con la estructuración de los estados financieros bajo el sistema de costos ABC se ha ratificado y probado.

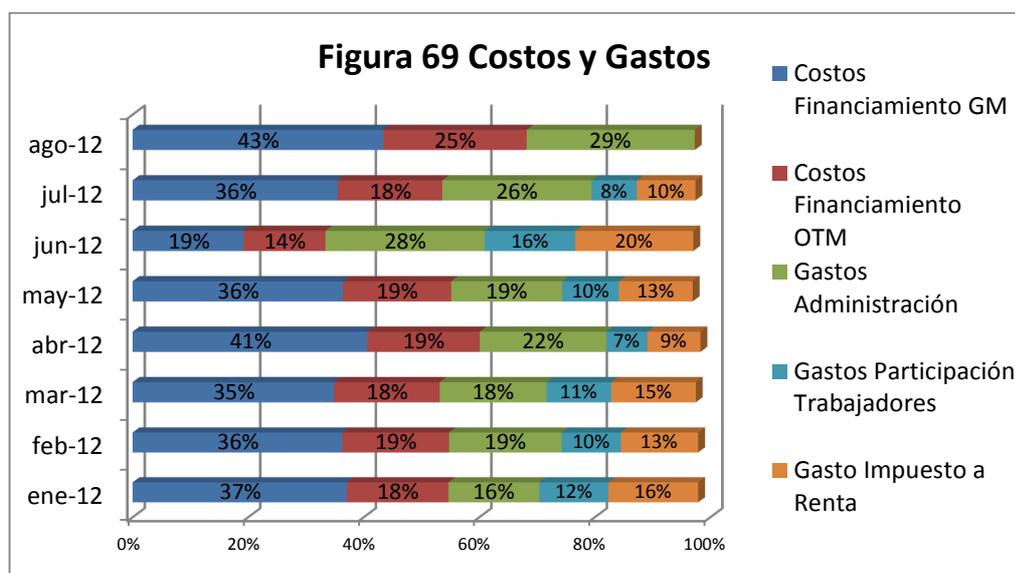


Figura 69. Costos y Gastos

La figura 69 es la representación porcentual de todos los costos y gastos de La Compañía de Compra Venta de cartera. Los costos constituyen en promedio el 54% del total de erogaciones de la compañía, los gastos administrativos equivalen en promedio 22%, el restante 24% constituyen las erogaciones por impuesto a la renta, participación trabajadores, y gastos bancarios.

Los costos de las áreas que realizan actividades primarias en la compañía como son: Ventas, Crédito y Cobranza, Compras y Servicio al Cliente constituyen una inversión preponderante en los resultados globales de la empresa por lo cual las analizamos a continuación con mayor detalle.

5.3.2 ANÁLISIS POR RECURSOS

La figura 70 a continuación recoge la información de los elementos del costo que conforman el costo total del financiamiento GM.

El costo de sueldos y salarios en promedio mensual es de \$ 30.427,68 es decir 18% del costo total, cabe indicar que este rubro constituye el monto pagado al personal de ventas GM por concepto de sueldos y beneficios al personal, además de las comisiones al personal por la cartera colocada en cada mes.

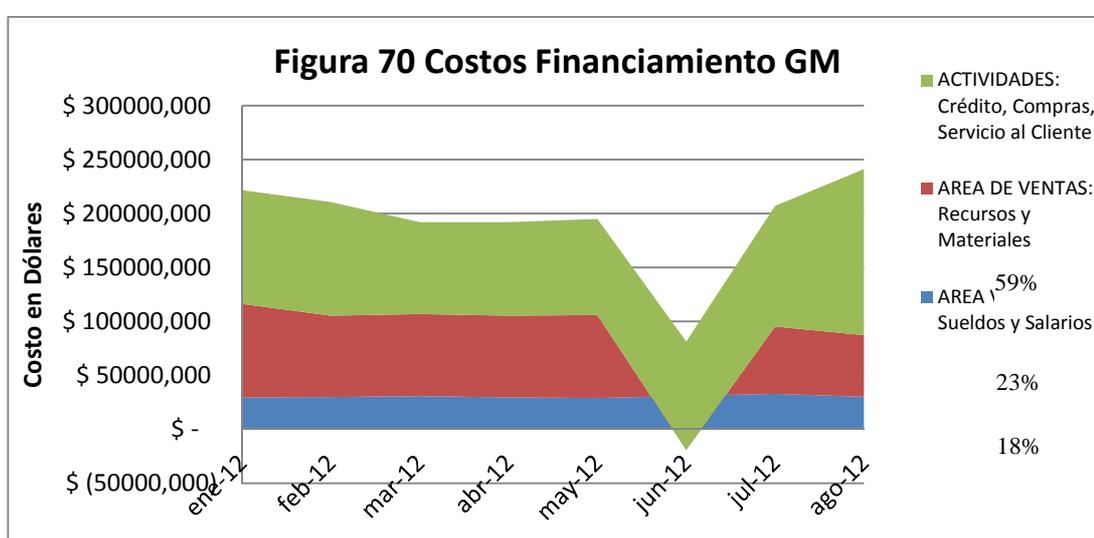


Figura 70. Costos Financiamiento GM

El segundo elemento del costo es el que hemos denominado recursos y materiales, como materiales tenemos las erogaciones por suministros, imprenta, toners, celulares, teléfonos regulares, envío correspondencia, arrendamientos y mantenimiento de oficina, uso de sistemas, costo por implementación del CORE de la empresa; como recursos: internet, presupuesto de Promoción, Publicidad y Capacitaciones a concesionarios, el fondo para gastos de gestión y viajes, las comisiones pagadas a los concesionarios.

Los recursos y materiales se refiere a todos aquellos rubros asociados con el personal de ventas GM, en promedio en los ocho meses estos rubros fueron equivalentes a \$ 57.497,53 es decir el 23% del costo total. Cabe mencionar que en el mes de junio se realiza una disminución a la provisión del presupuesto de venta por

lo que como se aprecia en el gráfico 5.4 los recursos y materiales resultaron negativos por un ajuste de menos \$ 133.000.

Finalmente se encuentra los gastos indirectos que están conformados por todas las erogaciones asociadas con las áreas de crédito, compras y servicio al cliente distribuidos según los inductores de costos recomendados como son: el porcentaje de solicitudes de crédito atendidas; el % de compras realizadas, el % de requerimientos atendidos respectivamente.

Los gastos indirectos representan en promedio el 59% del costo total es decir \$ 104.425,21.

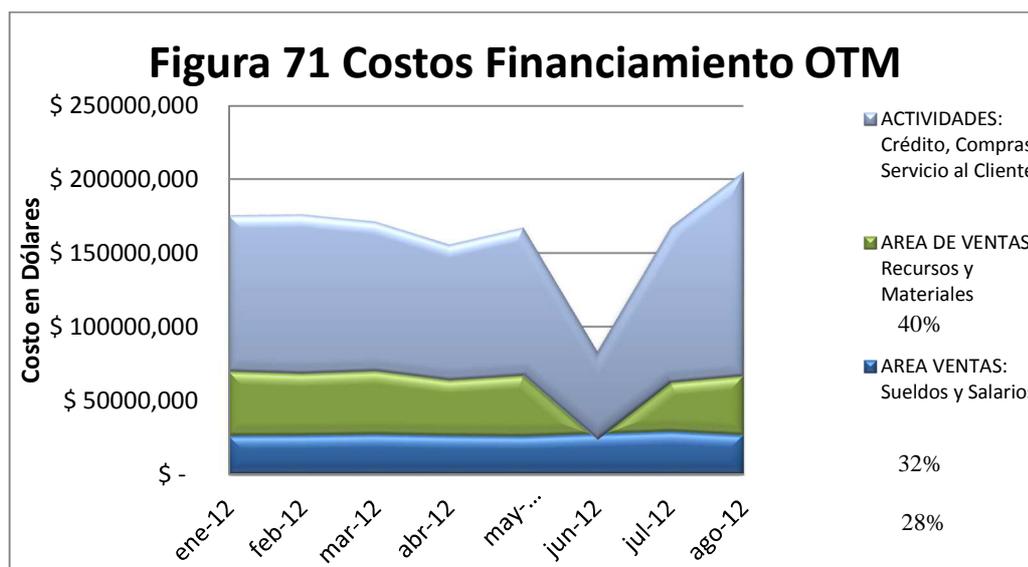


Figura 71 Costos Financiamiento OTM

La figura 71 representa los elementos del costo del financiamiento OTM

Los sueldos y salarios del personal de Ventas OTM, en los ocho meses representan en promedio 28% del costo total es decir un rubro mensual de \$ 26.897,45 conformado por los sueldos y beneficios al personal así como las comisiones al personal por colocación de cartera.

Los recursos y materiales conforman los desembolsos por suministros, imprenta, toners, envío de correspondencia, teléfonos regulares, celulares, presupuesto de

promoción y capacitación a los concesionarios, fondo para gastos de gestión y viajes, comisiones por cesión de cartera, este elemento representa el 32% del costo total equivalente a \$34.718,70 como promedio mensual, al igual que en el financiamiento Chevrolet la provisión de promoción y publicidad tuvo un ajuste negativo de menos \$42.000

Los gastos indirectos conformados por los costos de las actividades de crédito, compras y servicio al cliente distribuidos según los inductores de costos recomendados como son: el porcentaje de solicitudes de crédito atendidas; el % de compras realizadas, el % de requerimientos atendidos respectivamente son equivalente en promedio mensual a \$ 39.610,62 o 40% del costo total.

La diferencia en la proporción de los elementos del costo de financiamiento GM y OTM se debe lógicamente a los inductores de costos que en términos generales difieren en proporción de 70% Chevrolet y 30% Otras marcas.

5.3.3 ANÁLISIS POR ACTIVIDADES

A continuación analizamos los costos de las actividades de crédito, compras y servicio al cliente de los servicios de financiamiento GM y OTM

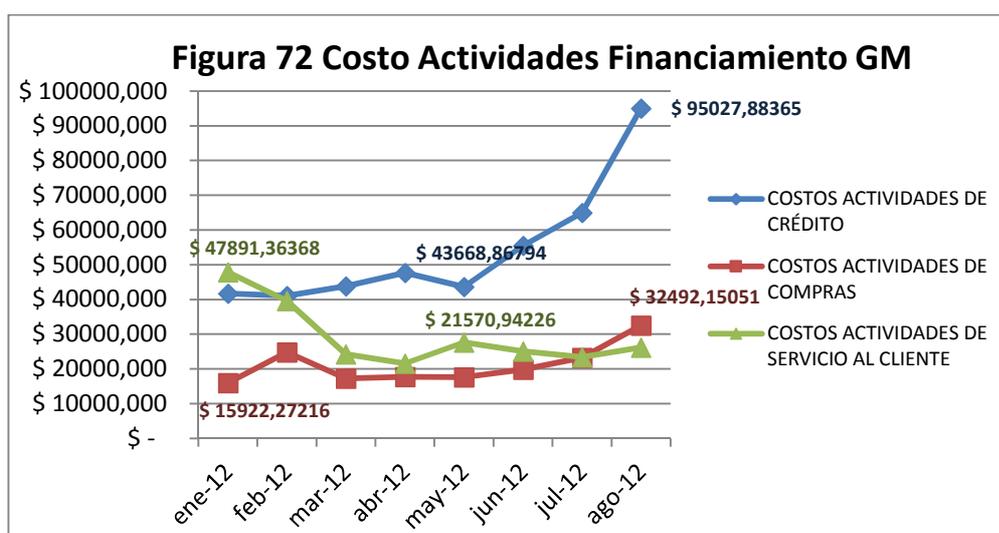


Figura 72 Actividades de Financiamiento GM

La figura 72 representa la tendencia del costo de las actividades de financiamiento Chevrolet durante los meses de enero a agosto, como se puede apreciar de enero a mayo los costos de las actividades de crédito tienen una tendencia constante y empiezan a ser crecientes en junio, julio y agosto en mayor medida, estos fluctúan entre \$ 43.668 y \$ 95.027

Los costos de las actividades de crédito constituyen la proporción más importante de los costos indirectos del financiamiento Chevrolet, esto se debe a que su actividad constituye pilar fundamental de la razón de ser de la empresa que es el análisis de crédito y la posterior compra y venta de cartera por lo cual al área se ha asignado la mayor proporción de uso de sistemas, de implementación del nuevo CORE, tienen erogaciones específicas como el servicio de información crediticia y genera importantes costos en imprenta por las solicitudes de crédito de personas naturales y jurídicas, así como el gasto de personal que es representativo por ser un área con numeroso personal.

Los costos de las actividades del área de compras son crecientes de enero a febrero y se mantienen constantes hasta junio; julio y agosto son crecientes al igual que el área de crédito, estos costos están entre \$ 15.922 y \$ 32.492.

Para la ejecución de las actividades del área de Compras se ha asignado un menor porcentaje de uso de sistemas e implementación del nuevo CORE pues su objeto es la verificación exhaustiva de las cartera de crédito, tarea que en su mayoría es manual, las que cumplan los requisitos esperados constituyen las compras efectivas de cartera que serán la mayor fuente de ingresos cuando sean vendidas. Los costos del área de compras representan el tercer rubro que conforma el total de costos indirectos del financiamiento Chevrolet.

Los costos de las actividades de servicio al cliente han decrecido de enero a marzo, manteniéndose con tendencia constante desde abril a agosto, estos costos varían entre \$ 21.570 y \$ 47.891 mensuales.

Costos específicos del área de servicio al cliente son las erogaciones por custodia de documentos, transporte de valores, inscripción de contratos.

Otros costos importantes de la actividad del área lo constituyen los sueldos y beneficios al personal, el costo de toners y cintas, así como el envío de correspondencia y carga.

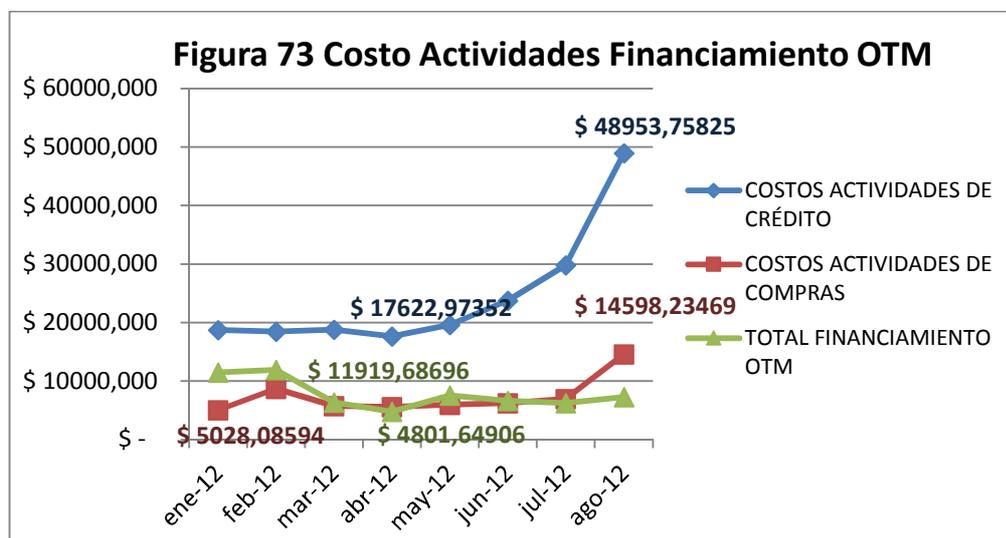


Figura 73 Costo Actividades Financiamiento OTM

La figura 73 representa los costos de las actividades de financiamiento OTM, para la distribución de costos de estas actividades se ha empleado los porcentajes de inductores de costos de cada actividad, estos inductores de costos reflejan las proporciones de participación que representa el financiamiento de Otras marcas y Chevrolet razones por lo cual los costos del financiamiento OTM es sustancialmente inferior a los costos GM.

Las actividades del área de crédito tienen tendencia constante en el primer trimestre, decreciendo levemente en abril y siendo creciente el resto de los meses analizados. Estos costos son: mínimo en abril \$ 17622 y máximo en agosto \$ 48.953.

Las actividades de compras tienen costo creciente de enero a febrero y mantiene tendencia mensual constante de marzo a julio, elevándose en agosto. Los rubros fluctúan entre \$ 5028 y \$ 14.598.

El área de servicio al cliente tiene una tendencia en la mayoría de meses constante, los costos fluctúan entre \$ 4801 y \$ 11.919.

5.3.4 ANÁLISIS POR CUENTAS CONTABLES

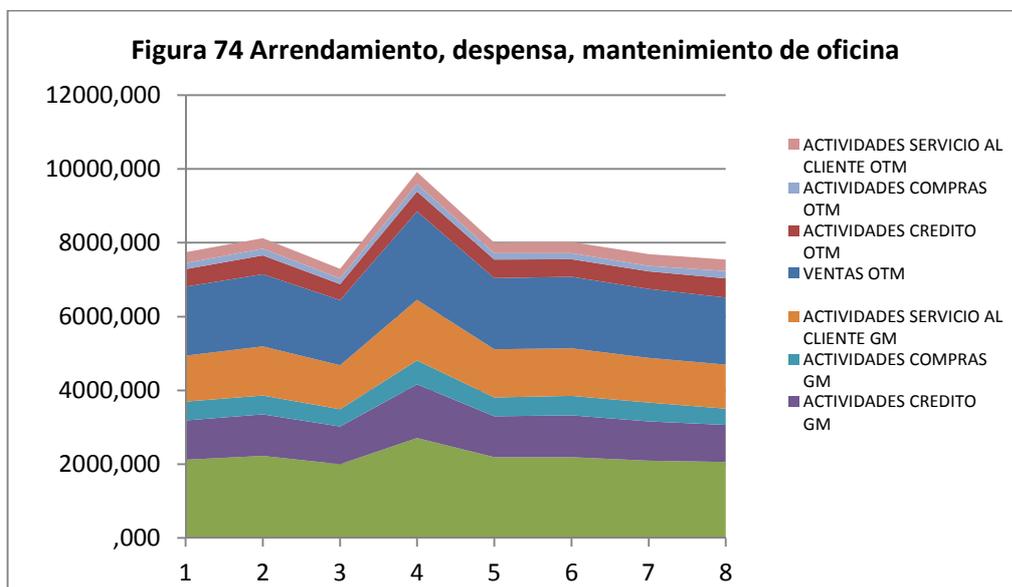


Figura 74. Arrendamiento, despensa, mantenimiento oficina

La figura 74 es la representación de los meses de enero a agosto 2012 de los costos por concepto de Arrendamiento, despensa, mantenimiento de oficinas, mantenimiento de equipos, la distribución de esta cuenta de costos se ha realizado en función del número de personas que conforman cada área como se detalló en el capítulo IV.

La tendencia de esta cuenta es constante no presenta mayores incrementos a excepción del mes de abril que se visualiza crecimiento porque se hace un ajuste a los costos de arrendamiento según los contratos vigentes.

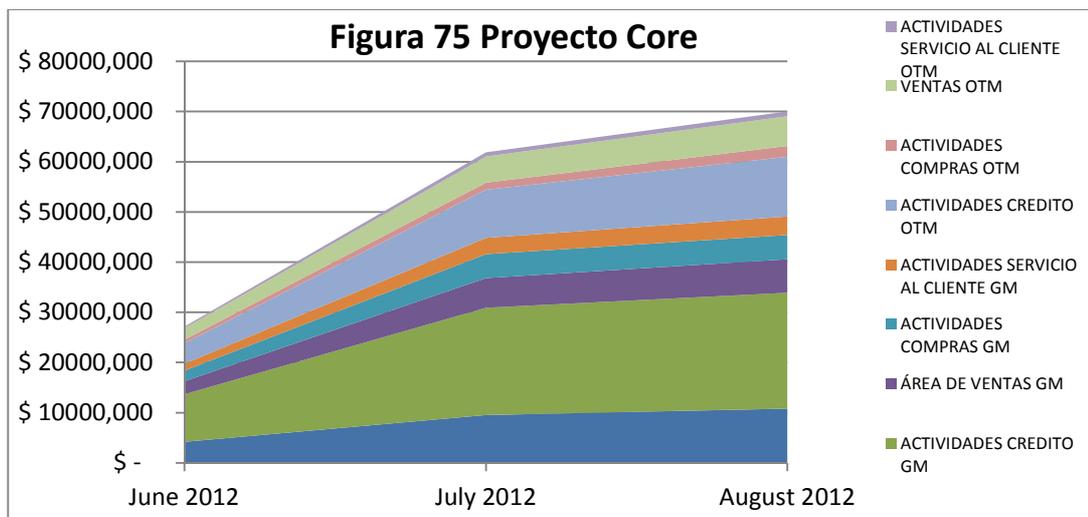


Figura 75. Proyecto CORE

Las cuentas de gastos de implementación del Proyecto Core se resumen en la figura 75, los gastos del proyecto Core constituyen: Alimentación, Pasajes, Hospedaje, Otros, e Implementación. Estas cuentas inician su actividad en junio de 2012 incrementando en \$ 159.000 los costos y gastos totales.

La tendencia de esta cuenta es creciente a pasado de \$ 27.145 en junio a \$ 70.009 en agosto.

Como se aprecia en el gráfico el área de crédito tanto la porción de GM y OTM constituyen el principal usuario de esta cuenta, esto se debe a la proporción de uso que se asignó una vez analizado la actividad del sistema para las áreas primarias de la compañía, información que se explicó en el capítulo anterior.

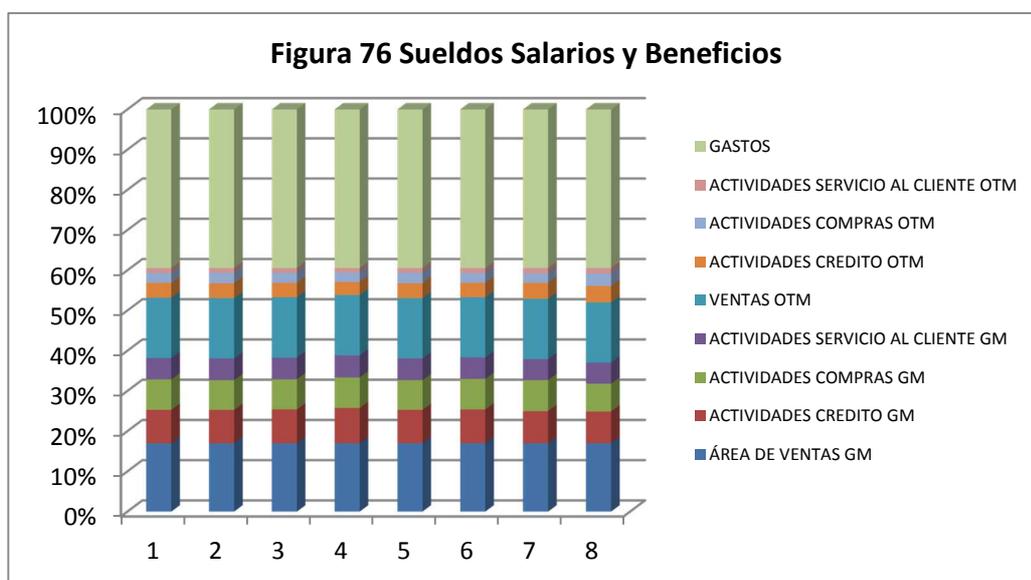


Figura 76. Sueldos Salarios y Beneficios

La cuenta de sueldos, salarios y beneficios ha tenido una tendencia constante, la distribución que se ha realizado de esta cuenta es real, proporcionada en función de porcentajes de los cuáles el más importante es el personal de ventas GM con 17%, seguido del área de finanzas con 16%, ventas OTM 15%, Gerencia y servicios generales 12%, Crédito 12%, Compras 10%, Servicio al cliente y riesgo 9%.

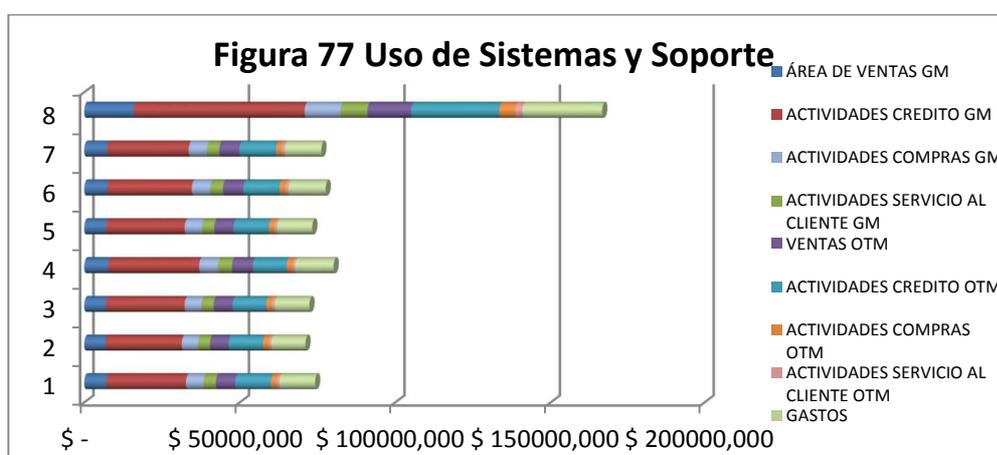


Figura 77 Uso de sistemas y soporte

La cuenta de uso de sistema y soporte ha permanecido constante durante los meses de enero a julio teniendo un incremento importante en agosto por la extensión de licencias de uso de sistemas.

El área de crédito es la que en mayor porcentaje participa del uso de esta cuenta de gasto, seguido del las áreas de apoyo que constituyen gastos.

La figura 78 representa en conjunto las cuentas que forman parte del concepto de gastos de gestión y de viajes, estas cuentas son: Hospedaje, Alimentación en viajes, Mantenimiento vehículos, gasolina, parqueos y peajes, gastos de gestión a clientes, gestión a empleados, movilización, pasajes aéreos, reuniones internas.

Estas cuentas tienen tendencia volátil, se incrementan y disminuyen, se podría describir estos picos como estacionarios, es decir que si se planifica una feria estos costos se incrementan, si programan capacitaciones fuera de la ciudad igual se incrementan.

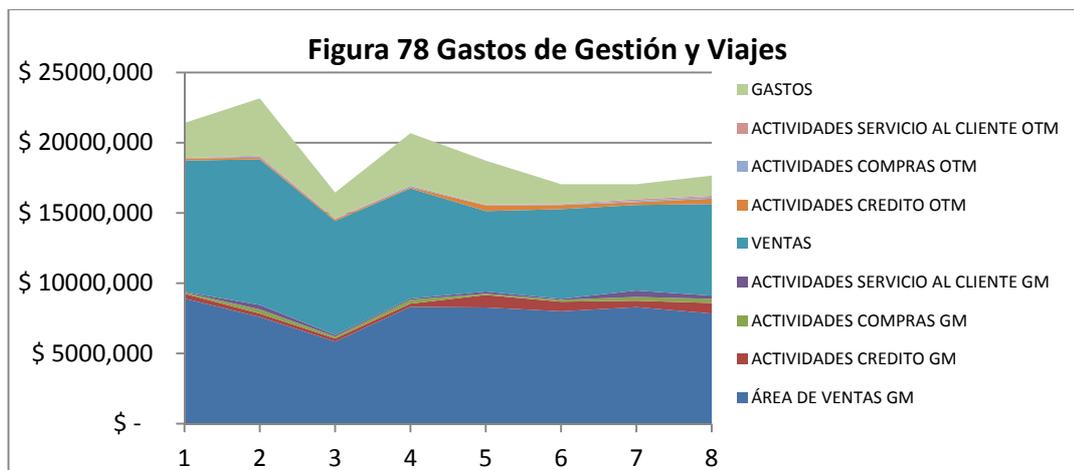


Figura 78. Gastos de gestión y viajes

Sin duda las áreas de ventas GM y OTM tienen la participación más importante en esta cuenta.

Es factible seguir desagregando inclusive por cada una de las cuentas que componen este concepto, la conclusión a este tipo de análisis factible con el ABC denominado Trazabilidad, es que un importante efecto de la aplicación de este sistema de costos es obtener información detallada que permita monitorear mucha información para beneficio de la compañía en su gestión financiera.

Hasta aquí concluye el desarrollo práctico del tema a continuación como síntesis al contenido de este proyecto el siguiente capítulo recogerá las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La Compañía de Servicios de Compra Venta de Cartera, no cuenta con un sistema de costeo actual que le permita determinar el costo de prestación de los servicios de financiamiento que presta, este proyecto constituye una oportunidad de mejorar de los procesos financieros de la empresa.

El margen bruto sobre ventas nos permite observar el porcentaje de ventas disponible para cubrir los gastos directos en la prestación del servicio que es objeto del giro de negocio de la compañía, este indicador a Diciembre de 2011 fue de 94,33% a Junio de 2012 94,36%, al parecer los costos involucrados en el financiamiento automotriz y venta de cartera son mínimos, no obstante la realidad es que no están adecuadamente identificados.

Dentro del factor político del ambiente externo podemos mencionar el desarrollo de una estructura política compleja y bien planificada que nace en la nueva Constitución del Ecuador y se extiende a la creación de organismos gubernamentales y de control que están decididos a cambiar radicalmente el límite de los poderes del estado: poder ejecutivo, legislativo y judicial para tener la facultad de emitir reformas y leyes que frenen en libre desenvolvimiento de los mercados. El Plan del Gobierno actual enfatiza en construir relaciones sociales y económicas en armonía con la naturaleza y constituye una amenaza en la medida en que se irrespeta la seguridad jurídica de empresas privadas y se manipula el equilibrio del mercado para obligarlo a actuar al son de una tendencia socialista que busca la democratización de los medios de producción, re-distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y de organización denominado “Buen Vivir”

En el factor legal los cambios en leyes y regulaciones ponen de manifiesto medidas estrictas y restrictivas para frenar el libre desenvolvimiento de un mercado que en los últimos cinco años ha mostrado un crecimiento importante en la economía

como lo es el sector automotriz, se puede mencionar entre otras las siguientes: Restricción cuantitativa anual para la importación de vehículos fijada por unidades y valor (Res. 66 Junio 11 RO 725-S). Las restricciones de importación de CKDs (Res. 65 Junio 11 RO 730-S; en los últimos cuatro años la participación de los autos importados en las Ventas totales ha superado el 56% mientras que las ventas de autos de ensamble nacional bordean una participación desde 44%. Estas resoluciones afectarían sin duda el ensamble nacional de vehículos, además ante una reducción del nivel de importación de vehículos es inminente la caída de la industria automotriz para el año 2012, la AEADE Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador mencionan una caída del 20%.

La Ley de Regulación de Créditos para Vivienda la cual incluye el financiamiento automotriz, también constituyen una importante amenaza para la compañía, pues las reglas para la compra de un auto ya no serán las mismas, se necesitará mayor entrada y menor plazo de financiamiento para contrarrestar el riesgo de crédito de no pago del financiamiento, lo cual restringirá el número de compradores.

En el factor económico, el sector financiero ha incrementado el volumen de crédito en los últimos tres años, brindando financiamiento para proyectos productivos y de consumo. En el año 2010 colocó 15587 millones de dólares mientras que en el año 2011 la cifra se incrementa a 18762 millones de dólares. La disponibilidad de crédito en el país ha contribuido a generar un mercado de financiamiento automotriz altamente competitivo, los principales Bancos como Guayaquil, Produbanco, Pichincha, Bolivariano, Austro está inmersos en esta industria y compiten arduamente con sociedades como la “Compañía de compra venta de cartera automotriz”, CFC, Originarsa, entre otras,

Es posible la implementación de la metodología ABC en la Empresa de servicios de compra venta automotriz en vista que:

Los costes indirectos respecto al servicio de financiamiento son importantes, en estos costos están involucradas las áreas de crédito y cobranza, compras y servicio al cliente.

El número de actividades diferentes realizadas en la empresa son elevados, la compañía de servicios realiza múltiples procesos en el camino de analizar los clientes más idóneos para otorgarles financiamiento aquí están involucrados la gerencia, las áreas de ventas, crédito, compras, riesgo, finanzas, tecnología, así como en el servicio post venta a través de servicio al cliente.

Existe una organización adecuada para la implantación del método ABC en cuanto a la existencia de responsabilidades tras cada actividad, los puestos de trabajo definidos y la adecuada segregación de funciones hacen posible que el modelo pueda implementarse reconociendo el personal directo e indirectamente involucrado en cada servicio de financiamiento.

La empresa cuenta con un equipamiento informático adecuado para el tratamiento del volumen de datos que dicho método requiere y genera, este equipamiento constituye el sistema de crédito como generador de datos de solicitudes, compras y requerimientos atendidos de clientes que servirán como *cost drivers* de las áreas de ventas, crédito, compras y servicio al cliente, así también el sistema financiero a implementarse tiene aplicaciones de contabilidad dimensional y maneja cuentas por ítems permitiendo el uso de centros de costos.

La estructura de costeo propuesta para la Compañía de compra venta de cartera automotriz son dos centros de costos: Financiamiento GM y Financiamiento OTM. Los elementos del costo que los conforman son: Sueldos y Salarios, recursos y materiales directos, Gastos Indirectos, los que a su vez se clasifican en actividades del área de crédito, actividades del área de compras y actividades del área de servicio al cliente. Con la información de una contabilidad de costos clasificada por servicios podríamos posteriormente generar reportes más desglosados para análisis financiero y comercial.

El reporte de solicitudes cumple con el requisito de control apropiado, es información automática no manipulable, verificable, y real, por lo que se recomienda utilizar los porcentajes totales de solicitudes analizadas por marca GM y OTM como generador de los costos indirectos del área de crédito, como *driver* para la distribución del gasto de personal de la Gerencia y Subgerencia de crédito, y los porcentajes individuales de los analistas emplearse para la asignación de su costo de personal.

El sistema de crédito permite generar reportes de compras por usuario y por marca de financiamiento, esta información es útil, real, verificable y no manipulable para utilizarla como generador de costos generales para el área de compras, los porcentajes individuales de los ejecutivos de compras pueden emplearse para la asignación de su costo de personal.

Para obtener el generador de costos del área de servicio al cliente se propone: Primero obtener una ponderación por marca entre los diez ejecutivos de actividades primarias, combinando los porcentajes de compras por marca (porcentaje de compras GM y OTM por número de ejecutivos (4/10)) y los porcentajes de requerimientos atendidos (porcentajes del libro de consumidor por número de ejecutivos (6/10)). Segundo obtener una ponderación total del área: porcentaje de gestión GM y OTM por (11/15) número de ejecutivos) que constituyen costos y (4/15) número de ejecutivos que constituyen gastos administrativos. Estos últimos resultados servirán como driver para los costos generales del área y para el costo de personal del Jefe de servicio al cliente.

El diseño de costos ABC propuesto para la compañía es una estructura horizontal gracias al apoyo del ERP de Finanzas que se implementará, el cual está en capacidad de manejar un plan de cuentas de origen y abrir en forma horizontal la distribución de las cuentas para clasificarlas en centros de costos sin la necesidad que se creen cuentas contables para cada centro de costos, así es posible equiparar la organización de la contabilidad bajo NIIFS y reportes de costos bajo el sistema o metodología ABC. Para obtener estos reportes de costos el ERP tiene dos funcionalidades: contabilidad analítica y cubos de información por cualquiera de los dos módulos podría implementarse el método.

El capítulo IV de este proyecto contiene el desarrollo de un ejercicio práctico de cómo aplicar los generadores de costos propuestos bajo el sistema de costos ABC, en el estado de pérdidas y ganancias correspondiente al mes de julio de 2012 de la Compañía de compra venta de cartera automotriz

Luego de haber procesado la información de costos y gastos del mes de julio de 2012 con la propuesta de costeo ABC se obtuvo el siguiente resumen: Se generaron gastos administrativos por un valor de \$ 165.642,63, el costo de financiamiento

Chevrolet asciende a \$206.987,43; el costo de financiamiento de Otras Marcas en este mes es \$ 105.391,13. Los ingresos por servicio de financiamiento GM en el mes de julio de 2012 ascienden a \$ 505.520, los ingresos por servicio de financiamiento OTM \$ 183.505, 74. Los resultados del ejercicio práctico de este capítulo evidencian que el servicio de financiamiento GM en el mes de julio de 2012 permitió generar una utilidad bruta por unidad financiada de la marca GM de \$ 404,54 mientras que por una unidad financiada de otras marcas se obtuvo una utilidad bruta de \$ 339,63. El margen de contribución total es 45% y 11% respectivamente.

Al terminar de construir un modelo ABCosting se puede pasar a la etapa de análisis de los costos que ahora estarán calculados de una manera mucho más precisa. La etapa de análisis se llama ABM (Activity Based Management) e implica numerosos análisis, algunos de los cuales podemos citar ahora: Rentabilidad, trazabilidad, ociosidad, causa raíz entre otros. En este capítulo se presentarán los estados de resultados de la compañía del año 2012 hasta el mes de agosto bajo el sistema de costos ABC que se ha propuesto en este proyecto, visualizando los cambios en la información financiera que permite obtener la distribución de los ingresos y costos bajo este sistema gerencial, además se realizará análisis de rentabilidad y trazabilidad.

En el análisis de los estados de pérdidas y ganancias bajo el sistema de costos ABC verificamos que:

La fuente de ingresos más importante en el año 2012 son los ingresos por financiamiento GM que fluctúan de 68% a 74% del total de ingresos. En los ocho meses del año vigente se han acumulado ingresos GM por un total de 4'120.198,28. Le sigue los ingresos por financiamiento de Otras Marcas con participación desde 26% a 32%. El financiamiento OTM ha acumulado ingresos por un valor de \$ 1'689.753,35. El nivel de ingresos operacionales total es de \$ 5'809.951,63.

Los costos por financiamiento GM fluctúan de 12% a 45% del total de ingresos. Los costos de financiamiento GM en los ocho meses totalizan 1'541.203,34. Los costos por financiamiento OTM varían de 8% a 26% del total de ingresos. Los costos de financiamiento OTM en los ocho meses del año es igual a \$ 809.418,17. El nivel de costos total es de \$ 2'350.621,51

Con el nivel de costos asociados con la prestación del servicio de compra de cartera, se obtiene un margen bruto que oscila entre 29% hasta 80% del total de ingresos. El margen de contribución en promedio es de 58%, este porcentaje constituye la diferencia más evidente de la aplicación del sistema de costos, en el capítulo II se presentó los estados de resultados de la compañía donde el margen de contribución o utilidad bruta era equivalente a 94% en el primer y segundo semestre del año 2012.

Los gastos administrativos fluctúan desde 10% hasta 30% Los gastos administrativos en los ocho meses suman \$944.964,55. La proporción que representa los gastos administrativos bajo el sistema de costos ABC constituye otro importante factor de diferenciación de la contabilidad tradicional de la Compañía de compra venta de cartera pues como se describió en el Capítulo II de este proyecto, los Gastos Administrativos sin una distribución de costos representaban en promedio en el año 2012 61,20% del total de ingresos.

La utilidad neta generada en los meses analizados del año 2012 varía entre -2% hasta 35% del total de ingresos. La Utilidad Neta es el punto de encuentro de los dos sistemas: ABC y Contabilidad Tradicional, pues el propósito del modelo de costos es generar información relevante de los costos de la actividad de la empresa de forma específica por objeto de costo, no obstante este propósito, los valores totales en definitiva no cambian son iguales. La utilidad bruta de la compañía en los ocho meses del año 2012 asciende a \$ 1'691.980.11

Para realizar un análisis de rentabilidad por servicio de financiamiento, utilizamos dos escenarios, a continuación los resultados:

En el escenario N° 1 se ha distribuido los gastos administrativos, participación trabajadores, impuesto a la renta, gastos bancarios utilizando un porcentaje de 50% para cada servicio de financiamiento GM y OTM, este porcentaje se utiliza considerando que las áreas de apoyo que representan los gastos administrativos no diferencian su actividad en función del tipo de financiamiento. En este escenario la utilidad neta que genera el financiamiento GM es \$ 1'695.319,93 equivalente al 100% de la utilidad neta de los ocho meses, mientras que el financiamiento OTM genera una pérdida de \$ (3339,82) equivalente a 0%. Concluimos entonces que la

interacción de los dos servicios de financiamiento permite generar \$ 574.974 más en utilidad que si por ejemplo solo financiáramos Chevrolet la utilidad neta reduciendo la totalidad de los gastos administrativos, sería \$ 1'120.345.

El escenario N° 2 utiliza el promedio de participación de ingresos de los tipos de financiamiento en los ocho meses del año vigente, es decir GM participa el 71% de ingresos y OTM 29%, con estos valores porcentuales se ha distribuido los gastos de administración, bancarios, participaciones e impuesto a la renta, generando los siguientes resultados: el servicio de financiamiento GM genera una utilidad neta de \$ 1'324.176 con una participación del 78% del total. El servicio de financiamiento OTM genera una utilidad neta de \$ 367.803 es decir una participación del 22%. Lo que podemos concluir de este escenario es que el servicio de financiamiento GM necesita subsidiar al servicio de financiamiento OTM para que este genere ganancia por sí solo.

El análisis de rentabilidad por unidad informa lo siguiente:

6756 unidades GM financiadas hasta agosto generaron una utilidad bruta de \$ 381 por unidad, mientras que # 2283 unidades OTM generaron una utilidad bruta de \$ 385. En el escenario N° 1 los resultados son \$ 250 de utilidad neta por unidad GM y \$ (1,46) de pérdida por unidad OTM. En el escenario N° 2 genera utilidad neta \$196 por unidad GM es decir 55% del total y \$ 161 por unidad OTM 45% de participación. Este análisis nos hace concluir que el servicio de financiamiento OTM tiene potencial por permitir generar mayor ganancia por unidad y si creciera este servicio las utilidades netas globales serían importantes, la desventaja es que el mercado, las restricciones gubernamentales no apoyan para que se dispare este servicio OTM a pesar que la empresa ha invertido mucho en ganar este mercado.

La trazabilidad es una técnica de análisis de costos ABC. Los costos fluyen dentro de la empresa a través de las actividades hasta los objetos de costo. Se puede crear un panel de análisis que incluya: análisis por objeto de costo, análisis por actividades, análisis por recursos, análisis por cuentas contables.

6.2. RECOMENDACIONES

La Compañía de servicios de compra venta de cartera se encuentra en proceso de implementación de una nueva herramienta tecnológica como lo es un sistema de administración financiera que posee una infraestructura moderna y eficiente que facilitará el análisis y control del aspecto financiero, contable y administrativo de la compañía, no obstante se recomienda realizar una depuración de todas las cuentas contables y de los procedimientos de gestión para que la migración al nuevo sistema asegure desde el inicio información eficiente, adicionalmente se sugiere obtener el mayor provecho del potencial de la herramienta en cuanto a la generación de reportes personalizados que contribuyan con datos estratégicos para evaluación de las estrategias comerciales.

La presentación de los estados financieros de la compañía se realiza basados en una contabilidad general tomando como referencia Ingresos, Costos, Gastos, Utilidad e impuestos, la recomendación es que la revelación de esta información financiera contenga datos acertados de los rubros que significan costos de la compañía para lo cual se ha propuesto y desarrollado este proyecto o caso contrario no se reporte datos de costos subestimados sino se los clasifique de forma diferente como gastos, pues la presentación de estados financieros actual de la empresa puede causar distorsión en el análisis de los estados financieros al considerar como costo únicamente el rubro de comisiones por cesión de cartera.

La Ley de Regulación de Créditos para Vivienda en la cual se incluye el crédito automotriz ha afectado de forma importante las condiciones de financiamiento de la compañía a través de una modificación en la política interna de riesgo, se recomienda al respecto evaluar las condiciones del mercado actual, contemplar el poder adquisitivo de los compradores, conocer las opciones de la competencia, ya que los actuales requisitos de financiamiento no resultan convenientes por el contrario se está perdiendo participación en el mercado, porcentaje que está llevándose la competencia, si se pierde el liderazgo recuperarlo no será sencillo.

La distribución del personal de ventas constituyó un factor importante al momento de proponer la clasificación por centros de costos, se esperaba poder obtener información de costos en el mayor detalle posible, no obstante se recomienda no manejar demasiados drivers para prorratarlos ya que se puede incurrir en

manipulaciones operativas y errores en la distribución; al momento la Compañía está invirtiendo en un sistema financiero que permite aplicar centros de costos sin embargo este sistema no es especializado en costos ABC sino que tiene el módulo de contabilidad analítica y función de cubos de información que permitirá llevar a cabo la propuesta que son dos centros de costos: Financiamiento GM y financiamiento OTM y tres drivers para los costos indirectos que son: solicitudes de crédito, compra de cartera, y requerimientos de clientes atendidos.

Las actividades del área de crédito son principalmente el análisis de solicitudes, para ejecución de esta actividad la Compañía dispone de personal capacitado e incurre en la adquisición de productos y servicios que faciliten las tareas, al respecto se recomienda que la inversión realizada en analizar determinado número de solicitudes de crédito no se diluya al ejecutar la compra de cartera, la tasa de efectividad de solicitud aprobada versus solicitud comprada permite tener una pauta para sugerir que exista un filtro de control en el ingreso de la información, si los requisitos básicos de financiamiento de la Empresa no se cumplen, que el sistema no permita que se envíe la solicitud pues se desperdician recursos en revisar información que posteriormente no será comprada.

Las actividades del área de compras son, registro de valija, revisión de carteras nuevas y retenidas, proceso de ingreso y compra de cartera entre otras, existe evidencia de un alto volumen de cartera retenida, cada día el personal encargado de compras divide su trabajo en revisión de cartera nueva y regularización de cartera retenida, en base a lo mencionado se recomienda emprender un plan de acción que ataque el problema en su inicio clasificar el tipo de irregularidades y preparar un informe resumen al respecto para poder hacer gestión inmediata y proactiva para resolverlo, si se trata de falta de cédula, servicios básicos, certificado de cuenta al día, orientar la gestión al cliente directamente; falta de envío de pólizas, falta de sellos, formatos en contratos u otras causas que atañen al concesionario, solicitarlas a los concesionarios, estos pedidos canalizarlos con los asesores de ventas a quienes se sugiere sea entregado el informe pues son quienes manejan la relación directa con el dealer y los más idóneos para presionar la compra de cartera.

El área de servicio al cliente es multifuncional hay actividades específicas asignadas a los ejecutivos y la atención de reclamos de los clientes por teléfono es generalizada a varios de ellos, se recomienda que la gestión telefónica sea monitoreada, actualmente se encuentra en desuso el servicio del conmutador de llamadas telefónicas IVR, esta herramienta no debe permanecer más tiempo fuera de control ya que si no hay datos para medir la gestión, el trabajo del área está sobreestimado o subestimado.

El sistema ABC pretende eliminar la subjetividad de los procesos de asignación de las cargas indirectas, mediante la relación existente entre las actividades y los servicios, en este contexto se ha recomendado en esta propuesta de implementación de Costos ABC, utilizar tres tipos diferentes de generadores de costos que caractericen a cada área, que cumplan con el requisito de ser información relevante, automática, no manipulable, verificable y real, así para el área de crédito se ha propuesto el porcentaje de solicitudes analizadas de cada servicio, el área de compras el porcentaje de compra de cartera de marca Chevrolet y Otras marcas, el área de servicio al cliente el número de requerimiento de clientes atendidos, todos estos datos provienen del sistema de crédito.

La selección de los inductores más adecuados está en función del parámetro que más influye en la variación de los costos. Su obtención se realiza mediante dos formas: una cuantitativa y otra cualitativa, para facilitar la distribución adecuada de todos los rubros y recursos que forman parte de las actividades de la compañía se sugiere referirse al Capítulo IV del presente proyecto donde se explica y ejemplifica cuenta a cuenta cómo proceder con la distribución, esta información sirve como manual de referencia para la aplicación del Sistema de Costos propuesto.

El análisis de rentabilidad ha permitido conocer que el servicio de financiamiento Chevrolet o GM requiere subsidiar al servicio de financiamiento OTM u Otras Marcas para que este genere utilidad por sí solo, en base al conocimiento de los costos totales se puede obtener costos por unidad financiada, que sirvan como datos de modelos de análisis importantes; se reconoce que como

todo diseño nuevo, este modelo de costos propuesto es susceptible de mejoras futuras que lo tornen más preciso. Se concluye de esta manera ratificando la oportunidad que significa para la Compañía contar con una metodología de costos que le permita generar información relevante para determinar decisiones estratégicas que mejoren su posición en el mercado actual y la fortalezcan.

BIBLIOGRAFIA

- Bordas, J. R. (29 de Junio de 2012). *Nociones de Costos para emprendedores*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Nociones de Costos para emprendedores:
<http://administracionfinancieraucra.blogspot.com/2012/06/nociones-de-costos-para-emprendedores.html>
- Bravo, O. G. (2005). Contabilidad de Costos. En O. G. Bravo, *Contabilidad de Costos* (pág. 352). México: Mc Graw Hill.
- COMEX. (Junio de 2011). *Res. 65 Junio 11 RO 730-S*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Res. 65 Junio 11 RO 730-S:
<http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-65.pdf>
- COMEX. (Junio de 2011). *Res. 66 Junio 11 RO 725-S*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Res. 66 Junio 11 RO 725-S:
<http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-66.pdf>
- Congreso Nacional. (2006). Ley de Régimen Tributario Interno. *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Congreso Nacional. (29 de Julio de 2007). Código Tributario. *Código Tributario*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- EL COMERCIO. (08 de Junio de 2012). *Ley de Hipotecas: el sector automotor ajusta sus cifras*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Ley de Hipotecas: el sector automotor ajusta sus cifras:
http://www.ecuatorianosenespana.com/deportes/carburando/Carburando-automoviles_0_715128679.html
- EL UNIVERSO. (16 de Junio de 2012). *Sector automotor pedirá al Comex que analice el impacto de restricciones*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Sector automotor pedirá al Comex que analice el impacto de restricciones:
<http://www.eluniverso.com/2012/06/17/1/1355/sector-automotor-pedira-comex-analice-impacto-restricciones.html>
- Guerrero, A. (2007). *Monografías*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Costos ABC-M: <http://www.monografias.com/trabajos15/abc-costos/abc-costos.shtml>
- HARGADON Bernard, M. A. (1996). *Contabilidad de costos*. Norma.
- Lefcovich, M. L. (s.f.). *Costeo Basado en Actividades (ABC) Aporte a las nuevas empresas competitivas*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Costeo Basado en Actividades (ABC) Aporte a las nuevas empresas competitivas :
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/costeo.htm>
- MSc. Osmany Pérez Barral, MSc. Pilarín Baujín Pérez, Chipó Joshua Chilala. (01 de Mayo de 2005). *Estudios relacionados con el sistema de costos basado en actividades*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Estudios relacionados con el sistema de costos basado en actividades :
<http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/fin/estudios.htm>
- PCGA Resolución N° SC-90-1-5-3-009. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 01 de SEPTIEMBRE de 2012, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/21667987/PCGA>

- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, México.
- Proaño, M. E. (01 de Mayo de 2012). Compendio de clases Estrategia Organizacional . *Compendio de clases Estrategia Organizacional* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Proecuador. (2011). *ANÁLISIS SECTORIAL AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES*. Recuperado el 2012, de ANÁLISIS SECTORIAL AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES: www.proecuador.gob.ec/wp.../PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ.pdf
- Quea, C. A. (30 de Junio de 2008). *Plan Contable General revisado y las NIIFs*. Recuperado el 01 de Octubre de 2012, de Plan Contable General revisado y las NIIFs: <http://es.scribd.com/doc/150491713/Carta-Fianza>
- Senplades. (01 de Enero de 2009). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 01 de Octubre de 2012, de Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural: <http://asorumi.over-blog.org/article-26509477.htm>
- Thompson, I. (01 de Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 01 de Mayo de 2012, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Torrecilla, Á. S. (2009). Referenciado: Miller, J. y Vollmann, T. 1985 "The hidden factory", Harvard Business Review. *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. España: Mc Graw Hill.
- UPI ESPAÑOL. (14 de Febrero de 2011). *Temen que se frene el sector automotor*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Temen que se frene el sector automotor: <http://espanol.upi.com/Economia/2011/02/14/Temen-que-se-frene-el-sector-automotor-de-Ecuador/UPI-35151297708996/>
- Valdivieso, M. B. (2005). *Contabilidad General*. Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro Núcleo en Pichincha.
- Yusmely, H. (01 de Septiembre de 2011). *ABC: EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN LAS ACTIVIDADES*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de ABC: EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN LAS ACTIVIDADES: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Costos-Abs/2734837.html>
- Zapata, P. (2002). *Contabilidad General*. Quito: Mc Graw Hill.

ANEXOS