

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE UN TALLER  
AUTOMOTRIZ Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS,  
AÑO 2014”**

Realizado por:

**KAREN YULIANA VÁSQUEZ ORDÓÑEZ**

Director del proyecto:

**ECON. RODRIGO SÁENZ**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA**

**QUITO, julio del 2015**



## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, KAREN YULIANA VÁSQUEZ ORDÓÑEZ, con cédula de identidad # 171920792-8, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Karen Yuliana Vásquez Ordóñez

C. I.: 171920792-8

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo investigación titulado:

**“ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE UN TALLER AUTOMOTRIZ Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
ALEMANIAMOTORS, AÑO 2014”**

Realizado por:

**KAREN YULIANA VÁSQUEZ ORDÓÑEZ**

Como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA**

Ha Sido dirigido por el profesor:

**ECON. RODRIGO SÁENZ**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Rodrigo Sáenz

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Considero que primero debo agradecer a la vida por darme la oportunidad de seguirme preparando profesionalmente y poder culminar con sabiduría el presente trabajo.

A mi familia: Soraya, Kléber, Michelle y Dandy, por su apoyo incondicional en todo momento. Los amo.

El hombre que me motivó, motiva y motivará en éste y todos mis objetivos de vida, mi Andrés Omar.

A mis amigos de la vida y de trabajo, por su ayuda, aliento, y compañía durante éste y más procesos en mi vida.

A mi Director de Tesis, Econ. Rodrigo Sáenz, quien con sus consejos, paciencia y soporte académico, formó parte importante en la terminación de esta investigación.

A todos mis profesores y compañeros de la Universidad SEK, por haber compartido sus conocimientos y experiencias, siendo parte activa en el proceso de formación de la profesional que soy hoy en día.

Al propietario de la empresa AlemaniaMotors y en especial, a mi equipo contable por todo el apoyo y el empuje en este ciclo.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres: Soraya y Kléber, quienes son mi apoyo y mi fortaleza de vida.

A mi hermana: Michelle, quien estando lejos me impulsa y sigue siendo ejemplo en mi vida.

A mi novio Andrés Omar, por ser la fuerza, la fortaleza y las ganas. Por estar siempre conmigo. Por todo lo que nos vendrá.

A mis amigas de pregrado, por su apoyo incondicional y por dejarme seguir siendo parte de sus vidas y ejemplo en ésta.

A mis compañeros de la maestría, por enseñarme que la vida no es cuadrada, es bella y la magia está en compartir y sonreír.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE UN TALLER AUTOMOTRIZ Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS, AÑO 2014”**

El presente proyecto fue desarrollado con el fin de analizar al detalle los costos incurridos por el área de taller de la empresa AlemaniaMotors S. A., misma que se dedica a la importación y compra - venta de repuestos para vehículos de la marca BMW, también ofrece mantenimiento y reparación de estos automotores.

Con este estudio se espera poder determinar los posibles costos a ser optimizados, para de esta manera incrementar la rentabilidad global de la empresa.

Es importante considerar que un taller automotriz normalmente posee desembolsos que se convierten en costos y gastos por mantenimiento de instalaciones, adquisiciones de servicios, el manejo del personal, entre otros.

Al finalizar, se espera poder emitir recomendaciones en miras de corregir posibles deficiencias en el área contable y la toma de decisiones administrativas del taller, con miras a trabajar adecuadamente, apegados a la normativa legal vigente y el buen proceder.

## **ABSTRACT**

### **COST ANALYSIS OF A MOTOR VEHICLE SHOP AND ITS IMPACT ON ALEMANIA MOTORS OVERALL PROFITABILITY, (FOR THE YEAR 2014)**

The project at hand was put together with the sole purpose of analyzing in detail the costs incurred by ALEMANIA MOTORS S.A's repair shop which is responsible for imports, sales as well as purchases of BMW spare parts; additionally it offers repair and maintenance of these automobiles.

Throughout this case study it is expected to determine the possible costs to be optimized so that the global profitability of the company can be increased.

It is important however to consider that any standard car repair shop has common expenditures which become costs and expenses from facility maintenance, service acquisitions, staff management, among others.

At the end, it is expected to be able to provide recommendations with the intention of correcting possible deficiencies within the accounting area as well as the administrative decision making at the shop with the objective to work adequately alongside the current legal regulations and ethical behavior.



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMAS.....	2
1.1.3. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.1.5. JUSTIFICACIONES.....	2
1.1.6. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES.....	3
1.1.7. NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN.....	3
1.2. EL MÉTODO.....	3
1.2.1. NIVEL DE ESTUDIO.....	3
1.2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACION.....	4
1.2.3. MÉTODO.....	4
1.2.4. POBLACION Y MUESTRA.....	4
1.2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	5
1.2.6. SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN.....	6
1.2.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.....	7
1.3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	7
1.3.1. RECURSOS HUMANOS.....	7
1.3.2. RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES.....	7
1.3.3. RECURSOS FINANCIEROS.....	8
1.3.4. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	8
FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.....	9
2.1. FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	9
2.1.1. MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1.2. MARCO TEÓRICO.....	10

2.1.3. MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1.4. MARCO LEGAL.....	12
2.2. DIAGNÓSTICO.....	17
2.2.1. AMBIENTE EXTERNO.....	17
2.2.1.1.MACRO ENTORNO.....	17
2.2.1.2.MICRO ENTORNO.....	20
2.2.2. AMBIENTE INTERNO.....	28
2.2.2.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	28
2.2.2.2. MISIÓN DE ALEMANIAMOTORS S.A.....	28
2.2.2.3. VISIÓN DE ALEMANIAMOTORS S.A.....	29
2.2.2.4. OBJETIVOS DE ALEMANIAMOTORS S.A.....	29
2.2.2.5.VALORES DE ALEMANIAMOTORS S.A.....	29
2.2.2.6. POLÍTICAS DE ALEMANIAMOTORS S.A.....	30
2.2.2.7. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS S.A.....	31
2.2.2.8. OFERTA DE VALOR .....	31
2.2.2.9. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	32
2.2.2.10. CADENA DE VALOR.....	33
2.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
2.3.1. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.3.2. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
2.3.3. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	39
FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	47
3.1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN.....	47
3.2. INDUCCIÓN.....	49
3.3. HIPÓTESIS.....	50
3.4. PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN.....	51
3.5. DEMOSTRACIÓN O REFURTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS....	52
3.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61

3.7.	BIBLIOGRAFÍA.....	62
3.8.	EVALUACIÓN.....	64
3.9.	ANEXOS.....	66

## LISTA DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	5
Tabla 2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	6
Tabla 3 TABLA DE RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS.....	7
Tabla 4 TABLA DE RECURSOS FINANCIEROS.....	8
Tabla 5 TABLA DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	13
Tabla 6 ÍNDICE DE DESEMPLEO.....	19
Tabla 7 HOJA DE TRABAJO FODA.....	24
Tabla 8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....	24
Tabla 9 IMAGEN DE LA EMPRESA.....	37
Tabla 10 ATENCIÓN CLIENTES.....	37
Tabla 11 INSTALACIONES EN CONDICIONES PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO.....	37
Tabla 12 PRECIOS ACCESIBLES.....	38
Tabla 13 RESPUESTA NEGATIVA DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTA.....	38
Tabla 14 MOTIVO PARA IR A UN TALLER MECÁNICO.....	38
Tabla 15 FRECUENCIA QUE LLEVA SU AUTO A NUESTRO TALLER.....	39
TABLA 16 PYG PROYECTADO A 5 AÑOS SIN PROYECTO.....	53
TABLA 17 PROYECCIÓN DE SUELDOS POR CONTRATACIÓN DE MECÁNICOS.....	54
TABLA 18 PROYECCIÓN SUELDOS DE TALLER.....	54
TABLA 19 PROYECCIÓN BENEFICIOS SOCIALES DE TALLER.....	56

TABLA 20 PROYECCIÓN SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE TALLER.....	56
TABLA 21 PYG PROYECTADO A 5 AÑOS CON PROYECTO.....	57
TABLA 22 ANÁLISIS COSTO MANTENIMIENTO CON Y SIN PROYECTO.....	58
TABLA 23 ANÁLISIS COSTO SUELDOS CON Y SIN PROYECTO.....	58
TABLA 24 ANÁLISIS AHORRO DE COSTOS DE TALLER POR EL PROYECTO..	59
TABLA 25 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO.....	60

## LISTA DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1 CRONOGRAMA.....	8
Figura 2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	17
Figura 3 INFLACIÓN DEL ECUADOR.....	18
Figura 4 ÍNDICE DE DESEMPLEO.....	19
Figura 5 FUERZAS DE PORTER.....	20
Figura 6 FODA.....	22
Figura 7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	28
Figura 8 OFERTA DE VALOR.....	32
Figura 9 CADENA DE VALOR.....	33
Figura 10 IMAGEN DE LA EMPRESA.....	39
Figura 11 ATENCIÓN CLIENTES.....	39
Figura 12 INSTALACIONES EN CONDICIONES PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO.....	40
Figura 13 PRECIOS ACCESIBLES.....	40
Figura 14 RESPUESTA NEGATIVA DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTA.....	41
Figura 15 MOTIVO PARA IR A UN TALLER MECANICO.....	41
Figura 16 FRECUENCIA QUE LLEVA SU AUTO A NUESTRO TALLER.....	42
Figura 17 UBICACIÓN DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS S.A.....	67
Figura 1.2. ESTRUCTURA FÍSICA DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS S.A...	68

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
ANEXO 1 UBICACIÓN Y LOGO DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS.....	67
ANEXO 2 ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS SA.....	68
ANEXO 3 BALANCE DE SITUACIÓN ECONÓMICA ALEMANIAMOTORS SA. 2014...	69
ANEXO 4 BALANCE DE SITUACIÓN ECONÓMICA DEL TALLER 2014.....	73

## **FASE I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Ecuador, en el área automotriz de alta gama, se caracteriza por importar partes completas y sus repuestos.

La empresa AlemaniaMotors nace considerando el amplio mercado que necesita adquirir partes completas y/o repuestos de los vehículos BMW en la ciudad de Quito, aprovechando el conocimiento y la experiencia en esta rama del Señor Carlos Jalil, quien, en la ciudad de Guayaquil, mantiene la empresa BIMMERPARTS que realiza la misma actividad. Él propone a sus hijos Maggie y Carlos continuar con el negocio en la capital, en el año 2008.

Actualmente se dispone de un taller especializado en la marca y la venta de repuestos, considerando que si es necesario, se puede importar piezas específicas.

##### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

AlemaniaMotors está en el mercado automotriz por más de 6 años, y sus resultados anuales no han variado significativamente. Al analizar las posibles causas de estas cifras podemos especular un inadecuado control de costos en el taller, mismo que determina que los precios por servicios y repuestos en base a un análisis incorrecto.

Con esta investigación se analizará los costos reales del taller y verificará la viabilidad de mantener el taller, en base al mercado y a los resultados esperados de la empresa.

Qué costos del taller inciden en la rentabilidad de AlemaniaMotors?



### **1.1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMAS**

- ✓ ¿Es posible conocer los costos del taller y compararlos con los actuales?
- ✓ ¿Es conveniente mantener en funcionamiento el taller?
- ✓ ¿Es posible simular ventas con nuevos precios para analizar el impacto en la rentabilidad futura de AlemaniaMotors?

### **1.1.3. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de los costos del taller en la rentabilidad de AlemaniaMotors.

### **1.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer los costos del taller y compararlos con los actuales.
2. Determinar si es conveniente mantener el taller.
3. Simular ventas con nuevos precios y analizar el impacto en la rentabilidad futura.

### **1.1.5. JUSTIFICACIONES**

AlemaniaMotors determina sus precios por servicios considerando la experiencia y no en base a un estudio exhaustivo que considere los costos incurridos por taller. Los precios pueden ser inadecuados conforme el mercado y los costos incurridos, generando un resultado económico incorrecto.

Con esta investigación se determinará, con datos reales, que considerará los costos necesarios para la operación habitual del sitio. Una vez obtenido el resultado, será comparado con las ventas realizadas y así se podrá determinar si es viable mantenerlo operativo.

#### **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:**

Con el desarrollo de esta investigación se lograría determinar, con datos reales, si es beneficioso para AlemaniaMotors continuar operando el taller y se determinaría un resultado correcto anual.

## **1.1.6. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Precio por Hora de Utilización del Taller

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Costos por Hora Hombre de Taller.

## **1.1.7. NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN**

El manejo, control y cálculo del costo dentro de un taller automotriz, como tema propuesto, es bastante innovador dentro de AlemaniaMotors, pues anteriormente no se lo ha elaborado.

Se conoce que varios talleres grandes en el Ecuador emplean un análisis de costos y la aprovechan al máximo, sin embargo los talleres medianos y pequeños la obvian por el tiempo y la actualización de datos que demanda.

En el área de taller también aplica la innovación por la implementación del escáner vehicular de BMW donde al conectar el vehículo, la computadora determina inmediatamente la falla y el repuesto a ser colocado, considerando que BMW es una marca de vehículo complicada para repuestos, pues por cada modelo, varían sus partes.

## **1.2. EL MÉTODO**

Dentro de esta parte de la investigación se seleccionará los métodos más adecuados para resolver el problema de investigación.

Así también desarrollaremos los instrumentos necesarios para medir las variables.

### **1.2.1. NIVEL DE ESTUDIO**

Para efectos de la presente investigación se optará por el método exploratorio descriptivo:

- **EXPLORATORIO:**

Con este estudio se determinará los costos incurridos en el taller.

- **DESCRIPTIVO:**

Mediante el método descriptivo se analizarán los costos incurridos y si los valores de venta por hora de empleo en el taller son las más adecuadas.

## **1.2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

- **DE CAMPO:**

La presente investigación demandará recopilar información correspondiente a las actividades diarias del taller, pues es importante analizar la cantidad de vehículos que se trabajan diariamente, así como analizar los trabajos que se realizan (tiempo y empleo del personal)

- **DOCUMENTAL:**

La investigación exigirá el análisis de mucha documentación física por análisis de costos, correspondientes a la contabilidad del año 2014.

## **1.2.3. MÉTODO**

El método a emplear en la investigación, es el método Inductivo Deductivo.

- **INDUCTIVO DEDUCTIVO:**

Con este método se logrará tener un conocimiento al detalle de los costos del taller actuales, también el manejo en general de la empresa.

## **1.2.4. POBLACION Y MUESTRA**

**POBLACIÓN:** Se considerará un total de 50 clientes frecuentes.

**MUESTRA:**

Para el cálculo de la muestra de los clientes de la empresa AlemaniaMotors, se usan los siguientes datos:

$n$  = este factor es el que se busca

$N$  = 50 clientes frecuentes

$\sigma$  = Se va a usar 0,5 de desviación estándar.

**Z** = Se va a utilizar el 95% de confianza equivalente a 1,96.

**e** = Se va a emplear el 9% (0,09) de límite de error.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{50 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,09^2(50-1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 35$$

Después de realizar el respectivo cálculo de la muestra; se procederá a encuestar a 35 clientes frecuentes.

### 1.2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: Costos por hora hombre de Taller

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Estudio de costos del taller de la Empresa AlemaniaMotors. Esto nos permitirá conocer al detalle cuánto representa económicamente el mantener el taller de la empresa, analizando al detalle los costos fijos y variables del taller: Mano de Obra, adecuaciones, mantenimiento de maquinaria, arriendo, servicios básicos.	Que los costos no estén analizados	Al realizar el costeo del taller previamente, no se consideraron los costos reales empleados por el taller	¿Se consideró el valor adecuado por costos del taller?	Entrevista al jefe de taller para conocer cómo determinaba el costo
	Que los costos estén mal analizados	Al analizar los costos totales, no se consideraron los porcentajes adecuados al taller o se guiaron por un análisis no adecuado, sin tecnicismos	¿Se realizó su análisis con base en algo técnico?	Entrevista al jefe de taller para conocer cómo funcionó el costeo sin tecnicismo.

Tabla 1 “VARIABLE INDEPENDIENTE”

Elaborado por: Karen Vásquez

## VARIABLE DEPENDIENTE: Precio por Hora de Utilización del Taller

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Se logra el precio por Hora de utilización de Taller analizando los costos incurridos en la administración y manejo integral del taller, adicionando un porcentaje extra para lograr una utilidad en operaciones. AlemaniaMotors posee una parte que es taller y otra que es oficinas administrativas y repuestos, por ello es importante considerar todos y cada uno de los costos mantenidos por actividad del taller, considerando las personas que colaboran directamente con el mantenimiento del mismo. Solo así se logrará el valor correcto por precio por hora de utilización del taller.	Puede que el precio este correcto, consideran los costos completos de la actividad y los empleados	Al realizar el costeo del taller previamente, consideraron los valores reales y proporciones otorgadas por el Dpto. Contable, incluyendo el porcentaje de ganancia. Con esto se determinó el precio adecuado	¿Se consideró los costos reales empleados por el taller y se realizó el cálculo adecuado?	Entrevista al jefe de taller para conocer cómo determinaba el costo y precio del taller
	Que los precios hora taller estén inadecuadamente analizados	Al analizar los costos, no consideraron los porcentajes adecuados al taller o se guiaron por un análisis en base a la experiencia sin tecnicismos.	¿Se realizó su análisis de precios hora taller? ¿Se guió por la experiencia para colocar los precios?	Entrevista al jefe de taller para conocer cómo funcionó el precio sin tecnicismo.

**Tabla 2 “VARIABLE DEPENDIENTE”**

**Elaborado por: Karen Vásquez**

### 1.2.6. SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN

- **OBSERVACIÓN:**

Mediante la observación se podrá emitir un análisis confiable sobre el empleo de los costos, el tiempo de trabajo, los materiales empleados: Información fidedigna del taller.

- **ENCUESTA:**

Mediante este instrumento de investigación, se conocerá el nivel de aceptación y de satisfacción de los clientes con respecto a AlemaniaMotors y el taller.

- **ENTREVISTA A PROFUNDIDAD:**

Mediante este instrumento de investigación, se obtendrá información de primera mano. Se considerará aplicar la entrevista al Jefe de Taller y al Gerente General de AlemaniaMotors.

### **1.2.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

En este punto de la investigación será importante analizar mediante una prueba piloto la funcionalidad de los instrumentos elegidos.

Inicialmente se seleccionará una pequeña muestra para aplicar el instrumento elegido con el fin de extraer resultados preliminares con los cuales se puedan realizar modificaciones o ajustes al instrumento, antes de su aplicación definitiva.

Por ello se propone, con la entrevista a profundidad, realizar una preliminar con el jefe de los mecánicos, de esta manera se determinará si las preguntas a aplicarse son las más adecuadas o si pueden ser mejoradas.

## **1.3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **1.3.1. RECURSOS HUMANOS**

La presente investigación será elaborada por una sola persona, el autor del presente trabajo.

### **1.3.2. RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES**

<b>TABLA DE RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS</b>	
<b>No.</b>	<b>Detalle</b>
1	Computador
2	Impresora
3	Papel bond
4	Útiles de oficina en general
5	Cámara de fotos
6	Grabadora de mano

**Tabla 3 “TABLA DE RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS”**

**Elaborado por: Karen Vásquez**

### 1.3.3. RECURSOS FINANCIEROS

TABLA DE RECURSOS FINANCIEROS		
No.	Detalle	Valor
1	Computador	\$ 1.000,00
2	Impresora	\$ 200,00
3	Papel bond	\$ 40,00
4	Útiles de oficina en general	\$ 50,00
5	Cámara de fotos	\$ 150,00
6	Grabadora de mano	\$ 60,00
7	Gastos generales	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.700,00</b>

Tabla 4 “TABLA DE RECURSOS FINANCIEROS”

Elaborado por: Karen Vásquez

### 1.3.4. CRONOGRAMA DE TRABAJO

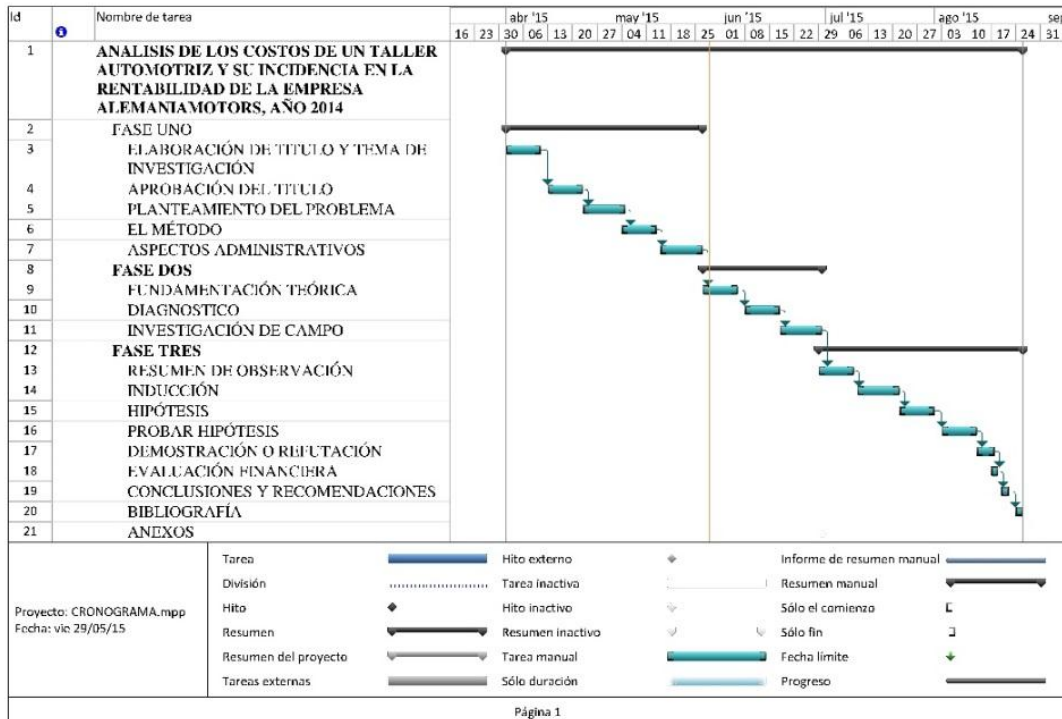


Figura 1 CRONOGRAMA

Elaborado por: Karen Vásquez

## FASE II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

#### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### 2.1.1. MARCO CONCEPTUAL

- **COSTOS FIJOS:** Es una erogación en la que debe incurrir la empresa para cumplir con sus objetivos, independientemente del nivel de operación mensual. Como ejemplo se puede mencionar los valores cancelados mensualmente por arriendo.
- **COSTOS VARIABLES:** Al igual que los costos fijos, los costos variables son erogaciones en las que la empresa debe incurrir para satisfacer el cumplimiento de objetivos, con la diferencia que sus valores cambian, en función del nivel de actividad. Por ejemplo podemos mencionar las comisiones a vendedores.
- **RENTABILIDAD:** Es el beneficio que se obtiene por la realización de determinada operación. A nivel empresarial se lo asemeja a la utilidad que se espera al finalizar un período comparando con el aporte de los accionistas (patrimonio) en la empresa.
- **ACTIVIDAD AUTOMOTRIZ:** En el mercado ecuatoriano la actividad automotriz incluye la acción de reparar y mantener los vehículos de terceros.
- **REPARACIÓN AUTOMOTRIZ:** En el Ecuador, mayoritariamente se realiza por artesanos. Es reponer partes dañadas de vehículos por partes reparadas o nuevas para de esta manera garantizar el correcto funcionamiento del automotor.
- **MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ:** Consiste en la revisión del vehículo, cuando presenta alguna falla o por prevención.
- **TALLER AUTOMOTRIZ:** Lugar donde se analiza, se realiza mantenimiento y se reparan los vehículos.
- **JEFE DE TALLER:** Persona encargada de manejar adecuadamente el taller automotriz. Es quien direcciona todas las acciones realizadas en su interior.



## 2.1.2. MARCO TEÓRICO

**COSTEO DE TALLER POR HORA - HOMBRE.-** Requiere que se tenga un registro y cálculo de las horas de mano de obra directa por cada unidad reparada o mantenida. Es recomendable su uso en aquellas empresas donde predomina el trabajo manual sobre el mecánico y donde la tarifa del salario por hora es heterogénea. Resulta inaplicable cuando los costos indirectos contienen diversidad de partidas que no guardan relación con las horas de mano de obra directa:

$$\text{TASA PREDETERMINADA} = \frac{\text{COSTOS DE FABRICACIÓN ESTIMADOS}}{\text{NÚMERO DE HORAS ESTIMADAS}}$$

## 2.1.3. MARCO REFERENCIAL

Para indagar en los antecedentes investigativos se ha tomado como referencia las siguientes acepciones:

### ARTÍCULO 1

**TEMA:** Determinación del Costo

**UNIVERSIDAD:** Universidad Cuenca

**NOMBRE:** Johanna Quezada / Adriana Robles

**AÑO:** 2011

**RESUMEN:** El control de los Gastos de Fabricación se inicia con la aplicación de una cuota de distribución de los costos indirectos. Las cuotas de distribución de los gastos de fabricación tiene la finalidad de distribuir de una forma proporcional los costos de fabricación del período en los lotes de producción trabajados en ese mismo período, y de este modo completar el costo de producir un producto.

Los métodos o cuotas de distribución de los gastos de fabricación varían de una empresa a otra, aunque el método pueda ser sencillo, la efectividad del mismo dependerá de los gastos de fabricación y del volumen de producción. Entre las bases más usadas para determinar la tasa predeterminada tenemos:

1. Unidades producidas: Se puede aplicar a empresas pequeñas, con procesos de fabricación.
2. Costo de Material Directo: Cuando el material directo representa un costo constante y significativo del costo total.
3. Mano de Obra Directa: Es aplicable para las empresas que mantienen una misma tarifa de salario por hora para los trabajadores directos.
4. Costo primo (Materiales Directos + Mano de Obra Directa): Teóricamente puede ser mencionado, mas no es recomendable
5. Hora – Hombre: Requiere que se tenga un registro y cálculo de las horas de mano de obra directa por cada unidad. Es recomendable que aquellas empresas donde predomina el trabajo manual sobre el mecánico y donde la tarifa del salario por hora es heterogénea. Resulta inaplicable cuando los costos indirectos contienen diversidad de partidas que no guardan relación con las horas de mano de obra directa.
6. Hora – máquina: Es recomendable cuando se emplean máquinas semejantes y predomina el trabajo mecánico sobre el manual. (Robles y Quezada, 2011)

## ARTÍCULO 2

**TEMA:** Rentabilidad

**TEXTO:** Finanzas de Empresas

**AUTOR:** Eduardo García Pelufo

**AÑO:** 2006

**RESUMEN:** Es necesario conocer que para medir la rentabilidad de una empresa sobre la inversión, es necesario inicialmente conocer la diferencia entre la rentabilidad sobre la inversión y la rentabilidad para el accionista.

En términos financieros para analizar la rentabilidad sobre la inversión, podemos determinar que la utilidad operativa se obtiene considerando:

$$\text{Utilidad Operativa En Términos Financieros} = V1 - V0 + F - A$$

Siendo:

V1 = Valor al momento 0

V1 = Valor al momento 1

F = flujos repartidos como dividendos

A = nuevos aportes de fondos propios y deuda

El índice que mide la verdadera rentabilidad de la inversión es la tasa Total Operating Return, mismo que refleja que porcentaje representa la utilidad operativa en términos financieros respecto a la inversión total al inicio del período:

$$\text{TOR} = \frac{V1 - V0 + F - A}{V0}$$

Respecto a la medición de la rentabilidad para el accionista se debe considerar:

Utilidad Neta en términos financieros:  $SV1 - SV0 + R - K$

Siendo:

SV1 = valor de los fondos propios al fin del ejercicio

SV0 = valor de los fondos propios al inicio del ejercicio

R = flujo repartido a los accionistas como dividendos o rescate de capital

K = nuevos aportes de fondos propios

Y el índice para medir adecuadamente la rentabilidad del accionista es

$$\text{TSR} = \frac{SV1 - SV0 + R - K}{SV0}$$

(García Pelufo, 2006)

#### 2.1.4. MARCO LEGAL



Considerando la escritura de constitución de AlemaniaMotors podemos rescatar que se constituyó en el Distrito Metropolitano de Quito, Capital de la República del Ecuador, el veintitrés de

Septiembre de dos mil nueve, ante el doctor Oswaldo Mejía Espinosa, Notario Cuadragésimo del Cantón Quito, donde comparecen a la suscripción de la escritura pública, la señora Magali Díaz Granados Avellán de estado civil divorciada, y la señora Maggie Jalil Sánchez de estado civil casada, las dos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad domiciliadas en la ciudad de Guayaquil y de tránsito por la ciudad de Quito, legalmente capaces para contratar y obligarse.

La empresa debe presentar información a varios organismos de control:

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**



El Servicio de Rentas Internas nació el 2 de diciembre de 1997 basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria. Desde su creación se ha destacado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria. (Servicio de Rentas Internas, 2015)

AlemaniaMotors está obligada a presentar información a este organismo de manera mensual (declaración de Retenciones en la Fuente formulario 103, declaración del Impuesto al Valor Agregado formulario 104 y Anexo Transaccional Simplificado ATS) según el noveno dígito de su Ruc: 1792227240001.

OBLIGACION TRIBUTARIA	FECHA DE PRESENTACION
Declaración Mensual del Impuesto al Valor Agregado (Formulario 104)	16 del mes siguiente
Declaración de Retenciones en la Fuente (Formulario 103)	16 del mes siguiente
Anexo Transaccional Simplificado (ATS)	16 del mes subsiguiente
Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades (Formulario 101)	16 de abril del siguiente año
Anexo Relación de Dependencia	16 de enero del siguiente año
Anexo de Partícipes y Socios	16 de febrero del siguiente año

**Tabla 5 “TABLA DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS”**

**Elaborado por: Karen Vásquez**

- **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**



La Superintendencia de Compañías es el organismo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias

y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de Compañías, 2013)

AlemaniaMotors está obligada a presentar información de manera anual a este organismo gubernamental. Dicha obligatoriedad demanda enviar información financiera del período cerrado inmediato anterior, mismo que se debe presentar con fecha máxima 30 de abril.

Se debe enviar la siguiente información:

- ✓ Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integral (a partir del año 2015 esta información es directamente proporcionada por el SRI mediante la declaración del Impuesto a la Renta Formulario 101)
- ✓ Estado de Cambios en el Patrimonio
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo
- ✓ Notas a los Estados Financieros
- ✓ Informe de Gerencia de la Compañía.
- ✓ Informe de Comisario.
- ✓ Acta de Junta de Accionistas aprobando los resultados del período culminado.
- ✓ Copia del Registro Único de Contribuyentes.

- **INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**



El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de

Seguridad Social. . (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014)

AlemaniaMotors está obligada a afiliar a sus trabajadores a partir del primer día que empiezan a laborar para la misma; y a cubrir con el 12,15% como aporte patronal, por su parte el trabajador debe aportar el 9,45% como contribución personal. Estos aportes se cancelan mensualmente hasta mediados del mes siguiente.

- **MINISTERIO DE TRABAJO**



El Ministerio de Trabajo es un organismo que se ocupa de mantener la paz social, mediante armónicas y justas relaciones de trabajo entre empleadores y trabajadores, para el desarrollo de las actividades productivas. . (Ministerio de Trabajo, 2014)

AlemaniaMotors está obligada a presentar la siguiente información a este organismo:

- ✓ Cada vez que la empresa contrate a personal nuevo, debe legalizar el contrato con plazo máximo de un mes desde su ingreso.
- ✓ Cuando la empresa o el colaborador decida dar por terminado la relación laboral, se procede a legalizar el acta de finiquito permitiendo un trato justo entre las partes, con plazo máximo de un mes desde su salida.
- ✓ Para la legalización de la decimotercera, decimocuarta remuneración, utilidades y salario digno, se lo debe hacer en base al noveno dígito del RUC con las fechas que publique este organismo en cada año.

- **SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR**



El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Son parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico. (Servicio Nacional de Aduana, 2011)



AlemaniaMotors S.A. necesitó registrar su firma electrónica para poder realizar sus trámites de importación y lo realizó con “Ecuapass”, que es el sistema con el cual el Servicio Nacional de

Aduana facilita los procesos de comercio exterior, refuerza y asegura el control aduanero del país ahorrando tiempo en los trámites de importación y exportación.

Para la asesoría, manejo y transporte de la mercadería de importaciones, se cuenta con el constante respaldo de algunas empresas de Courier:



Los repuestos que AlemaniaMotors importa deben cancelar uno o varios de los siguientes Impuestos aduanales:

**AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. El porcentaje es variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).

**FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.

**SALVAGUARDIAS** Impuesto colocado por el Gobierno desde el 11 de marzo del 2015 (por 15 meses) que va desde el 5% al 45% según el tipo de producto importado.

**IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Administrado por el SRI. Corresponde al 12% por el Valor Agregado, se calcula sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIAS

- **PERMISO MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO**

El Municipio de Quito extiende este certificado, para lo cual se debe presentar copia de cédula del propietario, contrato de arriendo del local, con la respectiva legalización del permiso municipal sobre el uso del suelo y medioambiente, la autorización de Cuerpo de Bomberos y el RUC.

Posterior a la presentación de estos documentos, se realiza una inspección del local, después se extiende la autorización. (Municipio de Quito, 2013)

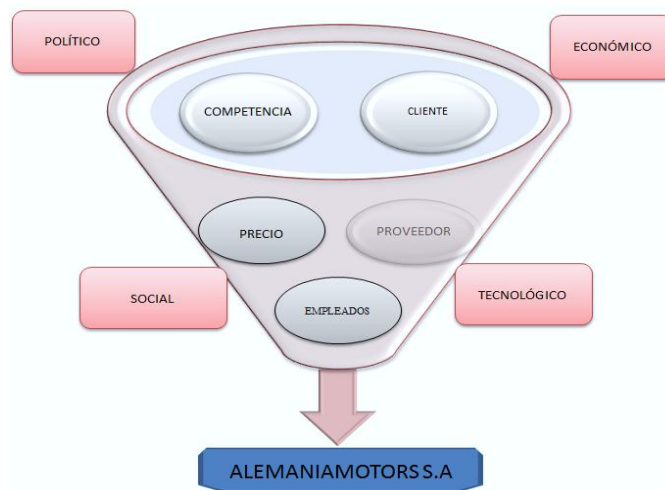
- **MANDATO CONSTITUYENTE No. 8**

Cuerpo legal emitido el 6 de mayo del 2008, mismo que está compuesto de siete artículos, cuatro disposiciones generales, cinco disposiciones transitorias y dos disposiciones finales.

Constituye el amparo legal para la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo.

El Artículo 1 manifiesta la eliminación y la prohibición de la tercerización e intermediación laboral. (Ministerio de Trabajo, 2014)

## 2.2. DIAGNÓSTICO



**Figura 2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL – MANUAL DE PROCESOS INTERNO.**

**Elaborado por: AlemaniaMotors S.A.**

### 2.2.1. AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo agrupa los factores representativos que influyen en el entorno del desarrollo de las actividades de AlemaniaMotors en especial del área del taller.

#### 2.2.1.1. MACRO ENTORNO

El macro ambiente o análisis externo afecta indirectamente a las actividades que realiza AlemaniaMotors, ya que están fuera de su alcance y son complejas de manipular. Para analizarlo a profundidad se realizará un estudio PEST, donde se consideran los siguientes aspectos:

- **FACTOR POLÍTICO**

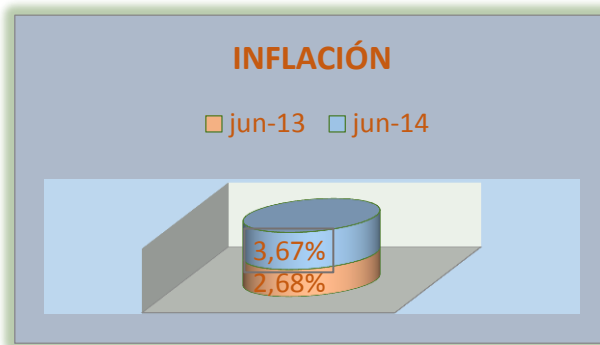
Las empresas en la rama automotriz se han visto afectadas directamente por la colocación de medidas arancelarias altas lo cual ha desembocado en la disminución de las importaciones de repuestos y por consiguiente de las ventas. También la industria ha sido constantemente afectada por el cambio de las normativas en temas laborales.



- **FACTOR ECONÓMICO**

Analizando la inflación, podemos mencionar que es el aumento generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad monetaria alcanza para comprar menos bienes y servicios. Con esto se puede concluir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía.

A continuación se presentan las cifras de la Inflación del mes de Junio de los años 2013 y 2014.



**Figura 3 INFLACIÓN DEL ECUADOR (Banco Central del Ecuador, 2014)**

Según el Banco Central: La Inflación ha aumentado en 0,99 puntos porcentuales pasando del 2,68% en el mes de junio de 2013 a 3,67% en el mes de junio de 2014, según el Banco Central.

Este gráfico expresa que el país no mantuvo estabilidad económica entre los meses de junio 2013 y 2014. Se puede concluir que el dólar ecuatoriano perdió valor adquisitivo, considerando que el Sueldo Básico para todos los trabajadores subió a inicio del 2014, por ello empiezan a subir los precios de los productos de la canasta básica. AlemaniaMotors no se ve afectada directamente ya se distribuye otro tipo de productos no inmiscuidos en la canasta básica.

- **FACTOR SOCIAL**

El desempleo es una realidad en el Ecuador, lo podemos denominar como la condición que tiene una persona, que estando en condiciones de trabajar, no posee un lugar de trabajo fijo.

## Desempleo en las principales ciudades del Ecuador

ÍNDICE DE DESEMPLEO		
CIUDAD	jun-13	jun-14
QUITO	4,44%	4,16%
GUAYAQUIL	5,97%	6,97%
CUENCA	4,52%	3,37%
MACHALA	3,68%	3,08%
AMBATO	4,53%	5,04%

Tabla 6 INDICE DE DESEMPLEO

Elaborado por: Karen Vásquez

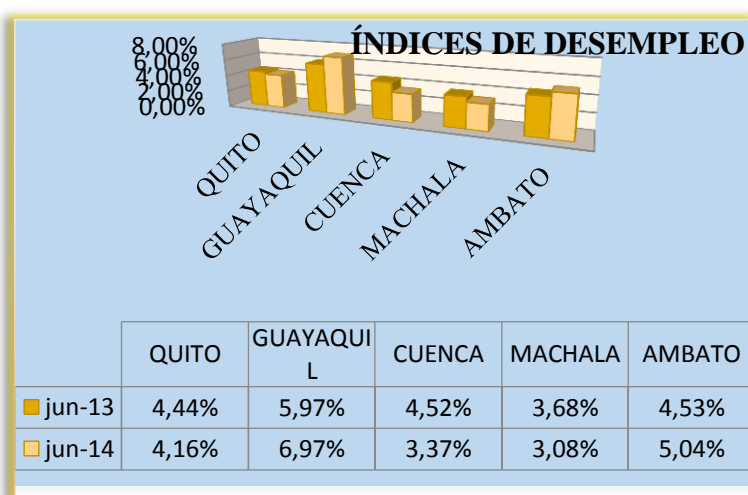


Figura 4 INDICE DE DESEMPLEO (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos: El indicador de desempleo se incrementó en la ciudad de Guayaquil en 1 punto porcentual pasando de 5,97% en junio del 2013 a 6,97% en junio del 2014; y en la ciudad de Ambato en 0,51 puntos porcentuales pasando de 4,53% en junio del 2013 a 5,04% en junio de 2014. Además determina que el indicador disminuyó en la ciudad de Quito en 0,28 puntos porcentuales pasando de 4,44% en junio del 2013 a 4,16% en junio del 2014; en la ciudad de Cuenca en 1,15 puntos porcentuales pasando de 4,52% en junio de 2013 a 3,37% en junio de 2014, en la ciudad de Machala en 0,60 puntos porcentuales pasando de 3,68% en junio de 2013 a 3,08% en junio de 2014.

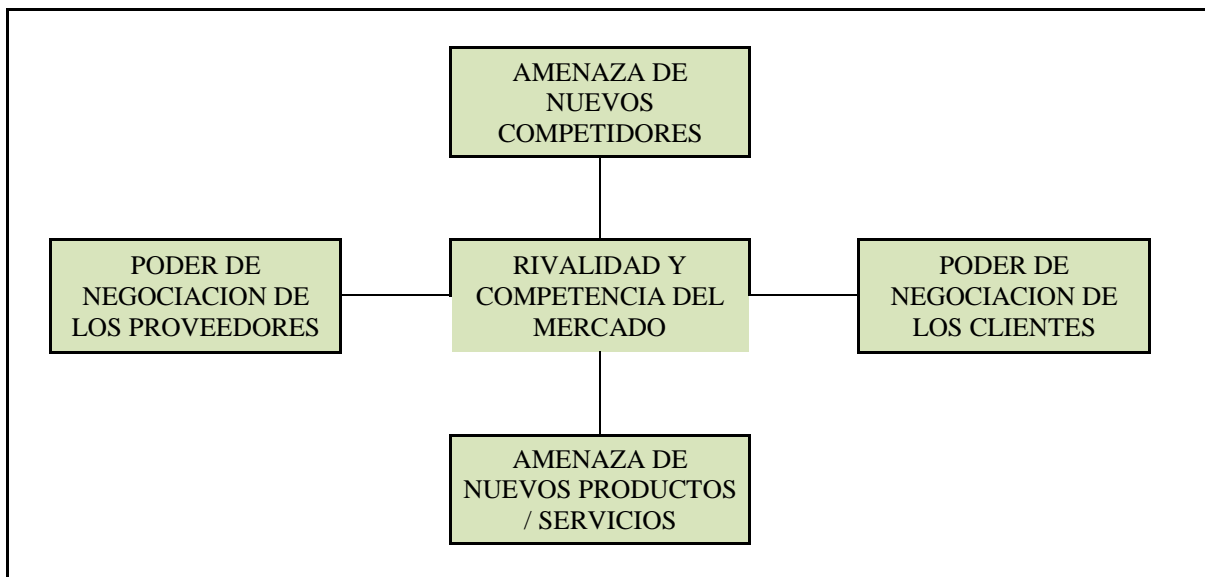
### • FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es un instrumento imprescindible para AlemaniaMotors para poder competir en el mercado automotriz, siempre trata de estar siempre actualizándose principalmente con las herramientas que usa para el mantenimiento de los autos, ya que el taller es el área fundamental.

Los clientes la prefieren ante la competencia gracias al recurso tecnológico que dispone; cuenta con un scanner de vehículos que permite comunicarse con el computador de los autos, logrando que los técnicos puedan detectar de manera rápida y eficaz los códigos de fallas y funcionamiento de sensores, obteniendo un diagnóstico claro, una reparación adecuada y mayor productividad.

### 2.2.1.2. MICRO ENTORNO

#### ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



**Figura 5 FUERZAS DE PORTER**

Elaborado por: Karen Vásquez

#### AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

AlemaniaMotors durante su trayectoria comercial ha venido compitiendo con empresas muy importantes en la ciudad de Quito en su línea de repuestos BMW, esta competencia se da por el precio y variedad de su inventario. Se han determinado competidores potenciales tanto en repuestos y servicios, quienes tienen una ardua trayectoria en el mercado, entre ellos tenemos:

- ✓ Bavarianauto
- ✓ Álvarez Barba
- ✓ Carrera Autos
- ✓ Automechanik

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores con los que cuenta AlemaniaMotors son locales e internacionales, y se consideran una pieza fundamental para lograr el prestigio de la misma. El proceso para elegir a un proveedor incluye un análisis del mismo, donde influye la calidad de su servicio y/o producto, su precio, facilidad de pago, tiempos de entrega.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes de AlemaniaMotors han llegado a negociar con los administradores del área de repuestos y de taller por precios, al aducir que ellos mantienen un presupuesto para determinada obra, así también han llegado a negociar y concretar negocios solicitando obras parciales. AlemaniaMotors al ser una empresa mediana, ha llegado a ser flexible en sus precios y en su manejo en las operaciones.

## **AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS / SERVICIOS**

AlemaniaMotors es un importador directo de repuestos de BMW, los clientes prefieren acudir al local por la seriedad en tiempos de entrega de repuestos del exterior y por los precios estándar que se manejan. Muy difícilmente, la empresa se vea afectada por el ingreso de nuevos productos o servicios en la marca, pues están especializados y a la vanguardia de nuevos procesos para ser élite en BMW dentro de la capital.

## **RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO**

Ante la crisis que soporta actualmente el Ecuador y el mundo, no es de sorprenderse la vulnerabilidad en general del mercado. AlemaniaMotors al tener firme competencia en la capital, ha buscado estrategias para no perder significativa clientela y ceder ante la competencia y rivalidad de otras empresas.

## FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Mediante el Diagnóstico FODA se puede determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos institucionales.

Las Fortalezas y las Debilidades son aspectos que se dan al interior de la empresa, y pueden ser aprovechadas, logrando convertir las debilidades en fortalezas para obtener un mejor rendimiento productivo.

Las Oportunidades y Amenazas son aspectos externos de la empresa, los cuales pueden ser aprovechados o a su vez se deben opacar para que su efecto no sea muy significativo para la empresa.

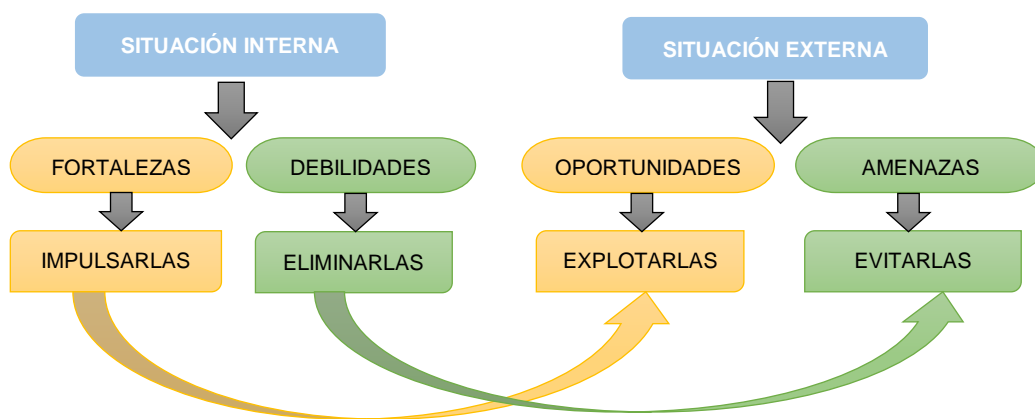


Figura 6 FODA – Manual de Procesos Internos. AMSA

Elaborado por: AlemaniaMotors

El análisis FODA aprobado dentro del Manual de procesos de la empresa ALEMANIAMOTORS S.A. es el siguiente:

### FORTALEZAS

- ✓ Servicio técnico especializado en calidad
- ✓ Buena relación con los clientes
- ✓ Respuesta pronta a pedidos de repuestos BMW
- ✓ Estabilidad Laboral para los trabajadores
- ✓ Principios y valores establecidos

## OPORTUNIDADES

- ✓ Existen pocos talleres especializados en esta marca, que brinden un servicio de primera y con garantía.
- ✓ Ubicación física es muy favorable para llegar a clientes de un nivel social alto.
- ✓ Ampliación del mercado en la marca Mercedes Benz.

## DEBILIDADES

- ✓ Falta de una estructura organizacional definida
- ✓ Espacio físico reducido
- ✓ Falta de comunicación entre departamentos
- ✓ Falta de publicidad y mercadeo
- ✓ Falta de capacitación del personal

## AMENAZAS

- ✓ Cambio de políticas para realizar importaciones e incremento de impuestos arancelarios
- ✓ Iliquidez de los clientes
- ✓ Competencia Desleal

## HOJA DE TRABAJO FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Servicio técnico especializado en calidad	1. Pocos talleres especializados en esta marca
2. Buena relación con los clientes	2. Ubicación física favorable
3. Respuesta pronta a pedidos de repuestos BMW	3. Ampliación del mercado en la marca Mercedes Benz

4. Estabilidad Laboral para los trabajadores	
5. Principios y valores establecidos	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Falta de una estructura organizacional definida	1. Cambio de políticas para realizar importaciones e incremento de impuestos arancelarios
2. Espacio físico reducido	2. Iliquidez de los clientes
3. Falta de comunicación entre departamentos	3. Competencia Desleal
4. Falta de publicidad y mercadeo	
5. Falta de capacitación del personal	

NEGATIVO

**Tabla 7 HOJA DE TRABAJO FODA**

Elaborado por: Manual de procesos Administrativos AMSA

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA DE ALEMANIAMOTORS

### MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNOS</b>	1. Pocos talleres especializados en esta marca	1. Cambio de políticas para importación e incremento de impuestos arancelarios
<b>INTERNOS</b>	2. Ubicación Física Favorable	2. Iliquidez de los Clientes
	3. Ampliación de mercado en la Marca Mercedes Benz	3. Competencia Desleal
<b>FORTALEZA</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
1. Servicio Técnico Especializado	F1, O1; Mejorar la calidad de servicio y optimizar recursos para captar más clientes.	F1, F3, A3; Ofrecer el servicio y los repuestos a un precio accesible y justo para que los clientes estén siempre satisfechos.
2. Buena Relaciones con los clientes	F2, O2; Brindar una buena atención al cliente, y aprovechar la ubicación para	F2, A2; Mantener actualizada la información económica de los clientes,

	dar repuestas más rápidas.	evitando riesgos de que no nos paguen.
3. Respuesta pronta a pedidos de repuestos	F3, O3; Invertir en repuestos para tener en stock, y responder a pedidos urgentes en repuestos.	F3, A1; Importar repuestos en cantidades necesarias, para no excederse en pago de impuestos.
4. Estabilidad Laboral para los trabajadores	F4, F5, O3; Impulsar los principios y valores con los que cuenta la empresa, para mantener la estabilidad laboral de los trabajadores.	F4, A1; Tener personal que este siempre alerta de los cambios en las políticas para importaciones.
5. Principios y Valores establecidos	F5, O1; Estar pendiente de cumplir los principios y valores establecidos, para ser el mejor taller automotriz.	F5, A3; Aplicación de principios para competir de manera leal y evitar contratiempos con la competencia.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
1. Estructura Organizacional no definida	D1, O3; Crear organigramas y plantear objetivos realizables por áreas y evaluar el cumplimiento de los mismos, para así continuar con la ampliación de la marca.	D1, A3; Definir funciones para cada trabajador, lo cual permitirá una mayor organización en la empresa, logrando que el personal este satisfecho.
2. Espacio físico reducido	D2, O2; Aprovechar al máximo la ubicación de la empresa, para captar mayor cantidad de clientes.	D1, A3; Ampliar el espacio físico, para que los clientes no busque a la competencia.
3. Falta de Comunicación entre departamentos	D3, O1; Implementar reuniones entre departamentos de manera semanal para dar a conocer las novedades y proceder a corregirlas, aprovechando el mercado reducido en este tipo de talleres.	D3, A2; Mejorar la comunicación entre departamentos, para evitar problemas en la cancelación de servicios.
4. Falta de Publicidad y Mercadeo	D4, O1; Tener publicidad innovadora en medios de	D4, A3; Promocionar nuestros servicios y



	comunicación masivos, para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la organización.	productos ofreciendo descuentos para captar más clientes.
<b>5. Falta de Capacitación al Personal</b>	D5, O3; Impulsar al personal a participar en programas de capacitación, en especial a los técnicos en la marca Mercedes Benz.	D5, A1; Crear programas de capacitación, en el tema de importaciones e impuestos arancelarios.

**Tabla 8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA**

**Elaborado por: Manual De procesos administrativos AMSA**

### **ESTRATEGIAS “FO”**

- ✓ F1, O1; Mejorar la calidad de servicio y optimizar recursos para captar más clientes.
- ✓ F2, O2; Brindar una buena atención al cliente, y aprovechar la ubicación para dar repuestas más rápidas.
- ✓ F3, O3; Invertir en repuestos para tener en stock, y responder a pedidos urgentes en repuestos.
- ✓ F4, F5, O3; Impulsar los principios y valores con los que cuenta la empresa, para mantener la estabilidad laboral de los trabajadores.
- ✓ F5, O1; Estar pendiente de cumplir los principios y valores establecidos, para ser el mejor taller automotriz.

### **ESTRATEGIAS “FA”**

- ✓ F1, F3, A3; Ofrecer el servicio y los repuestos a un precio accesible y justo para que los clientes estén siempre satisfechos.
- ✓ F2, A2; Mantener actualizada la información económica de los clientes, evitando riesgos de que no nos paguen.
- ✓ F3, A1; Importar repuestos en cantidades necesarias, para no excederse en pago de impuestos.

- ✓ F4, A1; Tener personal que este siempre alerta de los cambios en las políticas para importaciones.
- ✓ F5, A3; Aplicación de principios para competir de manera leal y evitar contratiempos con la competencia.

### **ESTRATEGIAS “DO”**

- ✓ D1, O3; Crear organigramas y plantear objetivos realizables por áreas y evaluar el cumplimiento de los mismos, para así continuar con la ampliación de la marca.
- ✓ D2, O2; Aprovechar al máximo la ubicación de la empresa, para captar mayor cantidad de clientes.
- ✓ D3, O1; Implementar reuniones entre departamentos de manera semanal para dar a conocer las novedades y proceder a corregirlas, aprovechando el mercado reducido en este tipo de talleres.
- ✓ D4, O1; Tener publicidad innovadora en medios de comunicación masivos, para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la organización.
- ✓ D5, O3; Impulsar al personal a participar en programas de capacitación, en especial a los técnicos en la marca Mercedes Benz.

### **ESTRATEGIAS “DA”**

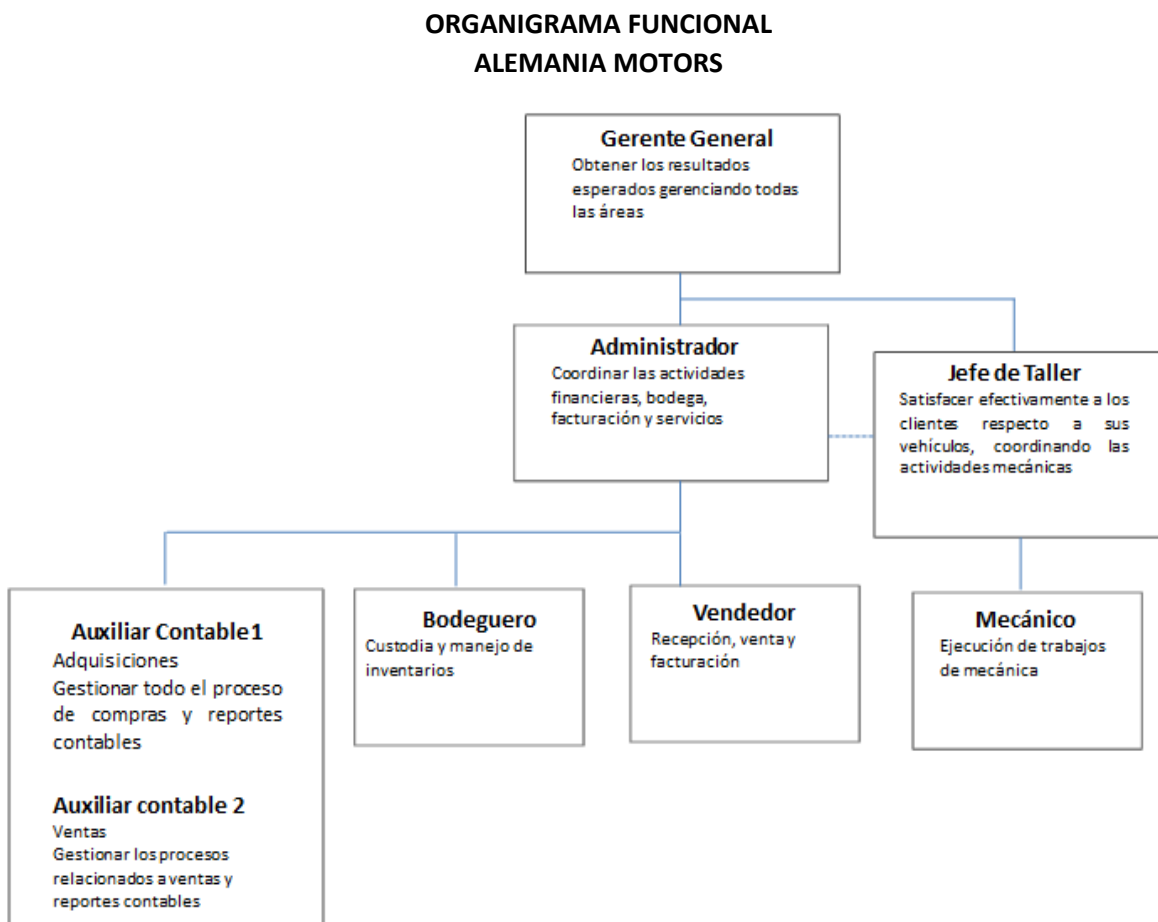
- ✓ D1, A3; Definir funciones para cada trabajador, lo cual permitirá una mayor organización en la empresa, logrando que el personal este satisfecho.
- ✓ D1, A3; Ampliar el espacio físico, para que los clientes no busque a la competencia.
- ✓ D3, A2; Mejorar la comunicación entre departamentos, para evitar problemas en la cancelación de servicios.
- ✓ D4, A3; Promocionar nuestros servicios y productos ofreciendo descuentos para captar más clientes.

- ✓ D5, A1; Crear programas de capacitación, en el tema de importaciones e impuestos arancelarios.

## 2.2.2. AMBIENTE INTERNO

### 2.2.2.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El siguiente gráfico tiene como función el de mostrar a breves rasgos como está compuesta la estructura de la empresa, lo cual da una idea básica de quienes tienen cierta actividad, creando un ambiente de orden.



**Figura 7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**Elaborado por: Karen Vásquez**

### 2.2.2.2. MISIÓN DE ALEMANIAMOTORS S.A.

Brindar un servicio de calidad en el mantenimiento y venta de repuestos automotrices BMW, mediante la utilización de tecnología de punta; y con un personal altamente calificado, responsable y honesto; siempre satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes

### 2.2.2.3. VISION DE ALEMANIAMOTORS S.A.

Convertirnos en uno de los mejores centros automotrices, y extendernos a nivel nacional con nuevas sucursales y con los mejores estándares de calidad, mediante la capacitación constante de nuestro personal; obteniendo la excelencia en el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.

### 2.2.2.4. OBJETIVOS DE ALEMANIAMOTORS S.A.

#### OBJETIVO GENERAL ALEMANIAMOTORS S.A.

Disponer de un variado stock de repuestos y brindar un buen servicio de mantenimiento de vehículos BMW, bajo un proceso continuo de control y evaluación de calidad, que permita brindar soluciones acordes con las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS ALEMANIAMOTORS S.A.

- ✓ Mantenerse en el mercado con precios competitivos.
- ✓ Adquirir maquinaria, equipos y herramientas tecnológicas que permitan optimizar el trabajo del talento humano.
- ✓ Crear una cultura de mantenimiento preventivo de los vehículos, buscando evitar daños críticos en las piezas, pero sobre todo crear consciencia de seguridad del vehículo.
- ✓ Controlar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, entregando repuestos y servicios que cumplan con la calidad establecida, ofreciendo soluciones eficaces y servicio garantizado.
- ✓ Fortalecer el clima laboral que garantice identidad y compromiso con el servicio prestado.
- ✓ Controlar el nivel de satisfacción de nuestros clientes entregando servicios que cumplan los requisitos de calidad establecidos, logrando su satisfacción.
- ✓ Contar siempre con personal altamente capacitado.
- ✓ Expansión en el mercado en la marca Mercedes Benz.

### 2.2.2.5. VALORES

Las labores que desempeñan los trabajadores de la empresa AlemaniaMotors, están direccionadas en base a los siguientes valores:

- ✓ **Respeto:** nos preocupamos por el medio ambiente, nuestros colaboradores, clientes y la sociedad en general.
- ✓ **Honestidad:** trabajamos con inteligencia y rectitud, cumpliendo siempre las normas establecidas dentro de la empresa.
- ✓ **Lealtad:** guardando siempre los secretos profesionales y la información de la empresa.

- ✓ **Responsabilidad:** desarrollar las actividades en los tiempos establecidos de manera oportuna y eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ **Compromiso:** siempre dispuestos a responder de manera rápida y oportuna a las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ **Justicia:** entregando a cada uno de nuestros colaboradores lo que les corresponde en base a la razón y verdad.
- ✓ **Puntualidad:** siempre cumpliendo con los horarios establecidos, y sobre todo con los clientes.

#### **2.2.2.6. POLÍTICAS**

##### ✓ **POLÍTICAS DE SERVICIO ALEMANIAMOTORS S.A.**

- Atención personalizada al cliente, receptando sus solicitudes y reclamos, dándole siempre la razón.
- Proporcionar una respuesta rápida y segura a los problemas que presente un vehículo.
- Brindar siempre seguridad y garantía en los insumos, partes y repuestos utilizados en la reparación de un vehículo.
- Otorgar garantía en la mano de obra, en un tiempo determinado.
- Los vehículos se reciben y entregan en nuestras instalaciones.
- Los tiempos de entrega son programados al momento de recibir el vehículo.
- Control de vehículos entregados con repuestos y/o mano de obra.

##### ✓ **POLÍTICAS DE VENTA ALEMANIAMOTORS S.A.**

- El vendedor será el encargado de entregar la factura original del servicio prestado o venta de repuestos del vehículo, y las copias a contabilidad.
- En caso de devolución de un repuesto la empresa no devuelve el dinero en efectivo, se procede a elaborar una nota de crédito.
- El vehículo se entrega cuando la factura esta cancelada en su totalidad en efectivo o con tarjeta de crédito.
- Si el pago es en efectivo se concede el 10% de descuento.
- Se otorga crédito solo en casos especiales, y previa autorización de Gerencia.
- Las cotizaciones tienen validez de 5 días.

✓ **POLÍTICAS DE PERSONAL ALEMANIAMOTORS S.A.**

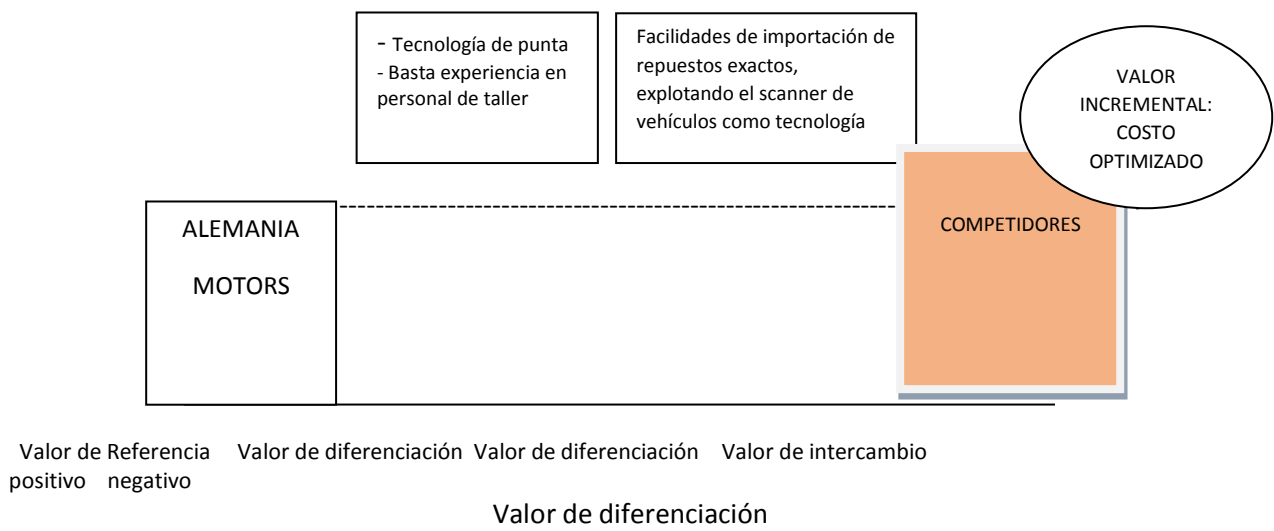
- Reconocimiento al personal por ideas de mejora para la empresa.
- Capacitación constante impulsando el desarrollo del recurso humano.
- El personal de la empresa deberá concurrir a su lugar de trabajo con el uniforme diario respectivo.
- Se concederán permisos de salida en caso de enfermedad con certificado médico del IESS y en casos especiales.
- Para gozar de vacaciones se debe presentar la solicitud de las mismas, mínimo con una semana de anticipación.
- El pago de remuneraciones será de manera quincenal

**2.2.2.7. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS S.A.**

- ✓ Expresar nuestro servicio desde la óptica del cliente, acortando diferencias entre la calidad planificada, la realmente ejecutada y finalmente la percibida por el cliente.
- ✓ Mantener el nivel de aceptación de nuestros productos y servicios en el mercado, de modo que nos permita seguir creciendo tanto interna (trabajadores, tecnología, calidad, nuevos procesos), como externamente (proveedores y clientes).
- ✓ Conseguir que los trabajadores vean cumplidas sus expectativas respecto a lo que el trabajo les debe proporcionar, que consiga motivar a los trabajadores y les aporte la formación necesaria para su desarrollo personal y profesional.
- ✓ A los trabajadores incentivarles con un nombramiento al mejor trabajador del mes y darles una pequeña gratificación, sea ésta en dinero o bonos por cumplimiento de metas.
- ✓ Aumentar la publicidad en la prensa, radio, televisión, internet, etc.
- ✓ Revisar cotizaciones de proveedores y ver las mejores ofertas.
- ✓ Realizar promociones y rifas para incentivar al cliente.
- ✓ Llevar un control de los vehículos para informarles sobre su próximo mantenimiento.

**2.2.2.8. OFERTA DE VALOR**

AlemaniaMotors propone para la oferta de valor analizar las características técnicas, ventajas, utilidades y demás elementos del factor diferencial, es decir del costo, que percibirá el cliente en el servicio.



**Figura 8 OFERTA DE VALOR**

**Elaborado por: Karen Vásquez**

### 2.2.2.9. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Servicio técnico especializado en calidad
- ✓ Buena relación con los clientes
- ✓ Respuesta pronta a pedidos de repuestos BMW
- ✓ Estabilidad Laboral para los trabajadores
- ✓ Principios y valores establecidos

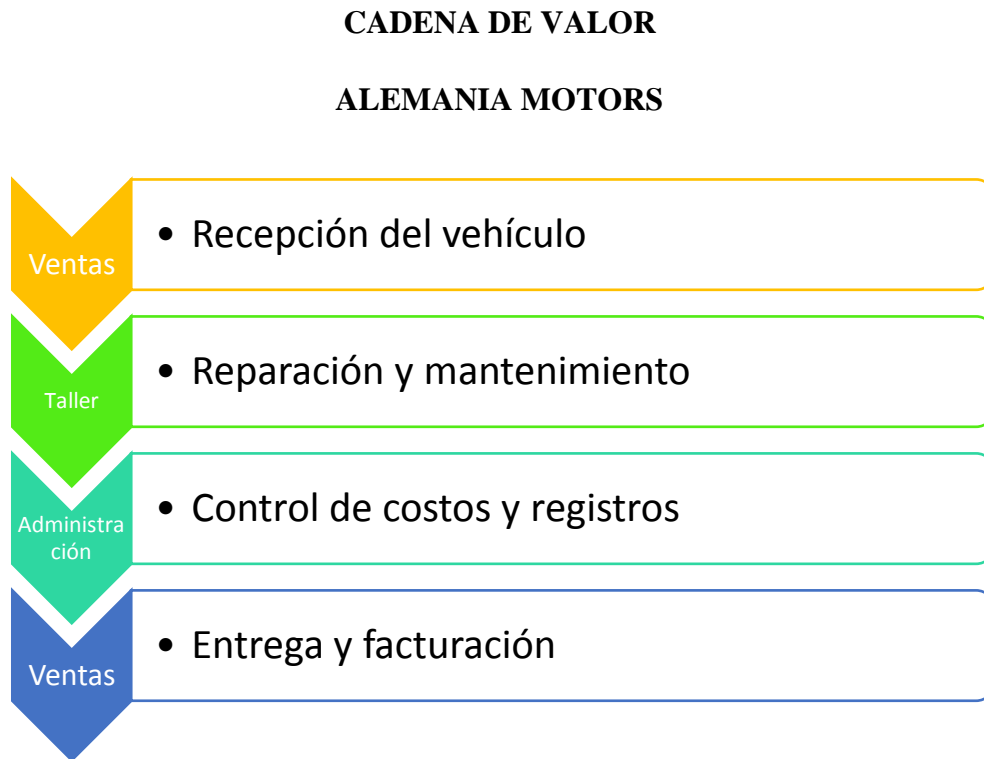
#### **DEBILIDADES**

- ✓ Falta de una estructura organizacional definida
- ✓ Espacio físico reducido
- ✓ Falta de comunicación entre departamentos
- ✓ Falta de publicidad y mercadeo
- ✓ Falta de capacitación del personal

### 2.2.2.10. CADENA DE VALOR

En este gráfico podemos observar a simple vista las áreas que intervienen directamente en el proceso y su gestión principal.

Esta forma sencilla de ver el proceso general ayuda a detectar las clave que no debemos descuidar.



**Figura 9 CADENA DE VALOR**

**Elaborado por: Karen Vásquez**

## 2.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### 2.3.1. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para conocer a profundidad la aceptación del taller y conocer sus posibles mejoras, considero necesario realizar una encuesta de satisfacción de clientes, para después realizar una entrevista a profundidad al Jefe de Taller y procesar la información.



## FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES

### Introducción.

La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión, conscientes de la importancia de ella, para mejorar la atención a todos los clientes.

### Objetivo:

Obtener su criterio respecto al servicio y productos que ofrece la empresa, con el objeto de brindarle un mejor servicio.

### Identificación del informante:

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

Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_ Estado Civil: Soltero: \_\_\_\_\_ Casado: \_\_\_\_\_ Divorciado: \_\_\_\_\_

### Instrucciones

- Rellenar primero el encabezado de la encuesta que hace referencia a los datos generales de la persona que la realiza, la cual puede ser anónima si así lo desea.
- Marque con una **X**, el literal que crea conveniente.

### Enunciados

#### 1. La imagen que usted tiene de la empresa es:

Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

#### 2. ¿Cómo considera usted la atención al cliente?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

#### 3. ¿Considera usted que nuestras instalaciones están en condiciones para brindarle un buen servicio y en una ubicación favorable?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cree usted que los precios de los repuestos y servicios que ofrece la empresa son accesibles?

Si

No

5. ¿Ha tenido alguna respuesta negativa con los servicios de mecánica que presta la empresa?

Si

No

6. ¿Cuál cree usted que sea el motivo para ir a un taller mecánico?

Preventivo

Mantenimiento

Reparación

7. ¿Con que frecuencia usted lleva su auto a nuestro taller mecánico?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

**Gracias por su Colaboración**

## **MODELO DE LA ENTREVISTA AL JEFE DE TALLER**

### **✓ Inicio de la entrevista**

En la entrevista inicialmente se indagará sobre sus datos personales (edad, domicilio, contacto, etc.)

### **✓ Cuestionario:**

1. Coménteme un poco de usted, cómo conoció de la labor de AlemaniaMotors y cómo decidió ser parte de esta familia.
2. ¿Cómo ve usted el taller de la empresa?
3. ¿Cómo cree que ven los clientes el trabajo realizado por el taller de AlemaniaMotors?

4. ¿Cuál es su aporte dentro del Taller?
5. ¿Cómo calcula actualmente el costo por hora hombre en el taller?
6. ¿Cuáles son los problemas que se presentan habitualmente en el taller?
7. ¿Considera necesario realizar el análisis de los costos del taller?
8. ¿Cuál sería su aporte para mejorar el cálculo de costos de taller?

✓ **Fin y cierre de la Entrevista**

Se le agradecerá el apoyo al Jefe del Taller y se le entregará un pequeño obsequio, por gratitud ante su colaboración.

### **MODELO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

✓ **Inicio de la entrevista**

En la entrevista inicialmente se indagará sobre sus datos personales (edad, domicilio, contacto, etc.)

✓ **Cuestionario:**

1. En base a su experiencia como gerente de AlemaniaMotors, ¿Cómo ve usted el taller de la empresa?
2. ¿Está conforme con las actividades realizadas en el taller?
3. ¿Qué opina con respecto a los mecánicos?
4. Eventualmente, ¿Consideraría contratar de parte de AlemaniaMotors a los mecánicos?
5. ¿Cuál es su expectativa de retorno de inversión en el área de taller?

✓ **Fin y cierre de la Entrevista**

Se le agradecerá el apoyo al Señor Gerente y se le entregará un pequeño obsequio, por gratitud ante su colaboración.

### 2.3.2. RECOLECCION DE DATOS

Las encuestas fueron realizadas en las instalaciones de la empresa AlemaniaMotors, ubicada en la Av. Amazonas N44-299 y Av. El Inca y los resultados fueron los siguientes:

**Pregunta 1. La imagen que usted tiene de la empresa es:**

**Imagen de la empresa**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy Buena	22	63%
Buena	8	23%
Regular	4	11%
Mala	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9 IMAGEN DE LA EMPRESA**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Pregunta 2. Cómo considera usted la atención al cliente**

**Atención al cliente.**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	23	66%
Buena	8	23%
Mala	4	11%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10 ATENCIÓN CLIENTES**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Pregunta 3. Considera usted que nuestras instalaciones están en condiciones para brindarle un buen servicio y en una ubicación favorable.**

**Instalaciones en condiciones para brindar un buen servicio.**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	21	60,00%
No	14	40,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**TABLA 11 INSTALACIONES EN CONDICIONES PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Pregunta 4. Cree usted que los precios de los repuestos y servicios que ofrece la empresa son accesibles**

**Precios accesibles**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	25	71%
No	10	29%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**TABLA 12 PRECIOS ACCESIBLES**

Elaborado por: Karen Vásquez

**Pregunta 5. Ha tenido alguna respuesta negativa con los servicios de mecánica que presta la empresa**

**Respuesta negativa de los servicios que se presta**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	9	26%
No	26	74%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13 RESPUESTA NEGATIVA DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTA**

Elaborado por: Karen Vásquez

**Pregunta 6.Cuál cree usted que sea el motivo para ir a un taller mecánico**

**Motivo para ir un taller mecánico**

<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Preventivo	11	31%
Mantenimiento	10	29%
Reparación	14	40%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14 MOTIVO PARA IR A UN TALLER MECÁNICO**

Elaborado por: Karen Vásquez

**Pregunta 7. Con qué frecuencia usted lleva su auto a nuestro taller mecánico**

**Frecuencia que lleva su auto a nuestro taller**

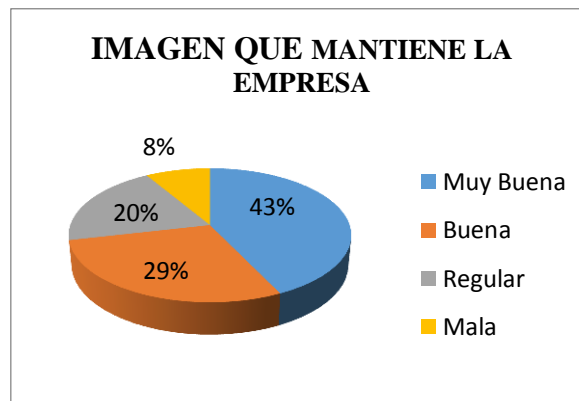
<b>VARIABLE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mensual	11	31%
Trimestral	8	23%
Semestral	10	29%
Anual	6	17%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**TABLA 15 FRECUENCIA QUE LLEVA SU AUTO A NUESTRO TALLER**  
Elaborado por: Karen Vásquez

### 2.3.3. PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada podemos interpretar:

**Pregunta 1. La imagen que usted tiene de la empresa es:**



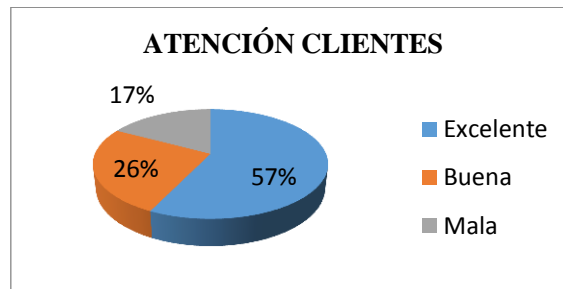
**Figura 10 IMAGEN DE LA EMPRESA**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Interpretación:**

El 3% de los encuestados tienen una imagen mala y el 11% tienen una imagen regular de la empresa, esto se puede dar por varios factores, entre ellos malas recomendaciones de otros clientes, o la competencia desleal.

Mientras que el 23% de los encuestados tienen una imagen buena, y el 63% tienen una imagen muy buena de la empresa; lo que nos indica que la mayoría de los encuestados consideran que la empresa brinda un buen servicio.

**Pregunta 2. Cómo considera usted la atención al cliente**

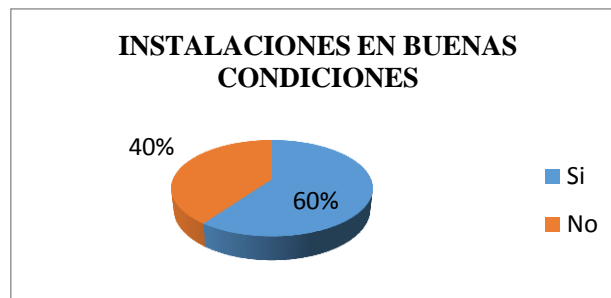


**Figura 11 ATENCIÓN CLIENTES**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Interpretación:**

El 66% de clientes están conformes con la atención que se les brinda, permitiendo tener una buena relación con los mismos, mientras un 17% no están conformes con la atención que reciben. Convirtiéndose en una fortaleza de la empresa.

**Pregunta 3. Considera usted que nuestras instalaciones están en condiciones para brindarle un buen servicio y en una ubicación favorable.**

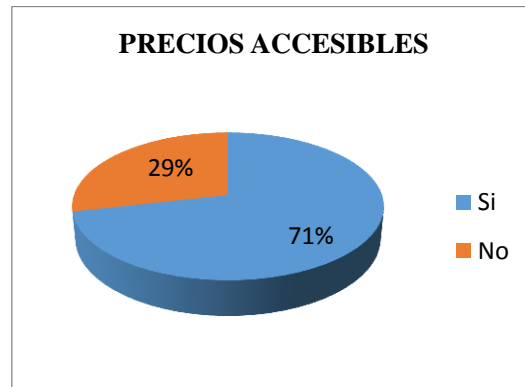


**Figura 12 INSTALACIONES EN BUENAS CONDICIONES PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Interpretación:**

Podemos observar el 60% de clientes están satisfechos con nuestras instalaciones, ya que están en buenas condiciones para brindar un buen servicio, además de estar en una ubicación favorable; mientras que un 40% no están satisfechos con nuestras instalaciones. Es una oportunidad de crecimiento.

**Pregunta 4. Cree usted que los precios de los repuestos y servicios que ofrece la empresa son accesibles**

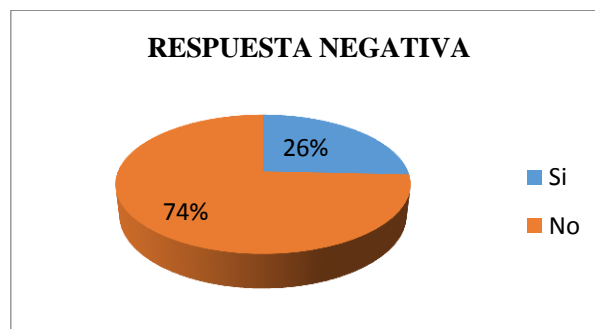


**Figura 13 PRECIOS ACCESIBLES**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Interpretación:**

Podemos observar que el 71% de los clientes están satisfechos con el valor de la mano de obra y de los repuestos; mientras que un 29% consideran que los repuestos no son accesibles al bolsillo.

**Pregunta 5. Ha tenido alguna respuesta negativa con los servicios de mecánica que presta la empresa**



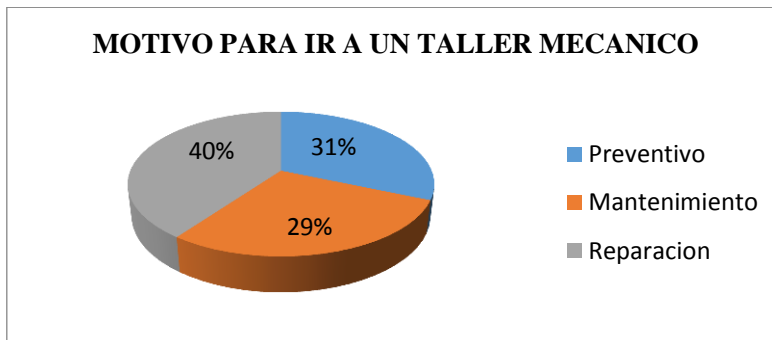
**Figura 14 RESPUESTA NEGATIVA DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTA**  
Elaborado por: Karen Vásquez

**Interpretación:**

Se obtuvo que el 74% de los encuestados no ha tenido ninguna queja de los servicios que ha recibido para su auto, eso implica que la empresa si está brindando un servicio especializado de calidad. Lo cual lo podemos tomar como una fortaleza de la empresa.



**Pregunta 6. Cuál cree usted que sea el motivo para ir a un taller mecánico**



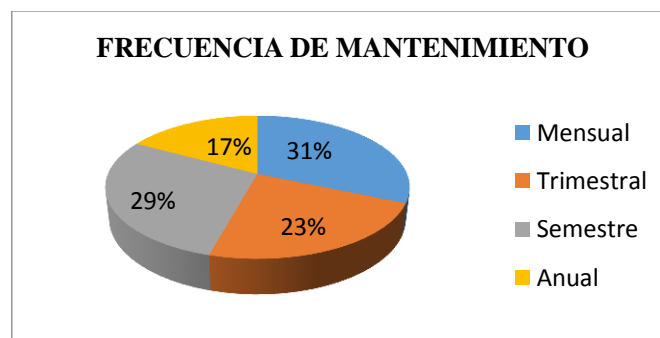
**Figura 15 MOTIVO PARA IR A UN TALLER MECANICO**

Elaborado por: Karen Vásquez

**Interpretación:**

El 31% de los encuestados consideran que es necesario ir a un taller mecánico, de manera preventiva, así evitan tener problemas a futuro con sus autos, el 29% llevan a sus autos a una taller mecánico para que les realicen mantenimientos; mientras que el 40% esperan a que sus autos tengan fallas mecánicas para llevarlos a que sean reparados.

**Pregunta 7. Con qué frecuencia usted lleva su auto a nuestro taller mecánico**



**Figura 16 FRECUENCIA QUE LLEVA SU AUTO A NUESTRO TALLER**

Elaborado por: Karen Vásquez

**Interpretación:**

Tenemos como resultado que el 31% de nuestros clientes llevan mensualmente su auto para evitar daños a futuro, mientras que un 29% y 23% de clientes lo llevan trimestralmente, semestral respectivamente para revisión y un 17% visitan nuestro local anualmente para reparación y no por revisión.

De la entrevista al Jefe de Taller podemos resumir:

✓ **Inicio de la entrevista**

En la entrevista inicialmente se indaga sobre sus datos personales (edad, domicilio, contacto, etc.)

NOMBRE COMPLETO: Arnaud Philippe Tod Brousse

EDAD: 62 años

NACIONALIDAD: Francesa

CARGO: Jefe de Taller

✓ **Cuestionario:**

**Pregunta 1. Coménteme un poco de usted, cómo conoció de la labor de AlemaniaMotors y cómo decidió ser parte de esta familia.**

Hace 10 años llegué al Ecuador, conocí a mi María, quien hoy en día es mi esposa y decidí ayudar a algunos talleres automotrices especializados en líneas francesas (soy especializado en ingeniería automotriz) y Carlos Jalil (dueño de BimmerParts Guayaquil) me llamó para conocerme y concertar una cita conmigo. Nos reunimos y logré una excelente relación profesional con él. Al poco tiempo me solicitó que le ayude a su hijo en su empresa en Quito, AlemaniaMotors. Vine a Quito, conversé con Carlos y él me propuso un trabajo parcial por obra cierta y por asesorías. Mantuvimos esa relación por algunos meses hasta que el Jefe de Taller anterior decidió salir de la empresa y Carlos me ofreció el puesto. Estoy colaborándoles como empleado desde el mes de Mayo del 2014.

**Pregunta 2. ¿Cómo ve usted el taller de la empresa?**

En realidad, ha mejorado. Antes se tenía gran cantidad de vehículos con trabajos mínimos. Hoy en día, hay una cantidad moderada de vehículos pero con trabajos más complejos. Esto ha mejorado el target del taller. En cuestión de infraestructura, el espacio es muy adecuado, las herramientas son muy bien mantenidas.

**Pregunta 3. ¿Cómo cree que ven los clientes el trabajo realizado por el taller de AlemaniaMotors?**

Es bastante favorable, tenemos lealtad de un determinado número de clientes. Al ser vehículos de alta gama, por lo general los propietarios son de posibilidades económicas y pocas veces hemos tenido inconvenientes con pagos.

**Pregunta 4. ¿Cuál es su aporte dentro del Taller?**

Bueno, yo analizo el problema técnico del vehículo. Soy la persona que informo al cliente sobre el problema y las soluciones que podemos proporcionarle. Realizo el scan y direcciono a los mecánicos sobre las actividades a realizar. Por último verifico los avances.

**Pregunta 5. ¿Cómo calcula actualmente el costo por hora hombre en el taller?**

En realidad, lo realizamos en base a la experiencia. Por política nunca decimos al clientes cuánto tiempo estimamos nos demoraremos en entregar su vehículo reparado, pues hay ocasiones que nos demandan el doble de lo ofertado porque se presentan nuevas fallas. Es preferible una vez que está probado el vehículo, contactar al cliente para cuando esté en el local indicarle el número de horas que demandó el arreglo e indicarle el valor a cancelar.

**Pregunta 6. ¿Cuáles son los problemas que se presentan habitualmente en el taller?**

Muchas veces el problema es que no se posee los repuestos y es necesario importarlos. Dentro del taller, con los mecánicos no tengo mayor inconveniente.

**Pregunta 7. ¿Considera necesario realizar el análisis de los costos del taller?**

Sí, en realidad lo propuse el año anterior, pero no obtuvimos un resultado favorable.

**Pregunta 8. ¿Cuál sería su aporte para mejorar el cálculo de costos de taller?**

Considero que es necesario analizarlos primero para poder analizar una optimización de los mismos, implementar un proceso de costeo y con ello determinar márgenes de ganancia y ver

la productividad y operacionalidad del taller, para con estos datos determinar si es rentable el área de taller o no.

✓ **Fin y cierre de la Entrevista**

Se le agradece el apoyo al Jefe del Taller y se le entregará un pequeño obsequio, por gratitud ante su colaboración.

De la entrevista al Gerente General, podemos resumir:

✓ **Inicio de la entrevista**

En la entrevista inicialmente se indagará sobre sus datos personales (edad, domicilio, contacto, etc.)

NOMBRE COMPLETO: Carlos Jalil Sánchez

EDAD: 42 años

NACIONALIDAD: Ecuatoriano

CARGO: Gerente General

✓ **Cuestionario:**

**1. En base a su experiencia como gerente de AlemaniaMotors, ¿Cómo ve usted el taller de la empresa?**

El taller es una ficha esencial en AlemaniaMotors, muchos de nuestros clientes vienen al taller por una pequeña molestia y terminan detectando problemas muy significativos. Los ingresos del taller proporcionan los ingresos necesarios para que el negocio continúe en actividad.

**2. ¿Está conforme con las actividades realizadas en el taller?**

Estoy conforme, el cambio de filosofía de trabajo que proporcionó Arnaud, es bastante positiva, le ha dado el target que siempre se buscó

**3. ¿Qué opina con respecto a los mecánicos?**

Son buenos colaboradores. Al momento no contamos con las herramientas necesarias para contratarlos como trabajadores de la empresa, pero algún momento se procederá.

**4. Eventualmente, ¿Consideraría contratar de parte de AlemaniaMotors a los mecánicos?**

Eventualmente se lo realizará, pero por ahora no es nuestro plan. No veo inconvenientes en continuar con la relación laboral tal como está.

**5. ¿Cuál es su expectativa de retorno de inversión en el área de taller?**

Siempre se ha propuesto manejar un rango del 25% al 35%, el mercado nos da un promedio del 25%, pero siempre tiendo al 30%.

**✓ Fin y cierre de la Entrevista**

Se le agradecerá el apoyo al Señor Gerente y se le entregará un pequeño obsequio, por gratitud ante su colaboración.

## **FASE 3**

# **VALIDACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO**

### **3.1. RESUMEN DE OBSERVACION:**

Analizando el ambiente interno de AlemaniaMotors se puede apreciar como fortalezas que tiene un servicio técnico especializado en calidad, una excelente relación con los clientes, tiene una pronta respuesta a los pedidos de repuestos BMW y la estabilidad laboral para los trabajadores y principios y valores establecidos en la empresa.

Dentro de las oportunidades podemos rescatar que existen pocos talleres especializados en esta marca que brinden un servicio de primera y con garantía, la ubicación física es muy favorable para llegar a clientes de un nivel social alto y la ampliación del mercado en la marca Mercedes Benz.

Al analizar las debilidades se puede mencionar la falta de una estructura organizacional definida, el espacio físico reducido, la falta de comunicación entre departamentos, la falta de publicidad y mercadeo, la falta de capacitación del personal.

Revisando las amenazas podemos determinar que se incluye el cambio de políticas para realizar importaciones e incremento de impuestos arancelarios, la iliquidez de los clientes y la competencia desleal.

Por datos primarios en relación al estudio del análisis de costos de un taller automotriz de la empresa AlemaniaMotors, se analizaron los Balances proporcionados por el departamento de contabilidad de la empresa, adicionalmente se revisó el contrato de arrendamiento para poder determinar el metraje del local y el proporcional al taller, se revisó los roles mensuales para determinar el uso de mano de obra aplicable al taller, se revisó minuciosamente el taller con el fin de analizar el estado de las herramientas, maquinaria y software de taller.

De las entrevistas a profundidad efectuadas al Jefe de Taller y al Gerente General se logró coincidir que están a gusto con el trabajo y la rentabilidad en el taller. Este profit se ve reflejado en la utilidad general de la empresa.

Con las entrevistas también se logró detectar la preocupación del alto costo por la facturación con los Costos de Mantenimiento.

Es interesante conocer el valor aceptable de rentabilidad fijada por el inversionista, que es de 30%.

En el taller, los mecánicos poseen uniforme de AlemaniaMotors, timbran su ingreso y su salida sin embargo no pertenecen al rol general de la empresa.

Conforme la entrevista al Jefe de Taller se puede rescatar que por política interna no se ofrece al cliente una fecha de culminación de obra, pues han existido casos en los cuales se han retrasado los trabajos por factores ajenos a los mecánicos o simplemente se han dañado otras piezas. Por ello se decidió que una vez se concluya el trabajo y se pruebe el vehículo, se contactará al cliente para entregarlo y proceder con la facturación y el cobro respectivo.

### **3.2. INDUCCIÓN:**

¿Qué costos del taller inciden en la rentabilidad de AlemaniaMotors? Conforme el estudio realizado podemos determinar que dentro del área del taller, en la actualidad se identifica un costo muy alto por Servicio de Mantenimiento, esto incluye el arrendamiento de elevadores de vehículos y los sueldos de los mecánicos. Este costo incide directamente en la rentabilidad pues si se lo analiza y se lo mejora, la rentabilidad subiría sin lugar a dudas.

¿Es posible conocer los costos del taller y compararlos con los actuales? Definitivamente, es necesario solicitar a contabilidad se proporcione un Estado de Resultado de taller con estos valores se podrá verificar si la actividad del taller mantiene una utilidad o pérdida y también se conocerá cuáles son los gastos o costos incurridos para el funcionamiento del taller actualmente.

¿Es conveniente mantener en funcionamiento el taller? Sí, una vez analizado el Balance del Taller de AlemaniaMotors, se concluye que tiene una rentabilidad alta, conforme a las expectativas del Gerente y ésta puede mejorar aún más si se incluyen las recomendaciones del presente proyecto.

¿Es posible simular ventas con nuevos precios para analizar el impacto en la rentabilidad futura de AlemaniaMotors? Es posible, sin embargo las ventas actuales son bastante favorables para el taller. A futuro se puede realizar el estudio de Costos Hora Hombre para poder determinar el valor exacto del costo por mecánico por hora y de esta manera determinar un precio adecuado de venta por servicios.



### **3.3. HIPÓTESIS:**

La eliminación de la tercerización en la actividad del mantenimiento del taller creará valor para la empresa AlemaniaMotors.

### **3.4. PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN**

Al realizar el análisis de los costos del taller, se encuentra los siguientes hallazgos:

- ✓ El área taller está conformado por 4 personas: 1 Jefe de Taller y 3 Mecánicos.
- ✓ Las herramientas del taller pertenecientes a AlemaniaMotors, se encuentran en excelente estado, mantienen un excelente orden y cuidado para preservar los equipos a largo plazo.
- ✓ El área de taller es ideal para desarrollar óptimamente el trabajo, se acopló 3 elevadores de vehículos extras al que es de propiedad de la empresa, con el fin de poder cumplir con todos los trabajos receptados por el jefe de taller por mantenimiento y reparación de vehículos. Estos 3 equipos son alquilados por AlemaniaMotors a Carlos Jalil quien presenta una factura mensual por este rubro.
- ✓ Dentro de la factura proporcionada por el Señor Carlos Jalil, se detectó que se incluye el valor por honorarios a los mecánicos; el Señor Jalil contrató a 3 mecánicos bajo su RUC, y con su figura de empleador, los afilió al Seguro Social. Esto muestra que existe tercerización laboral.
- ✓ Se determinó que la facturación proporcionada por el Señor Jalil a AlemaniaMotors por concepto de arriendo de elevadores y la “tercerización” de los tres mecánicos asciende a \$8.000 mensuales aproximadamente.
- ✓ Los costos de taller pueden ser optimizados: AlemaniaMotors puede contratar personal propio para el funcionamiento del taller. De esta manera la facturación recibida de Carlos Jalil será inferior.

### **3.5. DEMOSTRACIÓN O REFURTACIÓN (ANTITESIS) DE LA HIPOTESIS**

Es importante analizar cómo está la situación al período cerrado año 2014 en AlemaniaMotors (Ver Anexo 3), con esta información, podemos desglosar el Estado de Resultados del área de Taller (Ver Anexo 4).

Con este Balance financiero, se realizaron proyecciones a 5 años considerando una base de inflación del 4% para los próximos 2 años y el 5% para los siguientes 3 años.

Es importante considerar que el Estado Financiero, para efectos del estudio fue agrupado a nivel de cuentas de grupo, dejando expuesto los valores a analizarse como posibilidades de optimización de costos: Servicio Mantenimiento, Sueldos del Taller y Otros gastos por Sueldos. (Ver tabla 15)

La cuenta Servicio Mantenimiento corresponder a la facturación recibida del proveedor Carlos Jalil Sánchez por arriendo de 3 elevadores de vehículos (mismos que están instalados en el taller) y el servicio profesional de 3 mecánicos (mismos que son trabajadores del Señor Carlos Jalil con un contrato de trabajo fijo y afiliación al Seguro Social).

Los tres trabajadores indican que sus sueldos mensuales para el año 2014 fueron:

Jorge Alvarado \$900.00

Carlos Cusme: \$800.00

Luis Loya: \$800.00

Los tres sueldos suman \$2.500.00 mensuales, frente a la facturación recibida de \$8.000.00 de Carlos Jalil, le representa una utilidad bruta mensual de \$5.500.00, lo cual encarece el costo del servicio.

La cuenta Sueldos Taller para el año 2014 está comprendida por el sueldo del Señor Arnaud Tod jefe de taller, mismo que fue contratado por AlemaniaMotors en el mes de junio 2014, sus honorarios mensuales ascienden a \$1.400.00. Cuenta con un contrato de trabajo indefinido, afiliación al Seguro Social y beneficios de Ley.

**ALEMANIAMOTORS S.A.**  
**Estado de Resultados Taller**  
**PyG Proyectado a 5 años Sin Proyecto**

		INFLACIÓN CONSIDERADA					
		4%		4%		5%	
CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
4	INGRESOS VARIOS	195.232,21	203.041,50	211.163,16	221.721,32	232.807,38	244.447,75
401	Ventas Brutas	195.232,21	203.041,50	211.163,16	221.721,32	232.807,38	244.447,75
401-02	<u>Venta de Servicios</u>	195.232,21	203.041,50	211.163,16	221.721,32	232.807,38	244.447,75
	<b>Total Ingresos</b>	<b>195.232,21</b>	<b>203.041,50</b>	<b>211.163,16</b>	<b>221.721,32</b>	<b>232.807,38</b>	<b>244.447,75</b>
6	GASTOS	166.732,25	184.439,72	192.302,45	201.917,58	212.013,46	222.614,13
601	Administrativos	29.503,37	30.683,50	31.910,84	33.506,38	35.181,70	36.940,79
604	Depreciaciones	1.209,72	1.258,11	1.308,43	1.373,85	1.442,55	1.514,67
606	Operativos (Taller, Ventas, Adm)	4.957,77	5.156,08	5.362,32	5.630,44	5.911,96	6.207,56
606-60	<u>Servicio de Mantenimiento</u>	98.059,94	101.982,34	106.061,63	111.364,71	116.932,95	122.779,60
607	Trabajos fijos fuera de taller	22.241,86	23.131,53	24.056,80	25.259,64	26.522,62	27.848,75
608	Empleados	10.759,59	22.228,16	23.602,43	24.782,55	26.021,68	27.322,76
608-07	<u>Sueldos Taller</u>	8.450,00	16.800,00	17.472,00	18.345,60	19.262,88	20.226,02
608-10	<u>Otros gastos por sueldos</u>	2.309,59	5.428,16	6.130,43	6.436,95	6.758,80	7.096,73
	<b>Total Gastos</b>	<b>166.732,25</b>	<b>184.439,72</b>	<b>192.302,45</b>	<b>201.917,58</b>	<b>212.013,46</b>	<b>222.614,13</b>
	<b>Resultado del Ejercicio Actual</b>	<b>28.499,96</b>	<b>18.601,77</b>	<b>18.860,71</b>	<b>19.803,74</b>	<b>20.793,92</b>	<b>21.833,63</b>

**TABLA 16 PYG PROYECTADO A 5 AÑOS SIN PROYECTO**  
**Elaborado por: Karen Vásquez**

Una vez analizada la situación actual del taller y sus proyecciones se propone la optimización, considerando la ilegalidad de la situación actual por tercerización de los mecánicos y los altos costos que implican sus servicios empleando esta figura.

Se considera el escenario de contratación laboral directa, formalizándola con afiliación al Seguro Social, realizando un contrato de Trabajo en el Ministerio de Trabajo.

Los sueldos propuestos son los mismos con los cuales laboraron en el año 2014 (Jorge Alvarado \$900.00, Carlos Cusme: \$800.00, Luis Loya: \$800.00), considerando los 12 meses del año y un incremento del 4% anual por los primeros 2 años, los siguientes 3 años se considerará el 5%, conforme la inflación considerada para el estudio:

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>						
<b>PROYECCIÓN DE SUELDOS POR CONTRATACIÓN DE MECÁNICOS</b>						
<b>NOMBRE MECÁNICO</b>	<b>SUELDO</b>					
	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>
		<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>
Jorge Alvarado	10.800,00	11.232,00	11.681,28	12.265,34	12.878,61	13.522,54
Carlos Cusme	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.902,53	11.447,65	12.020,04
Luis Loya	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.902,53	11.447,65	12.020,04
<b>TOTAL</b>	<b>30.000,00</b>	<b>31.200,00</b>	<b>32.448,00</b>	<b>34.070,40</b>	<b>35.773,92</b>	<b>37.562,62</b>

**TABLA 17 PROYECCIÓN DE SUELDOS POR CONTRATACIÓN DE MECÁNICOS**  
Elaborado por: Karen Vásquez

Es importante considerar que el Señor Arnaud Tod ya es parte de AlemaniaMotors por lo que se provisiona los 12 meses del año. El total de sueldos quedaría conformado de la siguiente manera:

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>						
<b>PROYECCIÓN DE SUELDOS DE TALLER</b>						
<b>NOMBRE MECÁNICO</b>	<b>SUELDO</b>					
	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>
		<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>
<b>Arnaud Tod</b>	16.800,00	17.472,00	18.170,88	19.079,42	20.033,40	21.035,06
Jorge Alvarado	10.800,00	11.232,00	11.681,28	12.265,34	12.878,61	13.522,54
Carlos Cusme	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.902,53	11.447,65	12.020,04
Luis Loya	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.902,53	11.447,65	12.020,04
<b>TOTAL</b>	<b>46.800,00</b>	<b>48.672,00</b>	<b>50.618,88</b>	<b>53.149,82</b>	<b>55.807,32</b>	<b>58.597,68</b>

**TABLA 18 PROYECCIÓN SUELDOS DE TALLER**  
Elaborado por: Karen Vásquez

Es importante considerar los demás gastos que conlleva la contratación laboral, como son los beneficios sociales (Décimo Tercero, Décimo Cuarto y Vacaciones) y los gastos por Seguridad Social (Aporte Patronal 12.15% y Fondos de Reserva). Con esta información se prepara las siguientes proyecciones:

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>						
<b>PROYECCIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES DE TALLER</b>						
<b>NOMBRE MECÁNICO</b>	<b>Arnaud Tod</b>					
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>
	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>
SUELDOS POR AÑO	16.800,00	17.472,00	18.170,88	19.079,42	20.033,40	21.035,06
Décimo Tercer Sueldo	1.400,00	1.456,00	1.514,24	1.589,95	1.669,45	1.752,92
Décimo Cuarto Sueldo	340,00	354,00	368,16	386,57	405,90	426,19
Vacaciones	700,00	728,00	757,12	794,98	834,72	876,46
Aporte Patronal 12,15%	2.041,20	2.122,85	2.207,76	2.318,15	2.434,06	2.555,76
Fondos de Reserva	1.399,44	1.455,42	1.513,63	1.589,32	1.668,78	1.752,22
<b>TOTAL</b>	<b>5.880,64</b>	<b>6.116,27</b>	<b>6.360,92</b>	<b>6.678,96</b>	<b>7.012,91</b>	<b>7.363,56</b>
<b>NOMBRE MECÁNICO</b>	<b>Jorge Alvarado</b>					
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>
	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>
SUELDOS POR AÑO	10.800,00	11.232,00	11.681,28	12.265,34	12.878,61	13.522,54
Décimo Tercer Sueldo	900,00	936,00	973,44	1.022,11	1.073,22	1.126,88
Décimo Cuarto Sueldo	340,00	354,00	368,16	386,57	405,90	426,19
Vacaciones	450,00	468,00	486,72	511,06	536,61	563,44
Aporte Patronal 12,15%	1.312,20	1.364,69	1.419,28	1.490,24	1.564,75	1.642,99
Fondos de Reserva	899,64	935,63	973,05	1.021,70	1.072,79	1.126,43
<b>TOTAL</b>	<b>3.901,84</b>	<b>4.058,31</b>	<b>4.220,65</b>	<b>4.431,68</b>	<b>4.653,26</b>	<b>4.885,93</b>
<b>NOMBRE MECÁNICO</b>	<b>Carlos Cusme</b>					
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>
	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>
SUELDOS POR AÑO	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.902,53	11.447,65	12.020,04
Décimo Tercer Sueldo	800,00	832,00	865,28	908,54	953,97	1.001,67
Décimo Cuarto Sueldo	340,00	354,00	368,16	386,57	405,90	426,19
Vacaciones	400,00	416,00	432,64	454,27	476,99	500,83
Aporte Patronal 12,15%	1.166,40	1.213,06	1.261,58	1.324,66	1.390,89	1.460,43
Fondos de Reserva	799,68	831,67	864,93	908,18	953,59	1.001,27
<b>TOTAL</b>	<b>3.506,08</b>	<b>3.646,72</b>	<b>3.792,59</b>	<b>3.982,22</b>	<b>4.181,33</b>	<b>4.390,40</b>
<b>NOMBRE MECÁNICO</b>	<b>Luis Loya</b>					
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 4%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>	<b>INFLACIÓN 5%</b>
	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>
SUELDOS POR AÑO	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.902,53	11.447,65	12.020,04
Décimo Tercer Sueldo	800,00	832,00	865,28	908,54	953,97	1.001,67
Décimo Cuarto Sueldo	340,00	354,00	368,16	386,57	405,90	426,19
Vacaciones	400,00	416,00	432,64	454,27	476,99	500,83
Aporte Patronal 12,15%	1.166,40	1.213,06	1.261,58	1.324,66	1.390,89	1.460,43
Fondos de Reserva	799,68	831,67	864,93	908,18	953,59	1.001,27
<b>TOTAL</b>	<b>3.506,08</b>	<b>3.646,72</b>	<b>3.792,59</b>	<b>3.982,22</b>	<b>4.181,33</b>	<b>4.390,40</b>

RESULTADOS ACUMULADOS						
BENEFICIOS SOCIALES		INFLACIÓN 4%	INFLACIÓN 4%	INFLACIÓN 5%	INFLACIÓN 5%	INFLACIÓN 5%
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
SUELDOS POR AÑO	46.800,00	48.672,00	50.618,88	53.149,82	55.807,32	58.597,68
Décimo Tercer Sueldo	3.900,00	4.056,00	4.218,24	4.429,15	4.650,61	4.883,14
Décimo Cuarto Sueldo	1.360,00	1.416,00	1.472,64	1.546,27	1.623,59	1.704,76
Vacaciones	1.950,00	2.028,00	2.109,12	2.214,58	2.325,30	2.441,57
Aporte Patronal 12,15%	5.686,20	5.913,65	6.150,19	6.457,70	6.780,59	7.119,62
Fondos de Reserva	3.898,44	4.054,38	4.216,55	4.427,38	4.648,75	4.881,19
<b>TOTAL</b>	<b>16.794,64</b>	<b>17.468,03</b>	<b>18.166,75</b>	<b>19.075,08</b>	<b>20.028,84</b>	<b>21.030,28</b>

**TABLA 19 PROYECCIÓN BENEFICIOS SOCIALES DE TALLER**

Elaborado por: Karen Vásquez

Con respecto al alquiler de los elevadores, se conversó con el jefe de taller y manifestó que en base a su experiencia y con el mantenimiento que se realiza mensualmente a los equipos, se garantiza una vida útil mayor a la depreciación, por lo tanto los costos por arriendo no deberían superar los \$1000.00 mensuales. Con esta información se procede a realizar la proyección del nuevo costo mantenimiento, obteniendo los siguientes resultados:

ALEMANIAMOTORS S.A.						
PROYECCIÓN DE ARRIENDO ELEVADORES DE TALLER (SERVICIOS DE MANTENIMIENTO)						
NOMBRE DE LA CUENTA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
		INFLACIÓN 4%	INFLACIÓN 4%	INFLACIÓN 5%	INFLACIÓN 5%	INFLACIÓN 5%
Servicios de Mantenimiento	12.000,00	12.480,00	12.979,20	13.628,16	14.309,57	15.025,05

**TABLA 20 PROYECCIÓN SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE TALLER**

Elaborado por: Karen Vásquez

Con el análisis objetivo de esta información, se presenta el Estado de Resultados Con Proyecto:

**ALEMANIAMOTORS S.A.**  
**Estado de Resultados Taller**  
**PyG Projectado a 5 años con Proyecto**

CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2014	INFLACIÓN CONSIDERADA				
			4%	4%	5%	5%	5%
			AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>4</b>	<b>INGRESOS VARIOS</b>	<b>195.232,21</b>	<b>203.041,50</b>	<b>211.163,16</b>	<b>221.721,32</b>	<b>232.807,38</b>	<b>244.447,75</b>
<b>401</b>	<b>Ventas Brutas</b>	<b>195.232,21</b>	<b>203.041,50</b>	<b>211.163,16</b>	<b>221.721,32</b>	<b>232.807,38</b>	<b>244.447,75</b>
401-02	<u>Venta de Servicios</u>	195.232,21	203.041,50	211.163,16	221.721,32	232.807,38	244.447,75
	<b>Total Ingresos</b>	<b>195.232,21</b>	<b>203.041,50</b>	<b>211.163,16</b>	<b>221.721,32</b>	<b>232.807,38</b>	<b>244.447,75</b>
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>	<b>133.507,36</b>	<b>138.849,25</b>	<b>144.403,22</b>	<b>151.623,38</b>	<b>159.204,56</b>	<b>167.164,78</b>
<b>601</b>	<b>Administrativos</b>	<b>29.503,37</b>	<b>30.683,50</b>	<b>31.910,84</b>	<b>33.506,38</b>	<b>35.181,70</b>	<b>36.940,79</b>
<b>604</b>	<b>Depreciaciones</b>	<b>1.209,72</b>	<b>1.258,11</b>	<b>1.308,43</b>	<b>1.373,85</b>	<b>1.442,55</b>	<b>1.514,67</b>
<b>606</b>	<b>Operativos (Taller, Ventas, Adm)</b>	<b>4.957,77</b>	<b>5.156,08</b>	<b>5.362,32</b>	<b>5.630,44</b>	<b>5.911,96</b>	<b>6.207,56</b>
606-60	<u>Servicio de Mantenimiento</u>	12.000,00	12.480,00	12.979,20	13.628,16	14.309,57	15.025,05
<b>607</b>	<b>Trabajos fijos fuera de taller</b>	<b>22.241,86</b>	<b>23.131,53</b>	<b>24.056,80</b>	<b>25.259,64</b>	<b>26.522,62</b>	<b>27.848,75</b>
<b>608</b>	<b>Empleados</b>	<b>63.594,64</b>	<b>66.140,03</b>	<b>68.785,63</b>	<b>72.224,91</b>	<b>75.836,16</b>	<b>79.627,96</b>
608-07	<u>Sueldos Taller</u>	46.800,00	48.672,00	50.618,88	53.149,82	55.807,32	58.597,68
608-10	<u>Otros gastos por sueldos</u>	16.794,64	17.468,03	18.166,75	19.075,08	20.028,84	21.030,28
	<b>Total Gastos</b>	<b>133.507,36</b>	<b>138.849,25</b>	<b>144.403,22</b>	<b>151.623,38</b>	<b>159.204,56</b>	<b>167.164,78</b>
	<b>Resultado del Ejercicio Actual</b>	<b>61.724,85</b>	<b>64.192,25</b>	<b>66.759,94</b>	<b>70.097,93</b>	<b>73.602,82</b>	<b>77.282,98</b>

**TABLA 21 PYG PROYECTADO A 5 AÑOS CON PROYECTO**

Elaborado por: Karen Vásquez



Con la información presentada, es importante realizar un estudio Costo Beneficio entre las partidas analizadas previamente para poder determinar el ahorro en la optimización del proyecto.

Inicialmente analizaremos el Costo Mantenimiento. Es necesario recordar que este costo sin proyecto contiene el valor del arriendo de tres elevadores de vehículos y el honorario (tercerizado) de tres mecánicos. Con el proyecto se deroga el honorario de los mecánicos y se contempla un valor de arriendo de \$1000.00 por mes para el año histórico 2014. Los siguientes años se mantendrá el porcentaje de inflación indicado: 4% para los siguientes 2 años y 5% para los siguientes 3 años:

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>						
<b>ANALISIS COSTO MANTENIMIENTO CON Y SIN PROYECTO</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>MANTENIMIENTO TERCERIZADO</b>	-	101.982,34	106.061,63	111.364,71	116.932,95	122.779,60
<b>COSTO MANTENIMIENTO SIN TERCERIZACION</b>	-	12.480,00	12.979,20	13.628,16	14.309,57	15.025,05
<b>AHORRO EN COSTO DE MANTENIMIENTO</b>	-	89.502,34	93.082,43	97.736,55	102.623,38	107.754,55

**TABLA 22 ANALISIS COSTO MANTENIMIENTO CON Y SIN PROYECTO**

Elaborado por: Karen Vásquez

Ahora, se analizará los costos por sueldos. Es importante considerar que el valor sin proyecto corresponde al sueldo del Jefe de Taller por 8 meses y sus respectivos Beneficios Sociales y de Ley. Mientras que el valor con proyecto, corresponde al sueldo del Jefe de Taller más los 3 mecánicos por los 12 meses más los respectivos Beneficios Sociales y de Ley.

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>						
<b>ANALISIS COSTO SUELDOS CON Y SIN PROYECTO</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>SUELDOS TALLER CON BENEFICIOS SOCIALES Y TERCERIZADO</b>	-	22.228,16	23.602,43	24.782,55	26.021,67	27.322,76
<b>SUELDOS TALLER CON BENEFICIOS SOCIALES SIN TERCERIZACIÓN</b>	-	66.140,03	68.785,63	72.224,91	75.836,16	79.627,96
<b>INCREMENTO EN SUELDOS DE TALLER</b>	-	(43.911,87)	(45.183,20)	(47.442,36)	(49.814,49)	(52.305,20)

**TABLA 23 ANALISIS COSTO SUELDOS CON Y SIN PROYECTO**

Elaborado por: Karen Vásquez

Con estos valores podemos determinar que, si se acoge el presente proyecto, se lograría un ahorro muy significativo en la empresa, aun cuando se nota un incremento sustancial en los Sueldos de Taller por la eliminación de la tercerización. El ahorro en los Costos de Mantenimiento es mayor según se indica a continuación:

ALEMANIAMOTORS S.A.						
ANALISIS AHORRO DE COSTOS DEL TALLER POR EL PROYECTO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AHORRO EN COSTO DE MANTENIMIENTO Y SUELDOS	-	45.590,47	47.899,23	50.294,19	52.808,89	55.449,35

**TABLA 24 ANALISIS AHORRO DE COSTOS DE TALLER POR EL PROYECTO**  
**Elaborado por: Karen Vásquez**

Es importante rescatar que estos valores son nominales, y para poder determinar un valor de ahorro adecuado es necesario traerlos a valor presente. Para poderlo realizar es imprescindible asignar una tasa mínima aceptable de rentabilidad fijada por el inversionista (TMAR). En la entrevista realizada al el Señor Gerente se le preguntó este dato y él manifestó que su expectativa es del 30%.

También podemos acotar que este proyecto no demanda de inversión alguna, por ello es un plan exclusivo de ahorro de costos.

Con estos datos presentamos el estudio de Costo - Beneficio del proyecto, indicando que para traer a valor presente los valores arrojados por el estudio, se emplea la siguiente fórmula

$$VP = \frac{VF}{(1 + i)^n}$$

Donde:

VP = Valor Presente

VF = Valor Futuro

i = Tasa mínima aceptable de rentabilidad fijada por el accionista (TMAR)

n = Período de tiempo

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>						
<b>ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>MANTENIMIENTO TERCERIZADO</b>	-	101.982,34	106.061,63	111.364,71	116.932,95	122.779,60
<b>COSTO MANTENIMIENTO SIN TERCERIZACION</b>	-	12.480,00	12.979,20	13.628,16	14.309,57	15.025,05
<b>AHORRO EN COSTO DE MANTENIMIENTO</b>	-	89.502,34	93.082,43	97.736,55	102.623,38	107.754,55
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>SUELDOS TALLER CON BENEFICIOS SOCIALES Y TERCERIZADO</b>	-	22.228,16	23.602,43	24.782,55	26.021,67	27.322,76
<b>SUELDOS TALLER CON BENEFICIOS SOCIALES SIN TERCERIZACIÓN</b>	-	66.140,03	68.785,63	72.224,91	75.836,16	79.627,96
<b>INCREMENTO EN SUELDOS DE TALLER</b>	-	(43.911,87)	(45.183,20)	(47.442,36)	(49.814,49)	(52.305,20)
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>AHORRO EN COSTO DE MANTENIMIENTO Y SUELDOS</b>	-	45.590,47	47.899,23	50.294,19	52.808,89	55.449,35
<b>FACTOR DE ACTUALIZACIÓN</b>	0	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
<b>TOTAL AHORRO EN COSTOS DE TALLER</b>	-	39.643,88	36.218,70	33.069,25	30.193,66	27.568,12
<b>VALOR ACTUAL DEL AHORRO DE COSTOS</b>	<b>139.125,48</b>					

**TABLA 25 ANALISIS COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO**

Elaborado por: Karen Vásquez

Como se puede apreciar, el proyecto de eliminar la tercerización de mecánicos genera valor para la empresa ALEMANIAMOTORS S.A. POR un total de \$139.125,48 en un plazo de 5 años.

### **3.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

1. AlemaniaMotors mantiene una utilidad global y de taller bastante aceptable.
2. La empresa puede mejorar su rentabilidad si optimiza los costos de taller eliminando la tercerización de tres mecánicos e incorporándolos a su rol de pagos.
3. AlemaniaMotors S.A. está incumpliendo el Mandato 8 al tercerizar los honorarios de los mecánicos.
4. La facturación recibida del proveedor Carlos Jalil por los costos de arriendo de elevadores y honorarios de mecánicos es muy alta.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se propone la terminación del contrato con Carlos Jalil por la tercerización de los empleados de taller e incluirlos en la nómina de la empresa. Con esto no estarían incumpliendo el Mandato 8 y los costos bajarían significativamente.
2. Se propone iniciar un nuevo contrato con Carlos Jalil por el arrendamiento de los elevadores, con la expectativa del costo mensual sea de \$1.000.

### **3.7. EVALUACIÓN**

### 3.8. BIBLIOGRAFÍA

#### CAPITULO 1. BIBLIOGRAFÍA

- Alemaniamotors S.A. (23 de Septiembre de 2009). Escritura de Constitución Alemaniamotors S.A. *Constitución*, 15. Quito, Pichincha, Ecuador: Notaria Cuadragésima Cantón Quito.
- Alemaniamotors S.A. (2015). *Plan de auto protección*. Quito: Ediecuatorial.
- Alemaniamotors S.A. (2015). *Plan de auto protección*. Quito: Ediecuatorial.
- Banco Central del Ecuador. (05 de Mayo de 2014). *Información Económica*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Indicadores Económicos:  
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- García Pelufo, E. (12 de Febrero de 2006). *Finanzas de Empresas*. México, México, México.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (Julio de 2014). *iess*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Quienes Somos: <http://www.iess.gob.ec/es/institucion>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (5 de Julio de 2014). *Institución*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Quienes Somos: <http://www.iess.gob.ec/es/institucion>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de Junio de 2014). *Indicadores laborales*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Tasa de ocupación plena ciudades auto-representadas:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo\\_junio\\_2014/15Anios/Informe%20Econom%EDa%20laboral%20-%20jun14%28rev%29.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo_junio_2014/15Anios/Informe%20Econom%EDa%20laboral%20-%20jun14%28rev%29.pdf)
- Mantilla , S. A. (2005). *Control Interno Informe Coso* (4a ed.). Bogota, Colombia: Esfera Editores Ltda.
- Ministerio de Trabajo. (Abril de 2014). *El Ministerio*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Misión / Visión: <http://www.trabajo.gob.ec/el-ministerio/>
- Ministerio de Trabajo. (Abril de 2014). *El Ministerio*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de Mandato 8: <http://www.trabajo.gob.ec/el-ministerio/>
- Municipio de Quito. (2012). *Municipio*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Quienes Somos: <http://www.quito.gob.ec/>
- Municipio de Quito. (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Municipio: <http://www.quito.gob.ec/>
- Robles y Quezada, J. A. (2011). *Universidad de Cuenca*. Recuperado el 30 de Junio de 2015, de ucuena.edu.ec: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1260>
- Servicio de Rentas Internas. (9 de Febrero de 2015). *El SRI*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Qué es el SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=3n6WUDRh2A0r44ivD7VI7Kqz>
- Servicio Nacional de Aduana. (15 de Enero de 2011). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action>

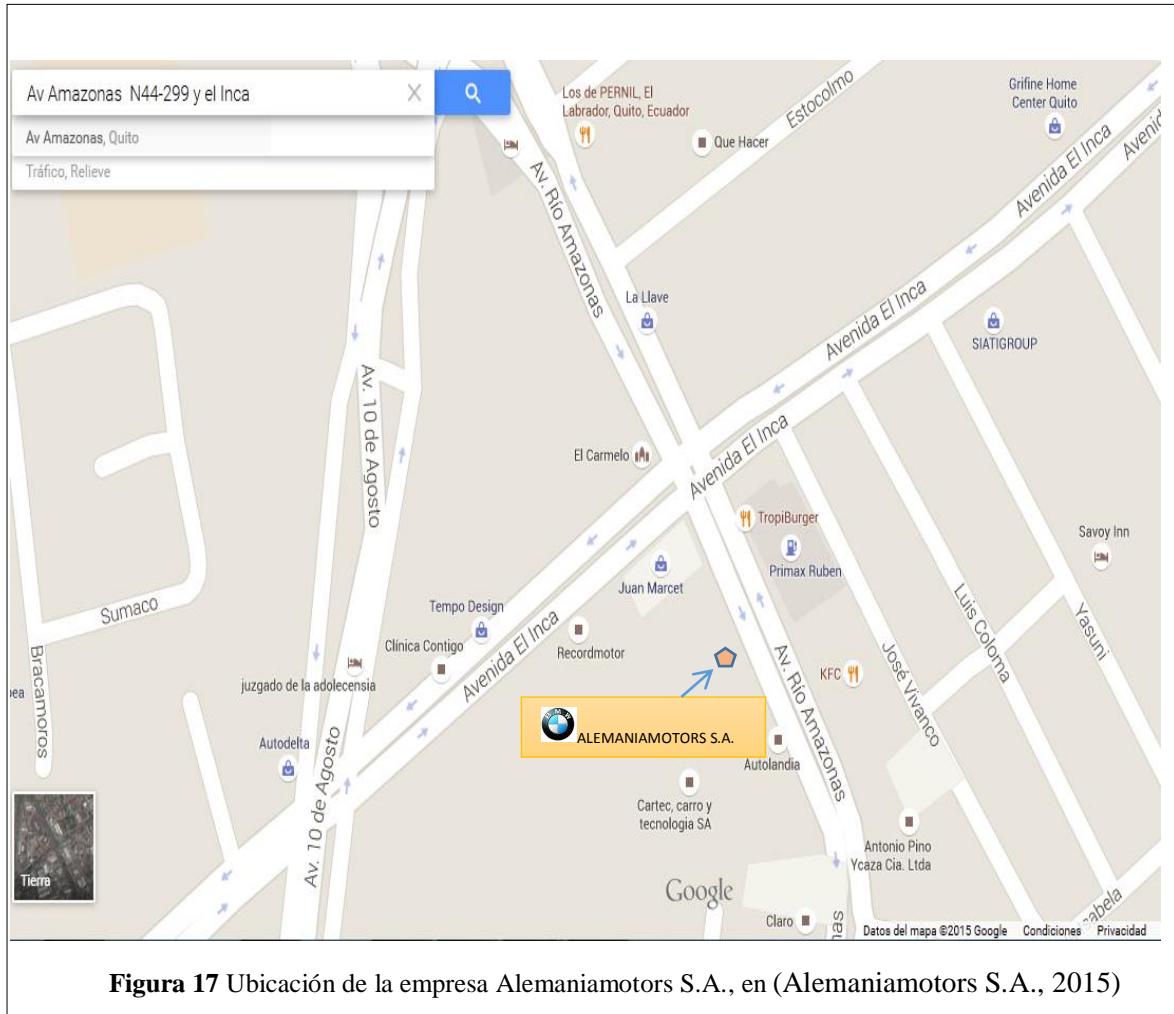
Superintendencia de Compañías. (Febrero de 2013). *Institución*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>



# ANEXOS

# ANEXO 1

## UBICACIÓN Y LOGO DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS



## ANEXO 2

### ESTRUTURA INTERNA DE LA EMPRESA ALEMANIAMOTORS S. A.

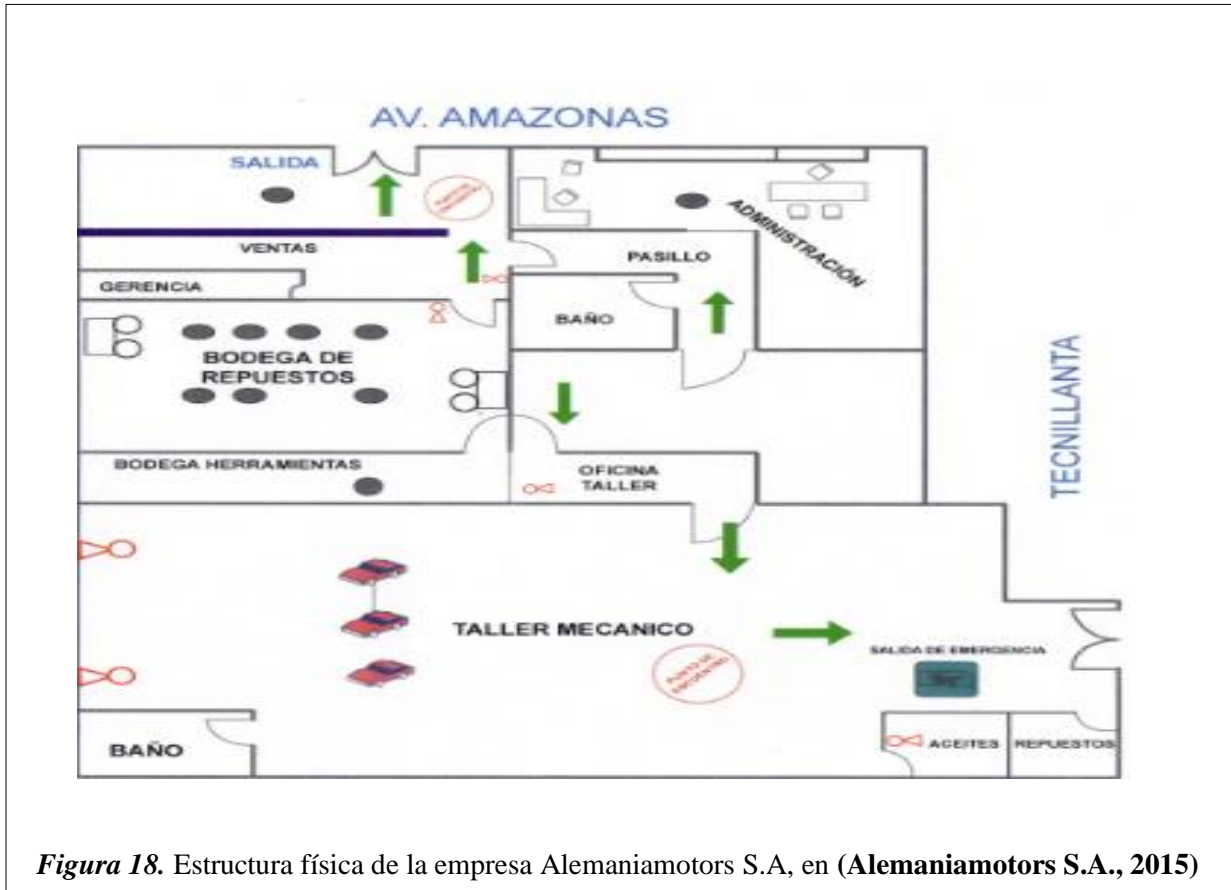


Figura 18. Estructura física de la empresa Alemaniamotors S.A, en (Alemaniamotors S.A., 2015)

## ANEXO 3

### ESTADO DE RESULTADOS ALEMANIAMOTORS SA 2014

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>						
<b>Estado de Resultados</b>						
Periodo: 01-Enero-2014 a 31-Diciembre-2014						
<b>Detalle de Cuentas</b>					<b>Resumen</b>	
<b>INGRESOS</b>					<b>Totales</b>	
		INGRESOS FINANCIEROS	INGRESOS EXENTOS	ANALISIS VERTICAL		
<b>4</b>	<b>INGRESOS VARIOS</b>	<b>852.812,01</b>		<b>100,00%</b>		
<b>401</b>	<b>Ventas Brutas</b>	<b>826.314,70</b>		<b>96,89%</b>	<b>Ingresos</b>	852.812,01
401-01	<u>Venta de Repuestos</u>	631.082,49		74,00%		
401-02	<u>Venta de Servicios</u>	195.232,21		22,89%	<b>Gastos</b>	806.788,76
<b>499</b>	<b>Otras Ganancias</b>	<b>26.497,31</b>		<b>3,11%</b>		
499-06	<u>Ganancia en Venta de Activos</u>	26.473,29		3,10%	<b>Resultado</b>	46.023,25
499-13	<u>Otras Ganancias</u>	24,02		0,00%		
	<b>Total Ingresos</b>	<b>852812,01</b>	-		<b>Periodo</b>	<b>2014</b>
<b>COSTOS / GASTOS</b>						
		GASTOS FINANCIEROS	GASTOS NO DEDUCIBLES	ANALISIS VERTICAL		
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>	<b>260.729,21</b>		<b>32,32%</b>		
<b>501</b>	<b>Costos de Venta</b>	<b>260.729,21</b>		<b>32,32%</b>		
501-01	<u>Costo de Venta de Repuestos</u>	260.729,21		32,32%		
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>	<b>546.059,55</b>		<b>67,68%</b>		
<b>601</b>	<b>Administrativos</b>	<b>179.393,97</b>		<b>22,24%</b>		
601-01	<u>Arriendo Instalaciones</u>	43.224,00		5,36%		
601-02	<u>Mant. Instalaciones (Eléctric.Plomería.Cerrajer</u>	1.759,84		0,22%		
601-03	<u>Impuestos Municipales (Patent, public, func.)</u>	397,89		0,05%		
601-04	<u>Luz Eléctrica</u>	156,04		0,02%		
601-05	<u>Mantenimiento de Muebles y Enseres</u>	22,32		0,00%		
601-06	<u>Mantenimiento de Vehículos</u>	11.833,38		1,47%		
601-08	<u>Suministros de Oficina</u>	3,54		0,00%		
601-09	<u>Honorarios Profesionales Adm.</u>	3.177,76		0,39%		
601-10	<u>Suministros de Computación</u>	1.191,18		0,15%		
601-11	<u>Almuerzos Luch</u>	8.083,91		1,00%		
601-13	<u>Limpieza</u>	30.193,85		3,74%		
601-15	<u>Gastos Cuentas Incobrables</u>	95,38		0,01%		
601-16	<u>Servicio de Guardianía</u>	28.334,62		3,51%		
601-17	<u>Movilización Gerencia</u>	30,00		0,00%		
601-18	<u>Refrigerios Gerencia</u>	924,58		0,11%		
601-23	<u>Hospedaje</u>	267,91		0,03%		
601-24	<u>Permisos y Tasas de Funcionamiento</u>	16,00		0,00%		
601-25	<u>Asesoría Legal</u>	6.475,82		0,80%		
601-27	<u>Otros gastos administrativos</u>	315,18		0,04%		
601-31	<u>Fiestas y Celebraciones</u>	3.959,43		0,49%		
601-34	<u>Publicidad en medios escritos</u>	280,09		0,03%		
601-37	<u>Telefonía móvil</u>	240,42		0,03%		
601-39	<u>Gastos Médicos y Recetas Administrativo</u>	463,15		0,06%		
601-42	<u>Papelería autorizada por SRI</u>	1.221,51		0,15%		
601-43	<u>Mantenimiento de Muebles y Enseres</u>	892,86		0,11%		
601-44	<u>Gastos Notariales</u>	23,42		0,00%		
601-46	<u>Fotocopias, Internet y Varios</u>	6,00		0,00%		
601-47	<u>Internet</u>	1.247,88		0,15%		
601-48	<u>Television pagada</u>	209,28		0,03%		

601-49	<u>Gastos pasaje</u>	7.324,95		0,91%
601-51	<u>Salida de Divisas</u>	7.633,55		0,95%
601-52	<u>Atencion Proveedores</u>	2.562,16		0,32%
601-53	<u>Atención a Clientes</u>	6.054,70		0,75%
601-55	<u>Combustible Gerencia</u>	952,33		0,12%
601-56	<u>Refrigerios Sábados y Feriados</u>	564,97		0,07%
601-57	<u>Contribuciones Superintendencia de Compañías</u>	235,65		0,03%
601-58	<u>Asesoría Contable</u>	2.373,34		0,29%
601-59	<u>Asesoría y Mantenimiento de Sistemas</u>	560,75		0,07%
601-60	<u>Activos Menores</u>	49,63		0,01%
601-66	<u>Gastos Matriculas-Soat</u>	6.034,70		0,75%
<b>602</b>	<b>Bancarios</b>	<b>11.754,39</b>		<b>1,46%</b>
602-01	<u>Chequeras</u>	188,79		0,02%
602-05	<u>Intereses Bancarios</u>	9.339,02		1,16%
602-08	<u>Comisiones Bancarias y Financieras</u>	1.396,58		0,17%
602-09	<u>Otros Gastos bancarios</u>	830,00		0,10%
<b>603</b>	<b>Financieros</b>	<b>21.415,30</b>		<b>2,65%</b>
603-02	<u>Comisiones Bancarias/Financieras (Vtas con</u>	20.157,47		2,50%
603-04	<u>Otros Gastos Financieros</u>	1.257,83		0,16%
<b>604</b>	<b>Depreciaciones</b>	<b>38.978,23</b>		<b>4,83%</b>
604-01	<u>Depreciación Departamento</u>	1.335,36		0,17%
604-02	<u>Depreciación Muebles y Enseres</u>	805,82		0,10%
604-03	<u>Depreciación Equipos de Oficina</u>	234,65		0,03%
604-04	<u>Depreciación Vehículos</u>	28.642,62	9.259,29	3,55%
604-06	<u>Depreciacion Equipos de Taller</u>	1.033,42		0,13%
604-07	<u>Depreciacion Herramientas</u>	176,30		0,02%
604-07	<u>Depreciacion Adecuaciones</u>	2.900,04	2.900,04	0,36%
604-08	<u>Amortizacion activo Intangible</u>	69,20		0,01%
604-10	<u>Amortización Activo Diferido</u>	3.780,82		0,47%
<b>605</b>	<b>Importaciones</b>	<b>1.269,90</b>		<b>0,16%</b>
605-14	<u>Otros Gastos de Importación</u>	1.269,90		0,16%
<b>606</b>	<b>Operativos (Taller, Ventas, Adm)</b>	<b>113.342,40</b>		<b>14,05%</b>
606-03	<u>Comisiones sobre Ventas</u>	164,94		0,02%
606-07	<u>Materiales uso taller</u>	2.498,23		0,31%
606-12	<u>Servicio Autorización de Cheques</u>	745,55		0,09%
606-13	<u>Guaipes uso Taller</u>	768,19		0,10%
606-14	<u>Mantenimiento de Computadoras y/o Arreglo</u>	460,00		0,06%
606-15	<u>Utiles de Aseo y Limpieza Oficina</u>	1.499,56		0,19%
606-21	<u>Movilizaciones y Viáticos</u>	160,00		0,02%
606-23	<u>Cursos de Capacitación</u>	500,00		0,06%
606-25	<u>Gastos de Materiales</u>	20,85		0,00%
606-27	<u>Gastos de Representación</u>	178,35		0,02%
606-30	<u>Guantes para uso de Taller</u>	229,21		0,03%
606-36	<u>Hospedaje Ventas y Taller</u>	16,07		0,00%
606-37	<u>Implementación de Sistema</u>	3.380,00		0,42%

606-40	<u>Correspondencia Enviada</u>	34,32	0,00%
606-42	<u>Combustible uso taller</u>	572,27	0,07%
606-43	<u>Papelería y suministros de Oficina</u>	1.661,56	0,21%
606-53	<u>Mantenimientos de Equipos de Taller</u>	255,00	0,03%
606-55	<u>Desengrazante para manos, uso taller</u>	50,00	0,01%
606-56	<u>Garantía en Reparaciones</u>	41,01	0,01%
606-59	<u>Servicio de Conexion(Datafast)</u>	192,00	0,02%
606-60	<u>Servicio de Mantenimiento</u>	98.059,94	12,15%
606-62	<u>Incentivo por cumplimiento de metas</u>	311,43	0,04%
606-63	<u>Agua de Botellon</u>	127,11	0,02%
606-66	<u>Combustible para Clientes</u>	568,80	0,07%
606-68	<u>Lavado de Uniformes</u>	848,01	0,11%
<b>607</b>	<b>Trabajos fijos fuera de taller</b>	<b>22.241,86</b>	<b>2,76%</b>
607-01	<u>Trabajos de Suelta</u>	1.511,20	0,19%
607-02	<u>Trabajos en Rectificadora</u>	7.403,50	0,92%
607-03	<u>Trabajos en Fibra</u>	250,00	0,03%
607-04	<u>Trabajos de Alineación y Balanceo</u>	911,77	0,11%
607-06	<u>Trabajos Limpieza de Inyectores</u>	167,03	0,02%
607-09	<u>Trabajos en Sistemas de Escape</u>	185,00	0,02%
607-10	<u>Trabajos de limpieza de vehículos</u>	402,67	0,05%
607-11	<u>Trabajos Reparacion, Copia de Llaves</u>	633,00	0,08%
607-12	<u>Trabajo de Rectificación de Discos</u>	80,00	0,01%
607-13	<u>Trabajos arreglo aire acondicionado, carga acei</u>	1.466,61	0,18%
607-14	<u>Trabajos de reparación radiadores</u>	260,00	0,03%
607-15	<u>Trabajo alineación de luces</u>	17,52	0,00%
607-16	<u>Trabajos de Torno, Prensa y Varios</u>	1.184,50	0,15%
607-17	<u>Trabajos de tapicería</u>	290,00	0,04%
607-18	<u>Trabajos de reparaciones eléctricas</u>	400,00	0,05%
607-19	<u>Servicio de Wincha</u>	510,00	0,06%
607-21	<u>Trabajos de Rectificadora de embrague</u>	123,00	0,02%
607-22	<u>Trabajos de Calibración de Gases</u>	203,00	0,03%
607-23	<u>Trabajos de Enderezada y Pintura</u>	6.243,06	0,77%
<b>608</b>	<b>Empleados</b>	<b>113.874,13</b>	<b>14,11%</b>
608-01	<u>Sueldos Administración</u>	64.705,47	8,02%
608-03	<u>Sueldos Ventas</u>	4.250,00	0,53%
608-07	<u>Sueldos Taller</u>	8.450,00	1,05%
608-09	<u>Décimo Tercer Sueldo</u>	6.610,28	0,82%
608-10	<u>Décimo Cuarto Sueldo</u>	2.990,99	0,37%
608-13	<u>Vacaciones</u>	3.292,20	0,41%
608-14	<u>Uniformes</u>	3.774,59	0,47%
608-15	<u>Aporte Patronal</u>	9.653,13	1,20%
608-16	<u>Fondos de Reserva</u>	5.145,56	0,64%
608-17	<u>Sobretiempo</u>	3.685,81	0,46%
608-18	<u>Imp. SETEC (0,5%)</u>	402,79	0,05%
608-19	<u>Imp. I.E.C.E. (0,5%)</u>	402,79	0,05%

608-22	<u>Bono Navideño</u>	65,08		0,01%
608-34	<u>Bonificación por Renuncia Voluntaria</u>	150,00		0,02%
<b>608-36</b>	<b>Reservas de Jubilacion y Desahucio</b>	<b>295,44</b>		<b>0,04%</b>
608-36(1)	<u>Reservas Deducibles por Jubilacion</u>	69,63		0,01%
608-36(2)	<u>Reservas por Desahucio</u>	225,81		0,03%
<b>609</b>	<b>Gastos Departamento Alta Vista</b>	<b>1.435,92</b>		<b>0,18%</b>
609-03	<u>Alícuota de Condominio</u>	1.435,92		0,18%
<b>611</b>	<b>Otros Gastos Departamento Alta Vista</b>	<b>86,13</b>		<b>0,01%</b>
611-5	<u>Copias, Formularios, Varios</u>	45,50		0,01%
611-8	<u>Gas Centralizado</u>	40,63		0,01%
<b>612</b>	<b>Gastos No Deducibles</b>	<b>42.267,32</b>		<b>5,24%</b>
612-02	<u>Gastos No Deducibles Diferencia Reten</u>	1,76	1,76	0,00%
612-03	<u>Gastos no Deducibles</u>	18.151,21	18.151,21	2,25%
612-04	<u>Gastos No Deducibles Multas</u>	1,90	1,90	0,00%
612-06	<u>Donaciones</u>	240,00	240,00	0,03%
612-07	<u>Baja de Inventarios GND</u>	23.872,45	23.872,45	2,96%
	<b>Total Gastos</b>	<b>806788,76</b>	<b>54.426,65</b>	
	<b>Resultado del Ejercicio Actual</b>	<b>46023,25</b>		

## ANEXO 4

### ESTADO DE RESULTADOS TALLER, ALEMANIAMOTORS 2014

<b>ALEMANIAMOTORS S.A.</b>									
<b>Estado de Resultados Taller</b>									
Periodo: 01-Enero-2014 a 31-Diciembre-2014									
<b>Detalle de Cuentas</b>					<b>Resumen</b>				
<b>INGRESOS</b>					<b>Totales</b>				
					INGRESOS FINANCIEROS	INGRESOS EXENTOS	ANALISIS VERTICAL		
<b>4</b>	<b>INGRESOS VARIOS</b>	195.232,21		100,00%					
<b>401</b>	<b>Ventas Brutas</b>	195.232,21		100,00%	Ingresos	195.232,21			
401-02	<u>Venta de Servicios</u>	195.232,21		100,00%					
	<b>Total Ingresos</b>	195.232,21	-		Gastos	166.732,25			
<b>COSTOS / GASTOS</b>									
					GASTOS FINANCIEROS	GASTOS NO DEDUCIBLES	ANALISIS VERTICAL		
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>	166.732,25		100,00%	Resultado	28.499,96			
<b>601</b>	<b>Administrativos</b>	29.503,37		17,70%	Periodo	2014			
601-01	<u>Arriendo Instalaciones</u>	17.289,60		10,37%					
601-02	<u>Mant. Instalaciones (Eléctric.Plomería.Cerrajer</u>	879,92		0,53%					
601-16	<u>Servicio de Guardianía</u>	11.333,85		6,80%					
<b>604</b>	<b>Depreciaciones</b>	1.209,72		0,73%					
604-06	<u>Depreciación Equipos de Taller</u>	1.033,42		0,62%					
604-07	<u>Depreciación Herramientas</u>	176,30		0,11%					
<b>606</b>	<b>Operativos (Taller, Ventas, Adm)</b>	103.017,71		61,79%					
606-07	<u>Materiales uso taller</u>	2.498,23		1,50%					
606-13	<u>Guaipes uso Taller</u>	768,19		0,46%					
606-30	<u>Guantes para uso de Taller</u>	229,21		0,14%					
606-36	<u>Hospedaje Ventas y Taller</u>	16,07		0,01%					
606-42	<u>Combustible uso taller</u>	572,27		0,34%					
606-53	<u>Mantenimientos de Equipos de Taller</u>	255,00		0,15%					
606-55	<u>Desengrazante para manos, uso taller</u>	50,00		0,03%					
606-60	<u>Servicio de Mantenimiento</u>	98.059,94		58,81%					
606-66	<u>Combustible para Clientes</u>	568,80		0,34%					
<b>607</b>	<b>Trabajos tijos fuera de taller</b>	22.241,86		13,34%					
607-01	<u>Trabajos de Suelta</u>	1.511,20		0,91%					
607-02	<u>Trabajos en Rectificadora</u>	7.403,50		4,44%					
607-03	<u>Trabajos en Fibra</u>	250,00		0,15%					
607-04	<u>Trabajos de Alineación y Balanceo</u>	911,77		0,55%					
607-06	<u>Trabajos Limpieza de Inyectores</u>	167,03		0,10%					
607-09	<u>Trabajos en Sistemas de Escape</u>	185,00		0,11%					
607-10	<u>Trabajos de limpieza de vehículos</u>	402,67		0,24%					
607-11	<u>Trabajos Reparacion, Copia de Llaves</u>	633,00		0,38%					
607-12	<u>Trabajo de Rectificación de Discos</u>	80,00		0,05%					
607-13	<u>Trabajos arreglo aire acondicionado, carga acei</u>	1.466,61		0,88%					
607-14	<u>Trabajos de reparación radiadores</u>	260,00		0,16%					
607-15	<u>Trabajo alineación de luces</u>	17,52		0,01%					
607-16	<u>Trabajos de Torno, Prensa y Varios</u>	1.184,50		0,71%					
607-17	<u>Trabajos de tapicería</u>	290,00		0,17%					
607-18	<u>Trabajos de reparaciones eléctricas</u>	400,00		0,24%					
607-19	<u>Servicio de Wincha</u>	510,00		0,31%					
607-21	<u>Trabajos de Rectificadora de embrague</u>	123,00		0,07%					



607-22	<u>Trabajos de Calibración de Gases</u>	203,00		0,12%
607-23	<u>Trabajos de Enderezada y Pintura</u>	6.243,06		3,74%
<b>608</b>	<b>Empleados</b>	<b>10.759,59</b>		<b>6,45%</b>
608-07	<u>Sueldos Taller</u>	8.450,00		5,07%
608-09	<u>Décimo Tercer Sueldo</u>	704,17		0,42%
608-10	<u>Décimo Cuarto Sueldo</u>	226,67		0,14%
608-13	<u>Vacaciones</u>	352,08		0,21%
608-15	<u>Aporte Patronal</u>	1.026,68		0,62%
	<b>Total Gastos</b>	<b>166.732,25</b>	<b>-</b>	
	<b>Resultado del Ejercicio Actual</b>	<b>28.499,96</b>		
	MAURICIO GOMEZ	ING. KAREN VASQUEZ		
	GERENTE GENERAL	CONTADORA		
	C. I. 0910035526	CPA 17-4030		