



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

TRABAJO DE GRADO

PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN FINANZAS Y AUDITORIA

**“MODELO DE ECUAMOTORS – MAZDA PARA CONTROL DE
LA POST VENTA EN EL PERIODO DE GARANTIA”.**

AUTORA:

GABRIELA SILVANA NARVÁEZ RIVADENEIRA

DIRECTOR:

DR. CARLOS RAFAEL ARIZAGA ANDRADE

Quito, Ecuador

Febrero - 2015

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mi familia: a mis padres, hermanos y en especial a mi hijo Rafael, que me brindan siempre amor y apoyo incondicional. Que sin ellos mi vida no tendría ningún sentido y por ellos soy quien soy.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por ser el eje principal en mi vida, a mis padres quienes con su amor y apoyo incondicional me ayudaron a culminar la maestría con éxito, a mis hermanos porque con su sola presencia alegran mi vida y agradecer de manera especial a mi hijo Rafael Stephano que aunque apenas tiene 5 meses él ha sido el motor principal para la culminación de este proyecto.

Gabriela

INDICE

| Contenido | Páginas |
|---|----------------|
| 1 INTRODUCCION | 7 |
| 2 ANTECEDENTES, MARCO TEORICO Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION | 7 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 7 |
| 2.2 El marco teórico | 8 |
| 2.3 Justificación de la investigación | 9 |
| 3 HIPOTESIS (O PROPOSICIONES) Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | 11 |
| 3.1 Hipótesis o proposiciones de investigación | 11 |
| 3.2 Objetivos de la investigación | 11 |
| 3.2.1 Objetivo General..... | 11 |
| 3.2.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 4 METODOS Y TECNICAS EMPLEADAS | 12 |
| 4.1 Metodología | 12 |
| 4.1.1 Método analítico - sintético | 12 |
| 5 TEMATICAS QUE CONFORMAN EL TRABAJO REALIZADO DIVIDIDAS EN CAPITULOS | 13 |
| 5.1 SECTOR AUTOMOTRIZ..... | 13 |
| 5.1.1 Sector automotriz en el mundo..... | 13 |
| 5.1.2 Sector automotriz en el Ecuador..... | 16 |
| 5.1.3 Ubicación Geográfica del sector en el Ecuador..... | 19 |
| 5.1.4 Ventas de Vehículos | 23 |
| 5.2 MOTORES DEL ECUADOR ECUAMOTORS..... | 29 |
| 5.2.1 Generalidades | 29 |
| 5.2.2 Misión..... | 32 |
| 5.2.3 Visión | 32 |
| 5.2.4 Valores..... | 32 |
| 5.2.5 Organigrama | 32 |
| 5.2.6 Del personal..... | 34 |
| 5.2.7 F.O.D.A de Ecuamotors | 35 |
| 5.3 CONTROL DEL ÁREA DE POST VENTA EN EL PERIODO DE GARANTÍA .. | 43 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5.3.1 | Control Interno | 43 |
| 5.3.2 | Servicio Post Venta | 46 |
| 5.3.3 | Garantía | 48 |
| 5.3.4 | Servicio del taller..... | 51 |
| 5.3.5 | Talleres a escala mundial..... | 55 |
| 5.3.6 | Talleres a escala latinoamericana | 58 |
| 5.3.7 | Servicio Post Venta en el Ecuador | 59 |
| 5.3.8 | Modelo de ecuamotors – mazda para control de la post venta en el periodo de garantía. 70 | |
| 5.3.9 | Resultados..... | 85 |
| 5.3.10 | Índices Financieros | 90 |
| 6 | DISCUSION DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES | 92 |
| 6.1.1 | Conclusiones..... | 92 |
| 6.1.2 | Recomendaciones | 94 |
| 7 | BIBLIOGRAFIA..... | 95 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---------------------|----|
| Gráfico N° 1 | 22 |
| Gráfico N° 2 | 24 |
| Gráfico N° 3 | 26 |
| Gráfico N°4 | 28 |
| Gráfico N° 5 | 29 |
| Gráfico N° 6..... | 33 |
| Gráfico N° 7..... | 42 |
| Gráfico N° 8 | 45 |
| Gráfico N° 9 | 60 |
| Gráfico N° 10 | 61 |
| Gráfico N°11 | 65 |
| Gráfico N° 12 | 68 |
| Gráfico N°13 | 71 |
| Gráfico N° 14 | 73 |
| Gráfico N° 15 | 75 |
| Gráfico N° 16 | 77 |
| Gráfico N° 17 | 78 |
| Gráfico N° 18 | 80 |
| Gráfico N° 19 | 81 |
| Gráfico N°20 | 83 |
| Gráfico N°21 | 84 |
| Gráfico N° 22..... | 86 |
| Gráfico N° 23..... | 88 |
| Gráfico N° 24..... | 89 |
| Gráfico N° 25..... | 90 |
| Gráfico N° 26..... | 91 |
| Gráfico N° 27..... | 91 |

1 INTRODUCCION

En la siguiente investigación se podrá entender que en el medio automotriz del Ecuador no existe una adecuada información para evitar fraudes en las áreas críticas como son de repuestos y talleres más conocidas como Post venta, como autora se pretende buscar y aplicar el modelo más adecuado para el control del área de post venta de un concesionario de la marca Mazda ubicado en la ciudad de Quito y con sucursal en Guayaquil sobre todo en el periodo de garantía, que según lo establece la marca es de 5 años o 100.000km.

2 ANTECEDENTES, MARCO TEORICO Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

2.1 Antecedentes de la investigación

Mazda Motor Corporation es un fabricante japonés de automóviles que opera en varios mercados de automoción de todo el mundo. Mazda tiene su sede en el distrito de Fuchu Aki en Hiroshima, Japón. La mayoría de sus vehículos son producidos y ensamblados en sus plantas de Japón. Ellos distribuyen en todo el mundo a lugares donde Mazda opera. Aparte de los vehículos fabricados en Japón, Mazda también opera varias plantas de ensamblaje en todo el mundo.

En el Ecuador existen actualmente 3 ensambladoras: Aymesa, Omnibus BB y Maresa. Y un número indeterminado de concesionarios que engloban el sector automotriz. Según el informe sectorial (Pacific Credit Rating, 2011,p5).

Manufacturas, Armaduras y Repuestos Ecuatorianos S.A. MARESA, fue constituida en el año de 1976, Durante más de tres décadas, Maresa ha ensamblado camiones, pick-ups y autos de pasajeros de marcas reconocidas a nivel mundial, como son Mack, Fiat, Mitsubishi, Ford, Toyota y Mazda, en una extensa variedad de modelos.

Actualmente, es una empresa dedicada al ensamblaje de vehículos Mazda, marca japonesa con la cual mantiene una sólida relación cultivada a lo largo de 27 años de trabajo conjunto. (Corporación Maresa, 2013). Mazda se ubicó como la sexta marca del mercado

en el año 2013 en cuanto a ventas se refiere, con un total de 6.402 unidades vendidas y una participación de mercado de 5.63%, por detrás de Chevrolet, Kia, Hyundai, Nissan y Toyota. (Aeade, 2013, pag56).

La red Mazda en el Ecuador está conformada por 30 distribuidores, entre concesionarios y divisiones, siendo uno de los de mayor importancia el concesionario Motores del Ecuador Ecuamotors S.A., el cual inicio sus actividades en el año 2002, y que su crecimiento continuo le ha permitido ubicarse como primer concesionario de la red, cuenta con 2 agencias ubicadas en Quito y Guayaquil. Su organización está formada por 3 grandes áreas: Administración, Vehículos y Post-venta.

En cuanto al área de vehículos en el año 2013, Ecuamotors vendió aproximadamente USD 27 millones o 974 unidades, siendo las camionetas su mayor fuente de ventas. El área de Post-venta se vendió un total de USD 3,4 millones en el cual se encuentra incluido Repuestos y Talleres. Post-venta es el área más crítica de la compañía por no decir a nivel nacional, ya que el Ecuador no cuenta con normas claras, ni procesos establecidos sobre el control que se debe seguir para este tipo de áreas. La mayoría de los controles son empíricos.

2.2 El marco teórico

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre si y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz. (Coopers&Lybrand, 1997, pag 15).

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las siguientes categorías (Coopers&Lybrand, 1997, pag 16):

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de normas y leyes aplicadas

Los procesos de post venta incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de defectos, devoluciones, y procesamiento de pagos. Alguno de los indicadores comunes en los procesos operativos sirven para medir el tiempo, calidad y costeo de los procesos de postventa, por ejemplo: tiempo de resolución de reclamaciones, solicitudes del cliente resueltas en una sola visita, costeo de los recursos utilizados en los servicios de postventa. (Control de Gestión, 2008, pag84).

La fidelización va a marcar las políticas de crecimiento, financieras y humanas de la empresa de venta directa. Pero para que el cliente repita, antes debe probar nuestro producto y experimentar una satisfacción. (Carlos Ongallo, 2012, pag 184).

2.3 Justificación de la investigación

Dentro de un concesionario la post- venta es muy importante. Post-venta consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. (rivassanti, 2013).

En Ecuador, Mazda se ubicó como la sexta marca del mercado en el año 2013 en cuanto a ventas se refiere, con un total de 6.402 unidades vendidas y una participación de mercado de 5.63%, por detrás de Chevrolet, Kia, Hyundai, Nissan y Toyota.

Manufacturas, Armadurías y Repuestos Ecuatorianos S.A. MARESA es una empresa dedicada al ensamblaje de vehículos Mazda, marca japonesa con la cual mantiene una sólida. (Corporación Maresa, 2013).

Motores del Ecuador Ecuamotors S.A. es un concesionario Mazda con dos agencias una en la ciudad de Quito y otra en Guayaquil, inicio sus operaciones en el año 2002. Dentro de su estructura tiene 3 áreas importantes: Administración, vehículos y Post venta.

Según la marca, los vehículos Mazda tienen garantía de fábrica por 5 años o 100.000 km. Estos se tramitan a través del área de Post- venta, pero la falta de controles establecido ocasiona grandes pérdidas al concesionario.

Según los especialistas el control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, reguladores, etc. En consecuencia, se originan problemas dentro de las empresas. Estos problemas se agravan cuando el término “control interno”, sin estar claramente definido, se utiliza en leyes, normas y reglamentos. (Coopers&Lybrand, 1997, pag 3).

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de la información financiera fiable. (Coopers&Lybrand, 1997, pag 3).

También puede reformar la confianza en que la empresa cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. (Coopers&Lybrand, 1997, pag 3).

La autora mediante la investigación determinará los controles para la post-venta durante el periodo de garantía es decir durante 5 años como fecha máxima, ya que deben existir controles para las garantías que expiran antes del tiempo destinado pero que cumple con el segundo requerimiento que es de 100.000 km.

3 HIPOTESIS (O PROPOSICIONES) Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 Hipótesis o proposiciones de investigación

El modelo para identificar los principales controles permitirá evitar riesgos y problemas en el área de post venta durante el periodo de garantía.

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo General

Realizar un modelo para identificar los principales controles que se debe implantar para evitar riesgos y problemas en el área de post venta durante el periodo de garantía.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la participación económica del área de post venta en el concesionario Ecuamotors.
- Analizar los principales problemas que se presentan durante el periodo de garantía.
- Determinar la importancia del área de post venta dentro de los resultados del Concesionario Ecuamotors.
- Identificar los controles que se deben implementar para evitar mayores pérdidas en el área de post venta.
- Determinar las oportunidades de crecimiento del área de post venta una vez identificado los controles que se requieren.

4 METODOS Y TECNICAS EMPLEADAS

4.1 Metodología

La Metodología de la Investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la Ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico. (Manuel Ruiz Rodriguez, 2011).

La metodología utilizada es la recolección de datos. Este método permite ponerse en contacto con los objetos o elementos sometidos a estudio, con el propósito de obtener los datos o respuestas a las variables analizadas. (Jorge León Sanchez, 2011).

Los pasos de la recolección de datos son:

- a. Seleccionar un instrumento de medición. Observación de un experimento sondeo de opinión, encuesta.
- b. Aplicar el instrumento de medición
- c. Preparar las mediciones obtenidas, es decir, la codificación de los datos.

4.1.1 Método analítico - sintético

Consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o pares componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto. (Hurtado y Toro, 2007).

La finalidad del análisis radica, pues, en conocer las partes de un todo, determinar los nexos o relaciones que hay entre ellas y las leyes que rigen su desarrollo. . (Hurtado y Toro, 2007).

5 TEMATICAS QUE CONFORMAN EL TRABAJO REALIZADO DIVIDIDAS EN CAPITULOS

5.1 SECTOR AUTOMOTRIZ

5.1.1 Sector automotriz en el mundo

El sector automotriz ha sido uno de los sectores prototipo por los sistemas de producción que ha puesto en práctica y por las repercusiones que esto ha tenido en el desarrollo y organización de la actividad industrial. La generación de innovaciones en su interior se ha presentado desde la etapa de la producción artesanal hasta nuestros días, con la llamada producción flexible. (Morales Josefina, 2005)

Tal actividad ha generado una de las formas más generalizadas de los modos de producir y organizar espacialmente la producción; pero no solo eso, sino que ha sido uno de los sectores industriales que ha difundido muchos de estos interesantes y trascendentales cambios que, en no pocas ocasiones, han reactivado la producción industrial en época de crisis. (Morales Josefina, 2005)

El comportamiento del sector automotriz a nivel mundial se considera como un indicador de referencia del desarrollo industrial de un país y de la situación de la economía, ya que la venta de vehículos demuestra el dinamismo de la demanda doméstica, además de que proporciona indicios del nivel del poder adquisitivo de la clase media. (Trujillo, Carrete, Vera y García, 2011).

Los gobiernos han adoptado medidas concretas como el incentivo económico a los compradores para la renovación del parque automotor, los cuales han comenzado a mostrar su efectividad y están permitiendo que se reactiven los mercados, por lo que estas medidas dirigidas al consumidor podrían extenderse a otros países. (Trujillo, Carrete, Vera y García, 2011).

Actualmente, la implementación de nuevas empresas del sector automotriz sigue siendo un factor muy atractivo para el desarrollo de los territorios, de ahí el gran valor

que presentan las múltiples ventajas comparativas en el orden de diferenciación de los territorios en escalas mundial, nacional y local. (Morales Josefina, 2005)

Hoy en día, su importancia en el desarrollo de las regiones o naciones es tal, que en muchas de ellas hace considerables aportaciones a sus economías. (Morales Josefina, 2005).

El sector automotor, el más importante en inversiones, producción e intercambio comercial para el Mercosur, tiene como propietarias mayoritariamente a las transnacionales que hoy figuran entre las primeras a escala mundial. El sector automotor representa para el Mercosur, el sector más dinámico del sector manufacturero. (Acevedo López y Sotelo Valencia, 2004)

El TLC y el Mercosur han incorporado medidas especiales sobre la industria automotriz, que han contemplado disposiciones legales incluso aplicables en los periodos en que los bloques aún estaban conformándose. Dichas medidas transitorias combinadas con la protección arancelarias y las normas de origen regional, otorgaron un trato preferencial a la producción de las compañías automotrices ya establecidas. (Acevedo López y Sotelo Valencia, 2004)

Las relaciones intrasectoriales de la industria automotriz, así como la dinámica de desarrollo del mercado internacional del automóvil, se caracterizan por su complejidad. El sector automotriz en general sigue creciendo, conforme va extendiéndose en los mercados emergentes. (Oficina Internacional del trabajo, 2005).

La industria automotriz es la rama que definitivamente mayor desarrollo ha tenido desde el inicio del TLCAN. Es una industria integrada a lo largo y ancho de Norteamérica, y en México se ha internacionalizado pues aquí producen las compañías más grandes e importantes del mundo. (Víctor López Villafañe, 2005).

La Comunidad Andina ha venido dando, desde hace varios años, un impulso significativo al proceso de integración del sector automotor al definir y aprobar una política común para este sector y, por lo tanto, sentar las bases para desarrollar una industria automotriz competitiva y eficiente, capaz de penetrar otros mercados fuera de la región. (Política automotriz, CAN).

Esto ha sido posible gracias al Convenio de Complementación Industrial en el Sector Automotor entre Colombia, Ecuador y Venezuela, suscrito en noviembre de 1993, ampliado en mayo 1994 y actualizado en setiembre de 1999. (Política automotriz, CAN).

La puesta en vigencia de este convenio permitió, entre otras cosas, la adopción de un arancel externo común aplicable a los vehículos importados, la aprobación de una política común en el ensamblaje de los vehículos automotores. (Política automotriz, CAN).

Para atender las nuevas exigencias derivadas de los compromisos internacionales y negociaciones comerciales regionales, y con el propósito de dar un nuevo impulso al sector, los tres países suscriptores del convenio decidieron actualizarlo. (Política automotriz, CAN).

El 16 de setiembre de 1999, Colombia, Ecuador y Venezuela suscribieron el nuevo Convenio de Complementación el Sector Automotor, que entró en vigencia el 1 de enero del año 2000 por un período de diez años prorrogable. (Política automotriz, CAN).

Los países se comprometen a autorizar sólo la importación de vehículos y autopartes nuevos, a fin de garantizar condiciones mínimas de seguridad, de protección del medio ambiente, defensa del consumidor y propiedad industrial. (Política automotriz, CAN).

El convenio fortalece la posición negociadora de la CAN ante los acuerdos regionales y adecúa a la industria automotriz andina a las exigencias internacionales. (Política automotriz, CAN).

El acuerdo prevé la incorporación de los otros países miembros de la Comunidad Andina, para lo cual se podrán negociar las condiciones de adhesión. Además, establece un régimen suspensivo de derechos de importación en las ensambladoras, que les permitirá incorporar material subregional e importado para que el vehículo producido pueda circular en la subregión libre de aranceles, previo el cumplimiento del requisito de origen. (Política automotriz, CAN).

5.1.2 Sector automotriz en el Ecuador

El sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra. Sólo en el caso de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones, además de su impacto en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena, desde el ensamble hasta la distribución y venta. Se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena. (Proecuador, 2012).

El boom de la producción automotriz en Ecuador empezó en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas. En la actualidad, la contribución de la industria automotriz tiene un gran peso en el aparato económico nacional. (Proecuador, 2012).

En Ecuador, se han ensamblado vehículos por más de tres décadas, en el año 1973 comenzó la fabricación de vehículos, con un total de 144 unidades de un solo modelo, conocido en aquel entonces como el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. En la década de los años setenta, la producción de vehículos superó las 5,000 unidades. En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular la producción se incrementó en un 54.21%, pasando de 7,864 vehículos en 1987 a 12,127 vehículos en 1988. (Proecuador, 2012).

Cuatro años más tarde, se perfeccionó la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, abriendo las importaciones de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda que conforman la cadena productiva ecuatoriana de al menos

14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU. (Proecuador, 2012).

En la actualidad, la presencia de empresas multinacionales en Ecuador, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo cual se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana. (Proecuador, 2012).

De esta manera, la industria de ensamblaje ha brindado la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos. (Proecuador, 2012).

A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos.

Por otro lado, existen 118 establecimientos dedicados a prestar servicios de alquiler de vehículos en todo el país, lo que representa el 0,40% del número total de establecimientos contemplados dentro de las actividades del sector automotriz. (Proecuador, 2012).

Las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico 2010 se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663. (Proecuador, 2012).

En relación a las empresas ensambladoras, como ya se mencionó, la primera planta en el país, fue Autos y Máquinas del Ecuador S.A. (AYMESA), iniciando operaciones a partir del año de 1973. Luego se creó la compañía OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A., en el año 1975, siendo hasta ahora la ensambladora con el mayor número de unidades producidas. (Proecuador, 2012).

Mientras que en el año 1976, se creó Manufacturas Armadurías y Repuestos del Ecuador (MARESA), la misma que hasta la actualidad ha ensamblado camiones, pick-ups y autos de pasajeros de marcas reconocidas a nivel mundial, como Mazda y Fiat. (Proecuador, 2012).

En febrero 2012 se instaló la ensambladora Ciudad del Auto (Ciauto) en Ambato, Siendo la cuarta del país. En este lugar se producen los modelos Haval H5 y la camioneta Wingle de la empresa Great Wall. (Proecuador, 2012).

Por otro lado, la empresa Thunder Cycles en el 2012 se convirtió en la primera y única marca de motos ensambladas 100% en Ecuador. La alianza estratégica entre Metraltronic (fabricante de autopartes para la industria automotriz) y Thunder Cycles en Ecuador (ensambladora de motocicletas). (Proecuador, 2012).

Las ensambladoras presentes en el país, General Motors Ómnibus BB GM-OBB, MARESA, AYMESA, y CIAUTO productoras de vehículos de las marcas Chevrolet, Mazda, Kia y Great Wall respectivamente, debido a su alto grado de tecnificación, han logrado ser reconocidos por sus productos de alta calidad, reconocida en el mercado nacional e inclusive en sus destinos de exportación: Colombia, Venezuela, Perú, Centro América y el Caribe. (Proecuador, 2012).

Las empresas ensambladoras y productoras de autopartes han logrado reconocimiento por la calidad de sus productos; están calificadas con normas internacionales de calidad especiales para la industria automotriz como la QS 9000 y la norma ISO TS 16949:2002, también aplican otras normas como la ISO 14000 sobre medio ambiente y la 18000 sobre ergonomía, entre otras. (Proecuador, 2012).

5.1.3 Ubicación Geográfica del sector en el Ecuador

El sector automotriz del Ecuador se concentra en la sierra centro norte del país, y está conformado principalmente por 3 ensambladoras (AYMESA, OMNIBUS BB, MARESA); las cuales producen automóviles, camionetas y todo terreno, los mismos que están clasificados como vehículos destinados al transporte de personas y mercancías. Estas empresas tienen sus plantas de ensamblaje en la Ciudad de Quito. (Proecuador, 2012).

De igual forma, las empresas del subsector de autopartes, están localizadas en la Provincia de Pichincha, concentradas en su mayoría en la ciudad de Quito alrededor de las tres plantas ensambladoras anteriormente indicadas. La ubicación estratégica tanto de las ensambladoras como de las empresas autopartistas se debe básicamente a la reducción en los costos de logística. Adicionalmente, una pequeña parte de los proveedores de autopartes están ubicados en la Provincia de Tungurahua, gracias a la mano de obra calificada y de bajo costo del lugar. (Proecuador, 2012).

De acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%). (Proecuador, 2012).

El año 2013 en el mercado automotor nacional se comercializaron 113.812 vehículos nuevos (se excluyen motos). Al cierre del año el mercado evidencia una reducción del 6% en comparación con el volumen de venta registrado en el año 2012 y del 18,6% con relación al año 2011. (Anuario AEADE, 2013).

La restricción cuantitativa a la importación de vehículos implementada mediante Resolución COMEX N°66, vigente desde junio del año 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014, ha limitado la capacidad de oferta de las empresas del sector. (Anuario AEADE, 2013).

Es importante destacar también que en el año 2013 la economía nacional, de acuerdo a las estimaciones oficiales, registró un crecimiento aproximado del 4%,

evidenciando signos de desaceleración luego del año 2011, en el que el país registró el segundo mayor crecimiento económico de la época post dolarización (7,9%). (Proecuador, 2012). (Anuario AEADE, 2013).

Durante todo el año 2013 la demanda de vehículos nuevos mostró un comportamiento estable, sin presentar variaciones significativas. Únicamente en los meses de mayo y julio el mercado superó el promedio mensual por efecto de la resolución 13075 de la Subsecretaría de la Calidad del MIPRO con la que se modificó lo dispuesto en el Reglamento Técnico (RTE) INEN 034 (2R) y se adelantó la entrada en vigencia de la obligatoriedad de doble airbag frontal, pasando de los vehículos año modelo 2014 a todos los vehículos livianos de año modelo 2013 (CKD o CBU) que se embarquen a partir del 15 de junio. (Anuario AEADE, 2013).

Esta medida generó incertidumbre en los usuarios respecto a posibles efectos en precios y en el proceso de matriculación de vehículos comercializados luego del mes de junio que no cuenten con el segundo airbag frontal. (Anuario AEADE, 2013).

La repentina modificatoria del RTE INEN 034 fue solucionada con una excepción que permitió la nacionalización de vehículos año modelo 2013 ordenados en fábrica y que fueron embarcados después de la entrada en vigencia de la medida, poniendo en evidencia la necesidad de contar con una política de largo plazo que permita a las empresas del sector planificar su actividad con un horizonte legal y regulatorio estable y claro. (Anuario AEADE, 2013).

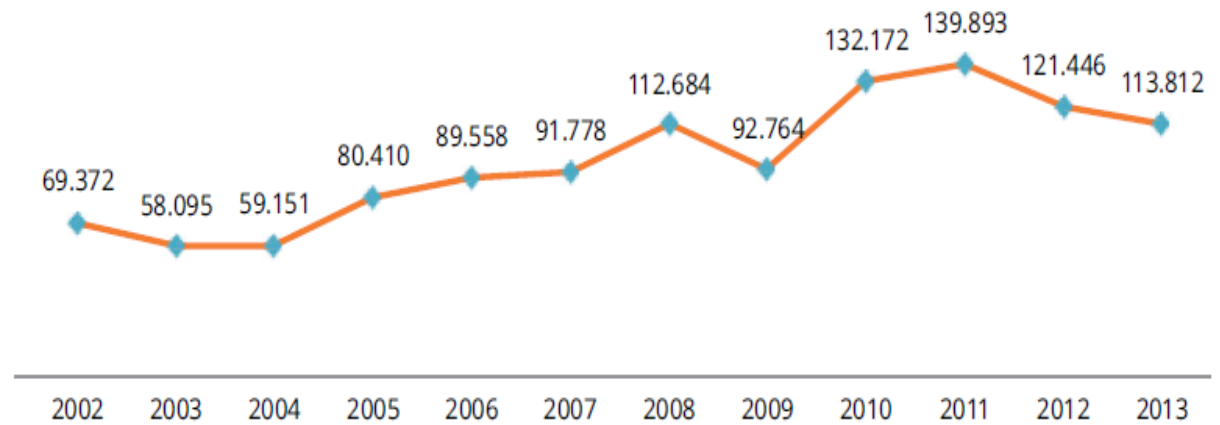
Por esta razón, a partir del proceso de consulta pública del proyecto de reforma del RTE INEN 034, el sector ha expresado su apoyo total a la iniciativa que busca ofrecer a los usuarios vehículos con mayor equipamiento de seguridad y ha solicitado al gobierno nacional se consideren plazos técnicamente adecuados para la implementación de estos elementos, así como también ha propuesto la búsqueda conjunta de mecanismos para evitar gravar impositivamente los nuevos elementos y así no dar paso al encarecimiento de los vehículos. (Anuario AEADE, 2013).

En contraste con el desempeño del mercado automotor regional, el mercado ecuatoriano conjuntamente con los mercados de Colombia y Venezuela registran reducciones del 6%, 7% y 32% respectivamente en comparación con el año 2012 y son los únicos mercados de América del Sur que registran reducciones. Por su parte, los mercados de Argentina, México y Perú registraron en el año 2013 crecimientos del 13,6% ,7,6% y 7,4% respectivamente superando el promedio regional. (Anuario AEADE, 2013).

Gráfico N° 1

Ventas de vehículos por año / 2002 - 2013

| AÑO | UNIDADES |
|------|----------|
| 2002 | 69.372 |
| 2003 | 58.095 |
| 2004 | 59.151 |
| 2005 | 80.410 |
| 2006 | 89.558 |
| 2007 | 91.778 |
| 2008 | 112.684 |
| 2009 | 92.764 |
| 2010 | 132.172 |
| 2011 | 139.893 |
| 2012 | 121.446 |
| 2013 | 113.812 |



Fuente: Aeade 2013

Realizado por: Gabriela Narváz, 2014.

5.1.4 Ventas de Vehículos

Los 113.812 vehículos nuevos comercializados en el año 2013 se distribuyeron geográficamente en las siguientes provincias: el 40,8% en Pichincha, el 27% en Guayas, el 7% en Tungurahua, 5,6% en Azuay, el 3,5% en Manabí , el 3% en Imbabura y el 13% restante en las demás provincias. (Anuario AEADE, 2013).

Gráfico N° 2

Ventas por provincia y participación

| AÑO | AZUAY | % | EL ORO | % | GUAYAS | % | IMBABURA | % | LOJA | % | MANABÍ | % | PICHINCHA | % | TUNGURAHUA | % | OTRAS | % | TOTAL |
|------|-------|------|--------|------|--------|-------|----------|------|-------|------|--------|------|-----------|-------|------------|------|--------|------|---------|
| 2006 | 6.094 | 6,80 | 2.591 | 2,89 | 25.455 | 28,42 | 3.421 | 3,82 | 2.024 | 2,26 | 1.919 | 2,14 | 37.465 | 41,83 | 5.452 | 6,09 | 5.137 | 5,74 | 89.558 |
| 2007 | 6.780 | 7,39 | 2.357 | 2,57 | 23.438 | 25,54 | 3.412 | 3,72 | 2.252 | 2,45 | 2.071 | 2,26 | 39.310 | 42,83 | 6.357 | 6,93 | 5.801 | 6,32 | 91.778 |
| 2008 | 7.497 | 6,65 | 3.450 | 3,06 | 29.315 | 26,02 | 4.013 | 3,56 | 2.719 | 2,41 | 2.672 | 2,37 | 46.947 | 41,66 | 8.272 | 7,34 | 7.799 | 6,92 | 112.684 |
| 2009 | 6.620 | 7,14 | 2.177 | 2,35 | 22.991 | 24,78 | 3.332 | 3,59 | 2.009 | 2,17 | 2.040 | 2,20 | 39.403 | 42,48 | 6.731 | 7,26 | 7.461 | 8,04 | 92.764 |
| 2010 | 9.069 | 6,86 | 2.934 | 2,22 | 33.838 | 25,60 | 4.988 | 3,77 | 3.039 | 2,30 | 3.231 | 2,44 | 53.394 | 40,40 | 10.484 | 7,93 | 11.195 | 8,47 | 132.172 |
| 2011 | 8.999 | 6,43 | 3.374 | 2,41 | 36.916 | 26,39 | 4.972 | 3,55 | 3.213 | 2,30 | 4.510 | 3,22 | 54.905 | 39,25 | 10.106 | 7,22 | 12.898 | 9,22 | 139.893 |
| 2012 | 7.380 | 6,08 | 2.613 | 2,15 | 32.621 | 26,86 | 3.750 | 3,09 | 2.410 | 1,98 | 4.003 | 3,30 | 48.715 | 40,11 | 8.739 | 7,20 | 11.215 | 9,23 | 121.446 |
| 2013 | 6.461 | 5,68 | 2.229 | 1,96 | 30.824 | 27,08 | 3.439 | 3,02 | 2.091 | 1,84 | 3.956 | 3,48 | 46.478 | 40,84 | 8.016 | 7,04 | 10.318 | 9,07 | 113.812 |

Fuente: Aeade 2013

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Con relación al año 2012 la participación por provincias se ha mantenido similar. El segmento de vehículos nuevos más demandado por los usuarios es el de automóviles que concentró el 41% de las ventas, seguido por SUV's con el 24%, camionetas con el 19%, los camiones concentraron el 10%, las VAN's el 5% y los buses el 1%. En comparación con el año 2012 las ventas de automóviles presentan una reducción de 3 puntos porcentuales respecto a la demanda total en comparación con el año anterior que representaron el 44%. (Anuario AEADE, 2013).

La demanda SUV's muestra un incremento de 1,7 puntos porcentuales en comparación con la demanda total del año 2012 en el que representaron el 22,3%. La demanda de camionetas y buses mantiene una participación similar a la registrada en el año anterior con el 19% y 1% del mercado respectivamente. (Anuario AEADE, 2013).

Gráfico N° 3

2012 / Ventas mensuales por segmento

| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| AUTOMÓVILES | 4.718 | 4.899 | 4.822 | 4.989 | 5.000 | 5.028 | 4.337 | 4.021 | 3.599 | 3.916 | 4.121 | 4.076 | 53.526 |
| CAMIONETAS | 1.532 | 1.582 | 1.743 | 1.813 | 2.354 | 2.313 | 2.589 | 2.211 | 1.753 | 1.981 | 1.959 | 2.092 | 23.922 |
| SUV'S | 2.663 | 2.167 | 2.268 | 2.212 | 2.408 | 2.743 | 2.312 | 2.216 | 1.882 | 1.896 | 2.109 | 2.242 | 27.118 |
| VAN'S | 463 | 558 | 501 | 394 | 436 | 465 | 435 | 419 | 272 | 207 | 183 | 130 | 4.463 |
| CAMIONES | 779 | 849 | 817 | 858 | 914 | 964 | 983 | 950 | 966 | 1.008 | 970 | 896 | 10.954 |
| BUSES | 136 | 75 | 140 | 103 | 108 | 193 | 108 | 164 | 147 | 116 | 94 | 79 | 1.463 |
| TOTAL | 10.291 | 10.130 | 10.291 | 10.369 | 11.220 | 11.706 | 10.764 | 9.981 | 8.619 | 9.124 | 9.436 | 9.515 | 121.446 |

Fuente: Aeade 2013

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Las ventas de camiones representan el 10% creciendo un punto con relación a la participación registrada en el 2012. Las VAN's representan el 5% del mercado total, incrementando su participación en 1,7 puntos con relación a las ventas totales del año anterior. En volúmenes, el mercado al cierre del 2013 registró la reducción de 7.634 unidades, siendo el segmento automóviles el que mayor reducción tuvo en comparación con el 2012, (6.424 unidades menos), seguido por el segmento camionetas que a pesar de ser vehículos de trabajo mostraron la reducción de 1.875 unidades, el segmento buses con 111 unidades menos y el segmento SUV's con 51 unidades de disminución. (Anuario AEADE, 2013).

Los segmentos camiones y VAN's fueron los únicos segmentos que registraron un incremento en sus volúmenes de venta en comparación con el año anterior, con 696 unidades y 131 unidades de crecimiento respectivamente. (Anuario AEADE, 2013).

Gráfico N°4

Ventas de vehículos por año / 2002 - 2013

| AÑO | AUTOMÓVILES | CAMIONETAS | SUV'S | VAN'S | CAMIONES | BUSES | TOTAL |
|------|-------------|------------|--------|-------|----------|-------|----------------|
| 2002 | 29.296 | 16.103 | 12.910 | 2.664 | 7.290 | 1.109 | 69.372 |
| 2003 | 27.565 | 14.113 | 9.050 | 2.947 | 3.837 | 583 | 58.095 |
| 2004 | 28.474 | 14.198 | 10.009 | 2.372 | 3.557 | 541 | 59.151 |
| 2005 | 41.695 | 17.734 | 12.647 | 2.054 | 5.264 | 1.016 | 80.410 |
| 2006 | 42.932 | 19.251 | 15.968 | 1.563 | 8.669 | 1.175 | 89.558 |
| 2007 | 38.565 | 20.660 | 19.769 | 1.917 | 9.570 | 1.297 | 91.778 |
| 2008 | 46.846 | 27.963 | 22.710 | 2.207 | 11.521 | 1.437 | 112.684 |
| 2009 | 35.869 | 21.336 | 24.727 | 1.895 | 7.919 | 1.018 | 92.764 |
| 2010 | 57.278 | 27.808 | 32.972 | 3.702 | 9.180 | 1.232 | 132.172 |
| 2011 | 62.585 | 27.469 | 31.712 | 5.678 | 10.788 | 1.661 | 139.893 |
| 2012 | 53.526 | 23.922 | 27.118 | 4.463 | 10.954 | 1.463 | 121.446 |
| 2013 | 47.102 | 22.047 | 27.067 | 5.159 | 11.085 | 1.352 | 113.812 |

Fuente: Aeade 2013

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

5.2 MOTORES DEL ECUADOR ECUAMOTORS

Gráfico N° 5



Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

5.2.1 Generalidades

La compañía Motores del Ecuador Ecuamotors S.A. fue constituido el 11 de abril de 2002 en la ciudad de Quito. La compañía pertenece al Grupo Hidrobo Estrada grupo económico que cada vez cada más fuerza en el país, dentro de las compañías más importantes que se encuentran dentro de este grupo son:

- Banco Capital
- Constructora Hidrobo Estrada
- Comercial Hidrobo
- Hyunmotor
- Equinorte

El objeto social de la compañía según la constitución de la compañía son las actividades relacionadas directa o indirectamente con la importación, exportación, distribución y comercialización de todo tipo de automotores a motor, tales como camionetas, automóviles, jeeps, camiones, buses, tractores, motos, así como de repuestos y accesorios para los mismos. (Ecuamotors, 2014).

La compañía podrá administrar y representar sin límites bienes propios y de terceros, ya sean de personas naturales o jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, incluyendo todo tipo de clases de bienes muebles e inmuebles. Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá comprar, vender, arrendar, alquilar, permutar, importar, exportar, enajenar, constituir gravámenes, celebrar contratos de comodato, emitir obligaciones, entre otros. (Ecuamotors, 2014).

El domicilio de la compañía es en el Distrito Metropolitano de Quito, pero mantiene una sucursal en la ciudad de Guayaquil. (Ecuamotors, 2014).

La junta general es el órgano supremo de gobierno de la compañía y tiene todos los deberes, atribuciones y responsabilidades que se señala en la ley, y sus resoluciones válidamente adoptadas. (Ecuamotors, 2014).

Son atribuciones principales de la Junta General de Accionistas las siguientes:

- Nombrar y renombrar al Presidente, Gerente General y comisarios de la compañía y fijar sus remuneraciones.
- Resolver la emisión de partes beneficiarias y de obligaciones.
- Resolver sobre el aumento o disminución del capital social, la emisión de dividendos – acciones, la constitución de reservas especiales o facultativas, la amortización de acciones y en general, acordar todas las modificaciones al contrato social y la reforma de estatutos.
- Interpretar los estatutos sociales a modo obligatorio
- Disponer de establecimiento y supresión de sucursales
- Dictar los reglamentos administrativos

La compañía cuenta con su representante legal quien a su vez es el Presidente Ejecutivo, según la constitución de la compañía no requerirá de autorización de la Junta General de Accionistas para realizar cualquier tipo de actos o contratos, por cualquier cuantía, que guarden relación con el giro del negocio, así como para otorgar todo tipo de garantías, sea cual sea la cuantía. (Ecuamotors, 2014).

Ecuamotors trabaja con fe en el futuro, con personal comprometido, que labora con lealtad, eficiencia y principios morales para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes con ética y profesionalismo, en busca de la excelencia, pensando que siempre podemos hacer mejor nuestro trabajo. (www.ecuamotors.com, 2014)

Brindamos atención personalizada, en un ambiente de cordialidad y comodidad propia de nuestras instalaciones. (www.ecuamotors.com, 2014).

5.2.2 Misión

Generar relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes, contribuyendo con productos de calidad y buen servicio a la satisfacción de sus necesidades. (Ecuamotors, 2014).

5.2.3 Visión

Ser reconocidos como empresa líder en el negocio automotriz, con personal comprometido que trabaja con lealtad, ética y eficiencia, para asegurar la satisfacción de nuestros clientes. (Ecuamotors, 2014).

5.2.4 Valores

Integridad y Ética en todos nuestros actos.

Trabajamos con honestidad y profesionalismo.

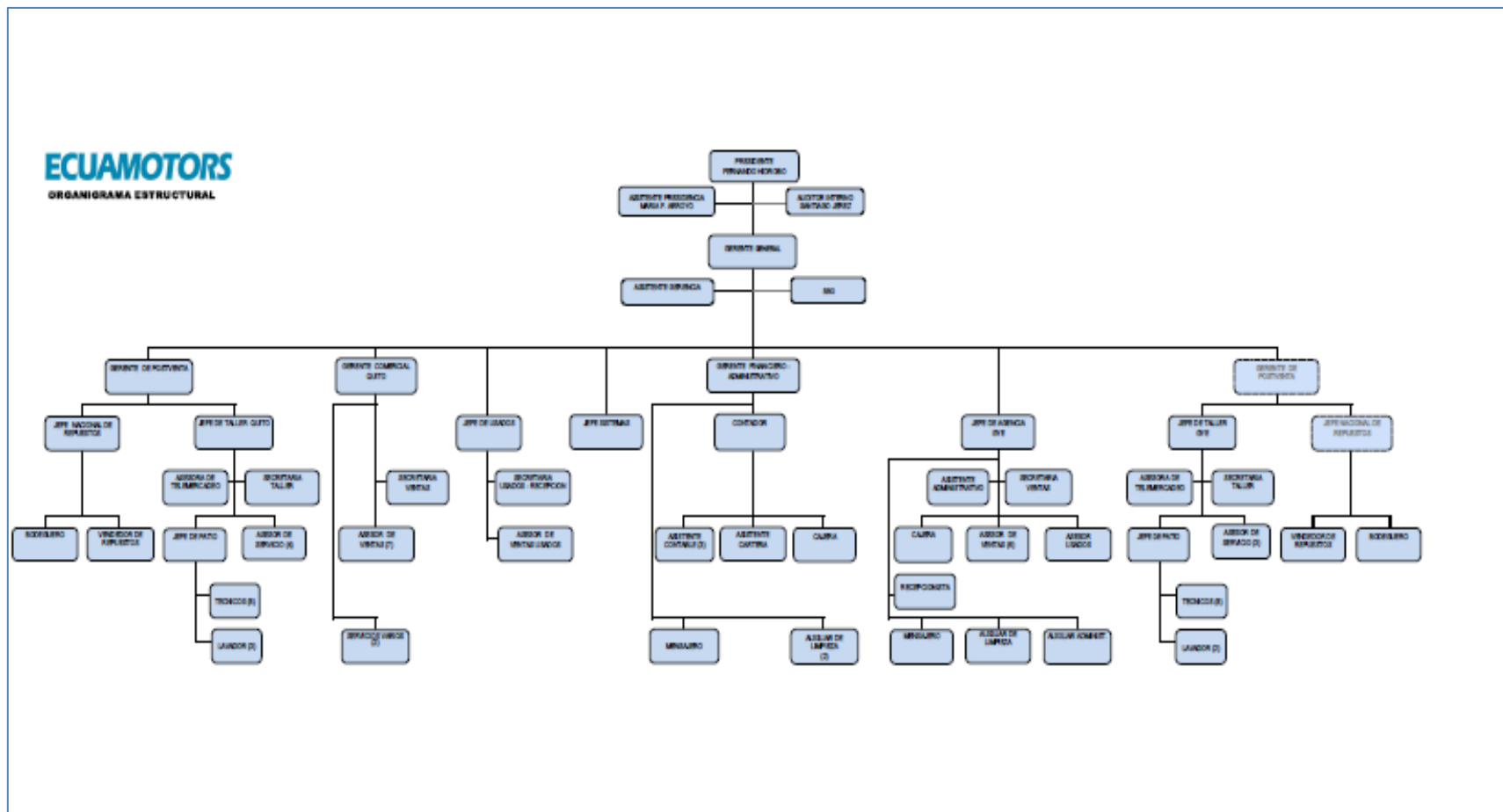
Permanente actitud de servicio.

Innovación y mejora continua, en busca de la excelencia.

Responsabilidad ambiental.

5.2.5 Organigrama

Gráfico N° 6



Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

La compañía mantiene una estructura piramidal, encabezado por el Presidente de la compañía, representado por el Gerente General y 3 Gerencias Nacionales: Gerencia Comercial, Gerencia Financiera – Administrativa y la Gerencia de Post- Venta.

La compañía cuenta con dos agencias en las dos ciudades más importantes del país, Quito y Guayaquil, cuenta con 94 empleados, de los cuales el 80% representan el área comercial y el 20% el área administrativa.

5.2.6 Del personal

La compañía mantiene agencias en las dos ciudades más importantes del país, Quito y Guayaquil, cuenta con 94 empleados, de los cuales el 80% representan el área comercial y el 20% el área administrativa.

5.2.6.1 Área Administrativa

El área administrativa está conformada por 25 personas de las cuales 23 personas laboran en la ciudad de Quito, debido a que se considera Matriz del concesionario, y 2 personas en la ciudad de Guayaquil.

5.2.6.2 Área Venta de Vehículos

El área de ventas de vehículos está conformada por 27 personas de las cuales 13 personas laboran en la ciudad de Quito, y 14 personas laboran en la ciudad de Guayaquil.

5.2.6.3 Área Post Venta

El área de post venta está conformada por dos áreas importantes dentro del concesionario que son Repuestos y Talleres, laboran para esta área un total de 42 personas entre Quito y Guayaquil.

Los procesos de post venta incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de defectos, devoluciones, y procesamiento de pagos. Alguno de los indicadores comunes en los procesos operativos sirven para medir el tiempo, calidad y costo de los procesos de postventa, por ejemplo: tiempo de resolución de reclamaciones, solicitudes del cliente resueltas en una sola visita, costo de los recursos utilizados en los servicios de postventa. (Control de Gestión, 2008, pag84).

5.2.7 F.O.D.A de Ecuamotors

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias. (Humberto Ponce, 2007).

De acuerdo al análisis realizado en la compañía se determinó el análisis FODA de acuerdo a su realidad actual, que a continuación se detalla:

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El mejor concesionario Mazda de la Red 2. Ubicación privilegiada 3. Pertenece a un Grupo Económico reconocido en el Ecuador 4. Cuenta con certificaciones de calidad emitidos por la Marca Mazda 5. Presencia de varios años en el mercado ecuatoriano | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de políticas internas 2. Personal no capacitado en ciertas áreas 3. Depende de un solo proveedor a nivel nacional 4. Falta de tecnología de punta, se maneja sistema antiguo. 5. No contiene diversidad de productos para competir |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Marca reconocida a nivel mundial 2. Varios modelos son ensamblados en Ecuador, lo que permite una disminución del costo 3. Crecimiento de demanda de camionetas para trabajos en las empresas del estado, petroleras o mineras. 4. Beneficios financieros a clientes a través de las instituciones financieras 5. Competencia considerada débil, por lo que Ecuamotors se ubica como el primer concesionario de la red. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal de los otros concesionario 2. Leyes gubernamentales que afectan al sector automotriz 3. Aumento de cargas tributarias que agravan la adquisición de automóviles 4. Velocidad de cambios tecnológicos que vuelven obsoletos o poco atractivos los modelos de fabricación nacional 5. Varias marcas compiten a nivel nacional con mejores costos y beneficios económicos |

5.2.7.1 Matriz de Evaluación de los factores internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los factores internos (Humberto Ponce, 2007).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de la calificación. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente (Humberto Ponce, 2007):

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y le total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0.

Asignar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.

Efectuar la multiplicación de peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y

Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

| FACTOR A ANALIZAR | PESO | CALIFI- CACION | PESO PONDERA- DO |
|--|-------------|---------------------------|---------------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. El mejor concesionario Mazda de la Red | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 2. Ubicación privilegiada | 0,17 | 4 | 0,68 |
| 3. Pertenece a un Grupo Económico reconocido en el Ecuador | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 4. Cuenta con certificaciones de calidad emitidos por la Marca Mazda | 0,40 | 2 | 0,80 |
| 5. Presencia de varios años en el mercado ecuatoriano | 0,20 | 1 | 0,20 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,51 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Falta de políticas internas | 0,30 | 4 | 1,20 |
| 2. Personal no capacitado en ciertas áreas | 0,18 | 3 | 0,54 |
| 3. Depende de un solo proveedor a nivel nacional | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 4. Falta de tecnología de punta, se maneja sistema antiguo. | 0,25 | 2 | 0,50 |
| 5. No contiene diversidad de productos para competir | 0,12 | 2 | 0,24 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,93 |

5.2.7.2 Matriz de Evaluación de los factores Externos (MEFE)

Una vez elaborada la matriz FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores, observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.

Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.

Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

| FACTOR A ANALIZAR | PES O | CALIFI- CACIO N | PESO PONDERA -DO |
|--|------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Marca reconocida a nivel mundial | 0,40 | 4 | 1,60 |
| 2. Varios modelos son ensamblados en Ecuador, lo que permite una disminución del costo | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 3. Crecimiento de demanda de camionetas para trabajos en las empresas del estado, petroleras o mineras. | 0,16 | 3 | 0,48 |
| 4. Beneficios financieros a clientes a través de las instituciones financieras | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 5. Competencia considerada débil, por lo que Ecuamotors se ubica como el primer concesionario de la red. | 0,24 | 1 | 0,24 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,96 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Competencia desleal de los otros concesionario | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 2. Leyes gubernamentales que afectan al sector automotriz | 0,45 | 3 | 1,35 |
| 3. Aumento de cargas tributarias que agravan la adquisición de automóviles | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 4. Velocidad de cambios tecnológicos que vuelven obsoletos o poco atractivos los modelos de fabricación nacional | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 5. Varias marcas compiten a nivel nacional con mejores costos y beneficios económicos | 0,25 | 2 | 0,50 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,81 |

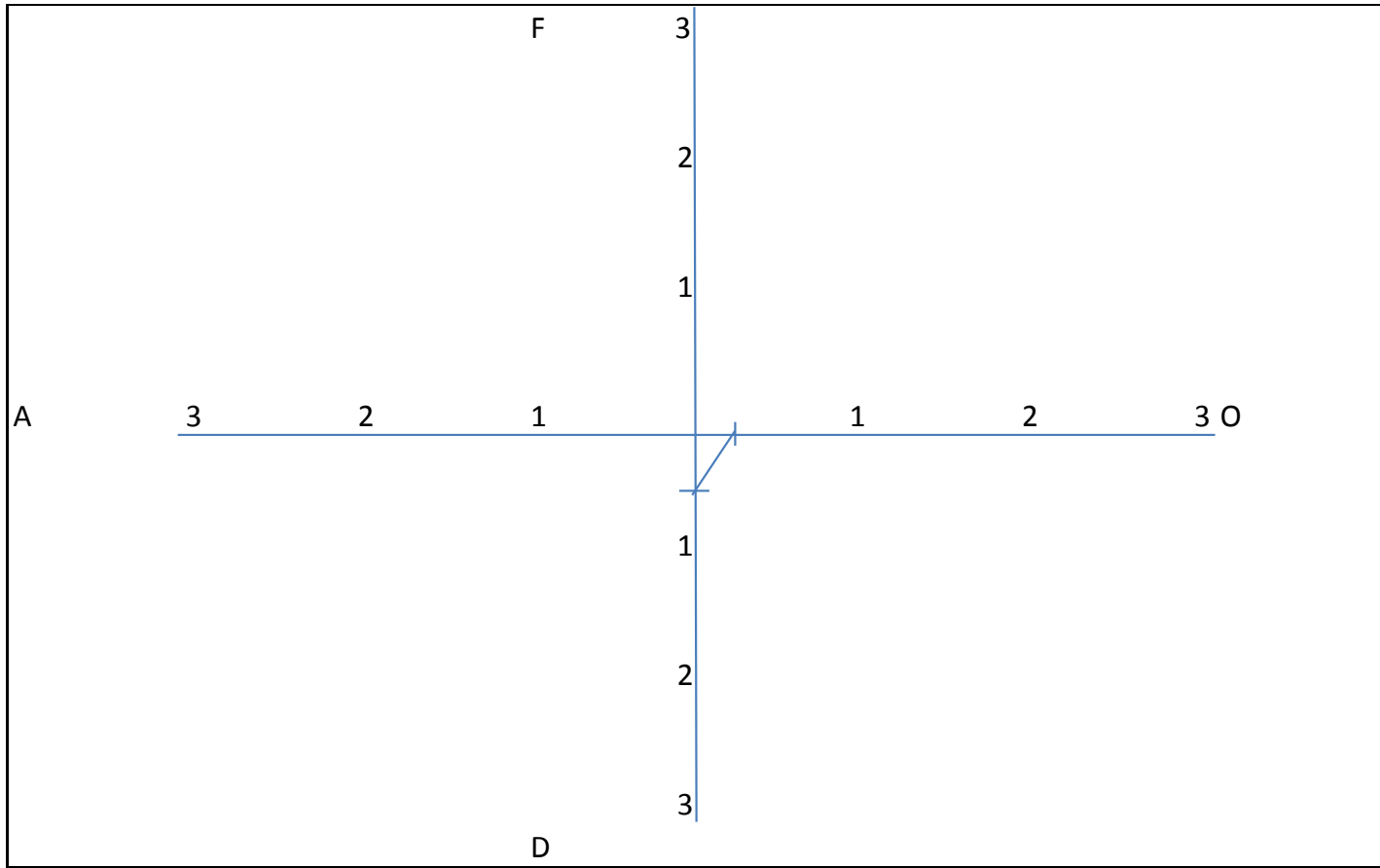
5.2.7.3 Resultados FODA

De acuerdo al análisis FODA realizado la compañía tiene más debilidades que fortalezas lo que le impide alcanzar sus objetivos anuales planteados, con esto conocemos que la compañía tiene mayores deficiencias de control de lo que se conocía, por lo que es muy importante y fundamental realizar los procesos debidos para evitar mayores riesgos y perjuicios para la compañía.

Si bien goza de prestigio y de oportunidades a nivel externo, esto no ayuda para conseguir los resultados esperados debido a los problemas internos.

| RESULTADOS | | |
|-------------------|------|----|
| FORTALEZAS | 2,51 | F1 |
| DEBILIDADES | 2,93 | D1 |
| OPORTUNIDADES | 2,96 | O1 |
| AMENAZAS | 2,81 | A1 |

Gráfico N° 7



Fuente: Gabriela Narváez

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

5.3 CONTROL DEL ÁREA DE POST VENTA EN EL PERIODO DE GARANTÍA

5.3.1 Control Interno

5.3.1.1 Definición de Control

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos (Coopers&Lybrand, 1997):

Efectividad y eficiencia de las operaciones

Suficiencia y confidencialidad de la información financiera

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacentes a estos.

Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.

Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.

Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se logran los objetivos definidos.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

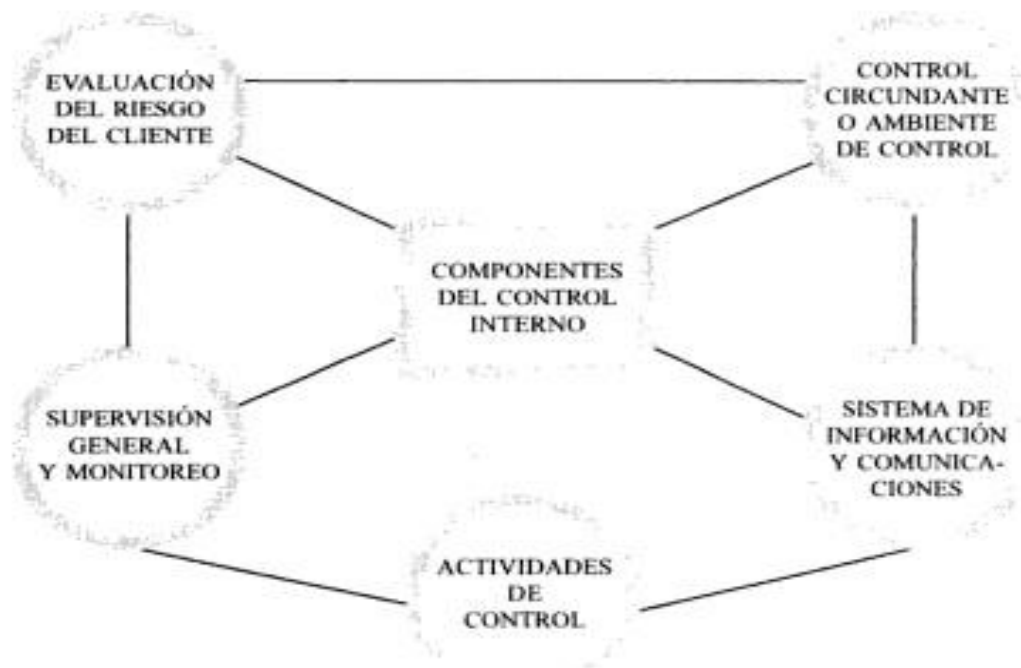
- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. (Coopers&Lybrand, 1997).

De esta manera, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra. (Coopers&Lybrand, 1997).

Gráfico N° 8

Componentes del sistema de control interno



Fuente: Rodrigo Estupiñan

Realizado por: Gabriela Narvárez, 2014.

El Control Interno no puede existir si previamente no se establecen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operacionales. (Coopers&Lybrand, 1997)

5.3.1.2 Objetivos del control interno

Cada empresa tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. (Coopers&Lybrand, 1997)

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales.- referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información Financiera.- referente a la presentación y publicación de los estados financieros fiables.
- Cumplimiento.- Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

5.3.2 Servicio Post Venta

Los servicios post venta desempeñan un papel vital en el proceso de mantener a los clientes contentos. Servicios post-venta de gran calidad se reflejan en los niveles de satisfacción de los consumidores y finalmente, en la lealtad a las distintas marcas. (Francisco Abascal Rojas, 2002).

Los servicios post-venta cubren todas las actividades que pueden ayudar a maximizar la satisfacción del consumidor después que éste ha comprado el producto y ha iniciado su uso. Para los productos de consumo duradero y equipos industriales y de oficina, el servicio de post venta incluye: repuestos y recambios, servicios de reparación y mantenimiento, atención de garantías, entrenamiento al cliente e incluso, a veces, hasta asesoría en la reventa o disposición final del equipo viejo. (Francisco Abascal Rojas, 2002)

Históricamente, las actividades de servicio post-venta han sido más importantes en los sectores de bienes de consumo duradero y equipos industriales y de oficina, entendiéndose

fácilmente las razones de porqué en estos sectores: las necesidades de servicio de post venta está íntimamente relacionadas con la continuidad de los beneficios que se esperan derivar de un producto o servicio en particular. Cuando la continuidad se interrumpe, la necesidad del servicio post-venta se hace tangible. Cuanto más valiosa sea la seguridad de esa continuidad, más importante será este tipo de servicio. (Francisco Abascal Rojas, 2002)

5.3.2.1 Elementos para un cliente fiel

Se pueden entender mejor las necesidades de los consumidores si se analizan los costos ocultos recurriendo al concepto del coste del ciclo de vida utilizando en la decisión de compra de equipos. (Francisco Abascal Rojas, 2002)

Los servicios post venta son más importantes cuando se espera que el producto provea un nivel constante y continuo de beneficios por un periodo de tiempo significativo después de la compra. En consecuencia, la vida útil del producto puede ser concebida como una secuencia de periodos de trabajo y periodos de paradas, que eventualmente terminan con un fallo final, obsolescencia o reventa. (Francisco Abascal Rojas, 2002)

A lo largo de este ciclo, el usuario debe incurrir en una serie de costos, debido a los fallos, a mantenimiento, a los costes de oportunidad relacionados con las pérdidas de beneficios en el periodo de paradas, y a los costes relacionados con la incertidumbre sobre la duración y frecuencia de los fallos, el tiempo requerido para repararlos y la magnitud de los costos reales en los que se incurran. (Francisco Abascal Rojas, 2002)

Todos estos costos se pueden clasificar en dos categorías costos fijos y costos variables.

Los costos fijos son:

Costos de reparación: costos de repuestos y mano de obra

Costos transaccionales: relacionados con la colocación de las órdenes para las piezas, servicios de reparación, etc.

Costos de información: relacionados con el factor incertidumbre.

Los costos variables son:

Gasto en efectivo: variarán en función de la duración de la avería hasta su reparación

Costos de oportunidad: se producen al tener que desviar recursos de otras actividades que podrían ser más productivas.

5.3.3 Garantía

La garantía es una seguridad que se ofrece con respecto a una pérdida económica. Esta se concede en transacciones comerciales como un medio de evitar el temor asociado a un posible perjuicio. Así, es posible hacer referencia a una garantía con respecto a la rotura de un bien durable, con respecto al impago de una deuda o con respecto a un servicio mal dado. También es posible hacer referencia a una garantía desde un punto de vista jurídico. En cualquier caso, la garantía se utiliza como una forma de defensa de los intereses de una determinada parte. (Machicado Jorge, 2013)

En el caso de algunos bienes durables, la garantía viene a significar el compromiso que tiene el vendedor de restaurar el mismo si éste llegase a resultar defectuoso. Así, el comprador puede hacer una adquisición con la tranquilidad de que está exento de ser perjudicado. (Machicado Jorge, 2013)

Es importante señalar al respecto que la garantía por lo general tiene un tiempo de expiración y previa evaluación se puede otorgar o no la garantía. (Machicado Jorge, 2013)

En el tema de las garantías nuestro país también cuenta con leyes de protección al consumidor el cual determina lo siguiente:

Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en que consiste tal garantía, así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva. (ley del consumidor ecuador, 2014),

En el caso de reparación defectuosa la ley del consumidor determina lo siguiente que cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del "mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda. (ley del consumidor ecuador, 2014)

Para el caso de los vehículos comercializados en Ecuamotors, el plazo de garantía es mayor a un año por lo que como establece la ley del consumidor recae en lo siguiente:

Repuestos.- En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trate, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario. (ley del consumidor ecuador, 2014)

El incumplimiento de esta obligación dará lugar, además de las sanciones e indemnizaciones que correspondan, a que se obligue al prestador del servicio a sustituir,

sin cargo adicional alguno, los componentes o repuestos de que se trate. (ley del consumidor ecuador, 2014)

Servicio técnico.- Los productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes de bienes deberán asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico, durante el lapso en que sean producidos, fabricados, ensamblados, importados o distribuidos y posteriormente, durante un período razonable de tiempo en función a la vida útil de los bienes en cuestión, lo cual será determinado de conformidad con las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-. (ley del consumidor ecuador, 2014)

Todas las reparaciones o instalaciones que se realicen en un taller tienen garantía, al menos, en las condiciones que establece la normativa en vigor

El período de garantía se entenderá desde la fecha de entrega del vehículo, y tendrá validez siempre que éste no sea manipulado o reparado por terceros. La garantía no se extiende a las piezas aportadas por el propio usuario. La garantía es total, incluyendo materiales y mano de obra, y afecta a todos los gastos que se puedan ocasionar, tales como los del transporte que la reparación exija, el desplazamiento de los operarios que hubieran de efectuarla cuando el vehículo averiado no pueda desplazarse, el valor de la mano de obra y material de cualquier clase, así como la imposición fiscal que grave esa nueva operación. Si se produce una avería durante el período de garantía en la parte o partes reparadas, el taller, previa comunicación del usuario, debe repararla gratuitamente, tanto si la efectúa el propio taller garante como si la realiza otro que actúe en su nombre.

El taller, sin embargo, no tiene que responsabilizarse de las averías sobrevenidas, ni cuando el fallo mecánico se derive de la no aceptación por parte del usuario de la reparación de anomalías o de averías ocultas, previamente comunicadas (siempre y cuando la referida falta de aceptación se haya hecho constar en la factura, así como la necesidad de su reparación).

5.3.4 Servicio del taller

El mercado ofrece innumerables talleres a los que llevar su automóvil, pero no todos reúnen las garantías necesarias. Para poder llevar a cabo la reparación y el mantenimiento de automóviles, los talleres deben cumplir requisitos tales como tener a disposición del público los catálogos y tarifas actualizadas o disponer de una determinada capacidad de medios y equipos. (Machicado Jorge, 2013)

Además, están sujetos a una normativa específica que regula su actividad y pretende garantizar que los consumidores puedan elegir dónde reparar su vehículo en las mejores condiciones.

5.3.4.1 Presupuesto y factura

Siempre que un usuario acude a un taller tiene derecho a pedir un presupuesto por escrito antes de realizar cualquier reparación a su vehículo. Los talleres no pueden realizar ningún tipo de trabajo sin tener la conformidad del cliente. Cuando un usuario no acepta el presupuesto, el responsable del taller debe devolver el vehículo en las mismas condiciones en que fue entregado, en el proceso de mantenimiento puede surgir nuevas averías o defectos durante la reparación, que no estaban previstas en el presupuesto, el taller nunca debe repararlas sin comunicarlo antes al cliente con la expresión de su importe, para que éste decida qué hacer. (Machicado Jorge, 2013)

Los talleres, además del presupuesto, deben entregar a los clientes la orden de trabajo documento que determina que el vehículo fue entregado para realizar las reparaciones necesarias. La orden de trabajo será necesaria tanto para la recogida del presupuesto, como para la retirada del vehículo. (Machicado Jorge, 2013)

Tanto en el presupuesto como la orden de trabajo debe contener la siguiente información:

- El nombre de la compañía
- Identificación fiscal y domicilio.
- Nombre y domicilio del usuario.
- Identificación del vehículo, con expresión de marca, modelo, matrícula y número de kilómetros recorridos.
- Las reparaciones que se van a efectuar, los elementos que se deben reparar o sustituir y/o cualquier otra actividad.
- Fecha y firma del prestador del servicio.
- Fecha prevista de entrega del vehículo ya reparado.
- Indicación del tiempo de validez.

Un espacio reservado para la fecha y la firma de aceptación por parte del usuario, si se trata del presupuesto.

Entre las obligaciones de los talleres figura también la de entregar al cliente una factura escrita, firmada y sellada, debidamente desglosada y en la que se especifiquen cualquier tipo de cargos devengados, las operaciones realizadas, las piezas o elementos utilizados y las horas de trabajo empleadas, señalando para cada concepto su importe. (Machicado Jorge, 2013)

Respecto a las piezas o repuestos utilizados en la reparación, hay que tener en cuenta que el taller no puede cobrar más de lo que figure como precio de venta al público en su factura de compra de la pieza, es decir, el taller no puede recargar ninguna cantidad sobre el precio de venta al público de éstas. (Machicado Jorge, 2013)

El importe facturado por cada pieza debe corresponderse siempre con el que figure en el presupuesto, y el cliente puede solicitar una justificación documental que acredite tanto el precio como el origen de los repuestos. El taller que efectúe la reparación está obligado a presentar al cliente y entregarle al término de la misma, salvo renuncia expresa y por

escrito, las piezas, elementos o conjuntos que hayan sido sustituidos. (Machicado Jorge, 2013).

5.3.4.2 Información obligatoria

Todos los talleres están obligados a ofrecer una información mínima al usuario de los servicios que realizan, y exhibir al público, lo siguiente (Machicado Jorge, 2013):

Los precios aplicables por hora de trabajo y por servicios concretos. También deben exhibir los precios de otros servicios, como aquellos que se realicen fuera de la jornada normal de trabajo del taller, por servicios móviles propios o gastos diarios por estancia. Los precios deberán incluir todo tipo de impuestos, cargas o gravámenes, con mención explícita y diferenciada de la parte de precio que corresponda a cada uno de estos conceptos.

El horario de prestación de servicios al público de forma perfectamente visible desde el exterior, tanto de los servicios usuales como de los especiales cuando existan.

Además, los talleres de marca deben tener a disposición del público, en todo momento y para su consulta dentro del taller, los catálogos y las tarifas actualizadas de las piezas que utilicen en sus reparaciones, así como las tablas de tiempo de trabajo y su sistema de valoración en euros, para aquellas operaciones susceptibles de determinación previa, que sean facilitadas a estos talleres por el fabricante nacional o extranjero.

Los genéricos, tienen que tener a disposición del público, en todo momento y para su consulta dentro del taller, albaranes o facturas acreditativas del precio y el origen de las piezas utilizadas en la reparación.

5.3.4.3 Prohibiciones

Los talleres de reparación de vehículos tienen establecidas ciertas prohibiciones que deben de cumplimentar en la prestación de su servicio. Entre otras, las siguientes (Machicado Jorge, 2013):

- Instalar piezas, elementos o conjuntos no permitidos.
- Instalar piezas aportadas por el cliente que pongan en peligro la seguridad vial.
- Instalar piezas, elementos o conjuntos que no lleven la marca del fabricante de forma legible.
- La sustitución innecesaria de piezas, cuando ello suponga un incremento del costo para el usuario o posible degradación del vehículo.
- La utilización para usos propios o de terceros de un vehículo que haya sido dejado en reparación, sin permiso expreso del propietario.
- La utilización de piezas, elementos o conjuntos usados sin autorización, inadecuados o no marcados y /u homologados cuando estos últimos requisitos sean preceptivos.
- Cobrar por las piezas o repuestos más de lo que indique la tarifa, si se trata de un taller de marca, o la factura de adquisición de la pieza, en el supuesto de talleres independientes.
- La inclusión en los resguardos, presupuestos, facturas o cualquier otra documentación que emitan los talleres cláusulas relativas a los derechos de los usuarios en tamaño de letra inferior a 1,5 milímetros de altura.
- La inclusión en resguardos, presupuestos, facturas u otros documentos expedidos por el taller de cláusulas que se opongan a lo establecido en la normativa vigente.

5.3.5 Talleres a escala mundial

Los talleres de reparación de automóviles se pueden definir como establecimientos industriales en los que se efectúan operaciones encaminadas a restituir las condiciones normales del estado y el funcionamiento de vehículos automóviles, o de equipos y componentes de los mismos y su mantenimiento, que han padecido alteraciones tras su fabricación. Teniendo en cuenta que un vehículo mal reparado y puesto en circulación puede suponer un gran peligro, los talleres deben cumplir unos requisitos mínimos para poder ofrecer este tipo de servicio a los usuarios. (Machicado Jorge, 2013)

Los talleres pueden ser de dos clases:

Genéricos o independientes: Cuando no están vinculados a ninguna marca que implique especial tratamiento o responsabilidad acreditada por la casa en cuestión. En los talleres no clasificados como oficiales de marca queda prohibida la ostentación de referencias a marcas, tanto en el exterior como en el interior del taller, con el fin de no inducir a confusión o a error al usuario. (Machicado Jorge, 2013)

Oficiales de marca: Cuando están vinculados a empresas fabricantes de vehículos automóviles o de equipos o componentes nacionales o extranjeros, en los términos que se establezcan en autorización escrita. Los talleres oficiales de marca tendrán a disposición del público, en todo momento, los catálogos y tarifas, actualizadas, de las piezas que utilicen en sus reparaciones; así como las tablas de tiempos de trabajos y su sistema de valoración para aquellas operaciones que se fijen previamente. (Machicado Jorge, 2013)

La Unión Europea ha aprobado nuevas normas que permiten a los propietarios de automóviles elegir entre un mayor número de proveedores de servicios postventa, que podrán ser concesionarios o talleres completamente independientes. Así, no se podrá impedir que un taller de reparación trabaje con vehículos de varias marcas. Las nuevas normas cubren la venta y los servicios postventa de todos los tipos de vehículos de motor

(vehículos de pasajeros, vehículos industriales ligeros, camiones y autobuses). (Machicado Jorge, 2013)

Por otro lado, el nuevo marco jurídico permite elegir a los concesionarios entre efectuar ellos mismos las reparaciones o subcontratarlas con otro miembro autorizado de la red del fabricante, ya sea otro distribuidor/taller de reparación integrado o únicamente un taller de reparación. Además, permite que cualquier taller de reparación que cumpla los criterios de calidad fijados por un fabricante se integre en la red de talleres de reparación autorizados del mismo, sin estar obligado a vender coches nuevos. De esta forma, el fabricante no puede limitar el número de talleres autorizados, y no puede restringir la libertad de un taller autorizado de reparar vehículos de otras marcas. (Machicado Jorge, 2013)

La reparación de vehículos requiere de una cierta capacitación material y personal. De esta forma, cualquier taller deberá contar con los medios y equipos necesarios especificados por la normativa para llevar a cabo su actividad, prohibiéndose la realización de trabajos no correspondientes a la especialidad en la que estén clasificados y autorizados. (Machicado Jorge, 2013)

Los talleres pueden clasificarse en mecánica, electricidad, carrocería o de pintura. Todos los talleres deben informar al cliente todo lo relacionado a su garantía, brindándoles de esta manera un mejor servicio personalizado, a continuación se detalla su clasificación (Machicado Jorge, 2013):

Mecánica. Podrán realizar todo tipo de trabajos de reparación, sustitución, instalación y reforma de los elementos de los sistemas mecánicos de automóvil, entendiéndose por sistemas mecánicos todos los componentes del vehículo y sus estructuras portantes, excluyendo los equipos eléctricos, la carrocería y sus accesorios externos e internos.

Electricidad. Podrán realizar todo tipo de trabajos de reparación, sustitución, instalación y reforma de equipos y componentes eléctricos y electrónicos de automóvil, tanto en el

motor como en los circuitos de alumbrado, señalización, acondicionamiento e instrumentación y control.

Carrocería. Podrán realizar trabajos de todo tipo (excepto pintura) en la carrocería, incluyendo los elementos no portantes, así como trabajos de guarnicionería, acondicionamiento y embellecimiento externo e interno.

Pintura. Podrán realizar trabajos de revestimiento, pintura y acabado de carrocerías.

Los talleres especialistas son los que realizan trabajos de reparación, instalación o sustitución, limitados a determinados tipos de vehículos o sobre determinados equipos o sistemas del vehículo, sin necesidad de estar incluidos en una rama de actividad. Se considera dentro de esta clasificación a los talleres dedicados a (Machicado Jorge, 2013):

Motocicletas y ciclomotores a motor: Podrán realizar trabajos de reparación, instalación y sustitución en vehículos de dos o tres ruedas.

Ruedas y neumáticos: Podrán realizar operaciones de reparación y sustitución de cámaras, cubiertas y accesorios de ruedas, así como su equilibrado.

Equipos de inyección: Podrán realizar trabajos de sustitución, reparación y puesta a punto de equipos de inyección para motores tanto de gasolina como diésel.

Aire acondicionado y climatización: Podrán realizar trabajos de instalación de equipos de aire acondicionado y climatización, así como el mantenimiento de los mismos.

Autorradios y equipos de comunicaciones: Podrán realizar trabajos de instalación de autorradios, alarmas y equipos de comunicaciones móviles.

Radiadores: Especializados en la realización de trabajos de sustitución y reparación de radiadores de refrigeración de agua y aceite, quedando excluidos intercambiadores de los equipos de aire acondicionado.

Parabrisas, lunetas y cristales: Podrán realizar trabajos de instalación, sustitución y reparación de parabrisas, lunetas y cristales.

Enganches: Podrán realizar operaciones de instalación de dispositivos de remolque (enganches de bola y otros), quedando excluidas las instalaciones de "quintas ruedas".

Lavado y engrase Podrán realizar trabajos de lavados de interior y exterior del vehículo, engrase, cambio de aceite y filtro del mismo.

5.3.6 Talleres a escala latinoamericana

Debido probablemente a su posición geográfica en el globo terrestre, los talleres mecánicos de América Latina han ido acumulando con el paso de los años, una serie de problemas que, a diferencia de muchos talleres de Europa o de América del norte, amenazan con convertirse en endémicos.

La superación de éstos y su buena gestión ayudarán a una mayor profesionalización de sus trabajos y, como no, a una mayor calidad en la situación laboral de los talleres mecánicos de América Latina.

La modernización de los talleres mecánicos se basa en el uso de nuevos instrumentos y nuevos aparatos para el trabajo del día a día de estos talleres mecánicos en América Latina. Facilitar créditos para su obtención y, también, unos precios de venta menores desde otras partes del mundo ayudarán a que estos talleres mecánicos puedan ser más competitivos y trabajar con mayor soltura con soluciones más rápidas y eficientes.

5.3.7 Servicio Post Venta en el Ecuador

Es importante mencionar que el aporte del sector automotriz a la economía nacional involucra a más de actividades productivas, a otras que se relacionan directamente como son: comercialización de vehículos y autopartes, mecánicas y talleres de servicio, producción de combustibles y lubricantes y las de servicios financieros y de seguros. (Daniela Carrillo, 2009).

En nuestro país también existen los talleres independientes y los oficiales de la marca. El mercado post venta en el Ecuador para los oficiales de marca se vuelve pequeño con relación a la venta de unidades nuevas, 113.812 en el año 2013 según datos oficiales de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, debido a la gran cantidad de talleres independientes que realizan sus trabajos a un menor costo.

Las 113.812 unidades se encuentran distribuidas por marcas y años en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 9

Ventas por marca 2006 -2013

| MARCA | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
|-------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| | UNIDADES | PARTIC % | UNIDADES | PARTIC % | UNIDADES | PARTIC % | UNIDADES | PARTIC % | UNIDADES | PARTIC % | UNIDADES | PARTIC % | UNIDADES | PARTIC % | UNIDADES | PARTIC % |
| CHEVROLET | 39.855 | 44,5% | 36.174 | 39,41% | 47.519 | 42,17% | 40.185 | 43,32% | 53.429 | 40,42% | 59.189 | 42,31% | 54.947 | 45,24% | 50.195 | 44,10% |
| KIA | 3.029 | 3,4% | 2.867 | 3,12% | 4.149 | 3,68% | 5.432 | 5,86% | 10.908 | 8,25% | 11.965 | 8,55% | 10.144 | 8,35% | 12.300 | 10,81% |
| HYUNDAI | 9.514 | 10,6% | 9.951 | 10,84% | 13.167 | 11,68% | 11.814 | 12,74% | 17.241 | 13,04% | 14.879 | 10,64% | 12.296 | 10,12% | 9.629 | 8,46% |
| NISSAN | 3.005 | 3,4% | 3.276 | 3,57% | 4.543 | 4,03% | 4.930 | 5,31% | 9.407 | 7,12% | 10.080 | 7,21% | 7.051 | 5,81% | 6.576 | 5,78% |
| TOYOTA | 6.328 | 7,1% | 7.848 | 8,55% | 10.360 | 9,19% | 6.372 | 6,87% | 8.722 | 6,60% | 6.730 | 4,81% | 6.840 | 5,63% | 6.425 | 5,65% |
| MAZDA | 7.503 | 8,4% | 8.918 | 9,72% | 10.437 | 9,26% | 7.692 | 8,29% | 8.589 | 6,50% | 8.012 | 5,73% | 5.120 | 4,22% | 6.402 | 5,63% |
| FORD | 3.494 | 3,9% | 3.554 | 3,87% | 2.452 | 2,18% | 2.245 | 2,42% | 4.080 | 3,09% | 4.385 | 3,13% | 4.254 | 3,50% | 4.086 | 3,59% |
| HINO | 2.912 | 3,3% | 3.519 | 3,83% | 4.693 | 4,16% | 3.279 | 3,53% | 3.831 | 2,90% | 4.133 | 2,95% | 3.625 | 2,98% | 3.735 | 3,28% |
| RENAULT | 2.030 | 2,3% | 2.150 | 2,34% | 2.722 | 2,42% | 1.802 | 1,94% | 5.005 | 3,79% | 5.441 | 3,89% | 2.685 | 2,21% | 2.533 | 2,23% |
| VOLKSWAGEN | 1.840 | 2,1% | 1.315 | 1,43% | 1.310 | 1,16% | 1.739 | 1,87% | 2.603 | 1,97% | 3.590 | 2,57% | 2.969 | 2,44% | 1.846 | 1,62% |
| GREAT WALL | 13 | 0,01% | 8 | 0,01% | 36 | 0,03% | 19 | 0,02% | 679 | 0,51% | 2.071 | 1,48% | 2.090 | 1,72% | 1.688 | 1,48% |
| CHERY | 0 | 0,0% | 30 | 0,03% | 301 | 0,27% | 115 | 0,12% | 490 | 0,37% | 1.515 | 1,08% | 1.854 | 1,53% | 1.134 | 1,00% |
| OTRAS | 10.035 | 11,21% | 12.168 | 13,26% | 10.995 | 9,76% | 7.140 | 7,70% | 7.188 | 5,44% | 7.903 | 5,65% | 7.571 | 6,23% | 7.263 | 6,38% |
| TOTAL | 89.558 | 100% | 91.778 | 100% | 112.684 | 100% | 92.764 | 100% | 132.172 | 100% | 139.893 | 100% | 121.446 | 100% | 113.812 | 100% |

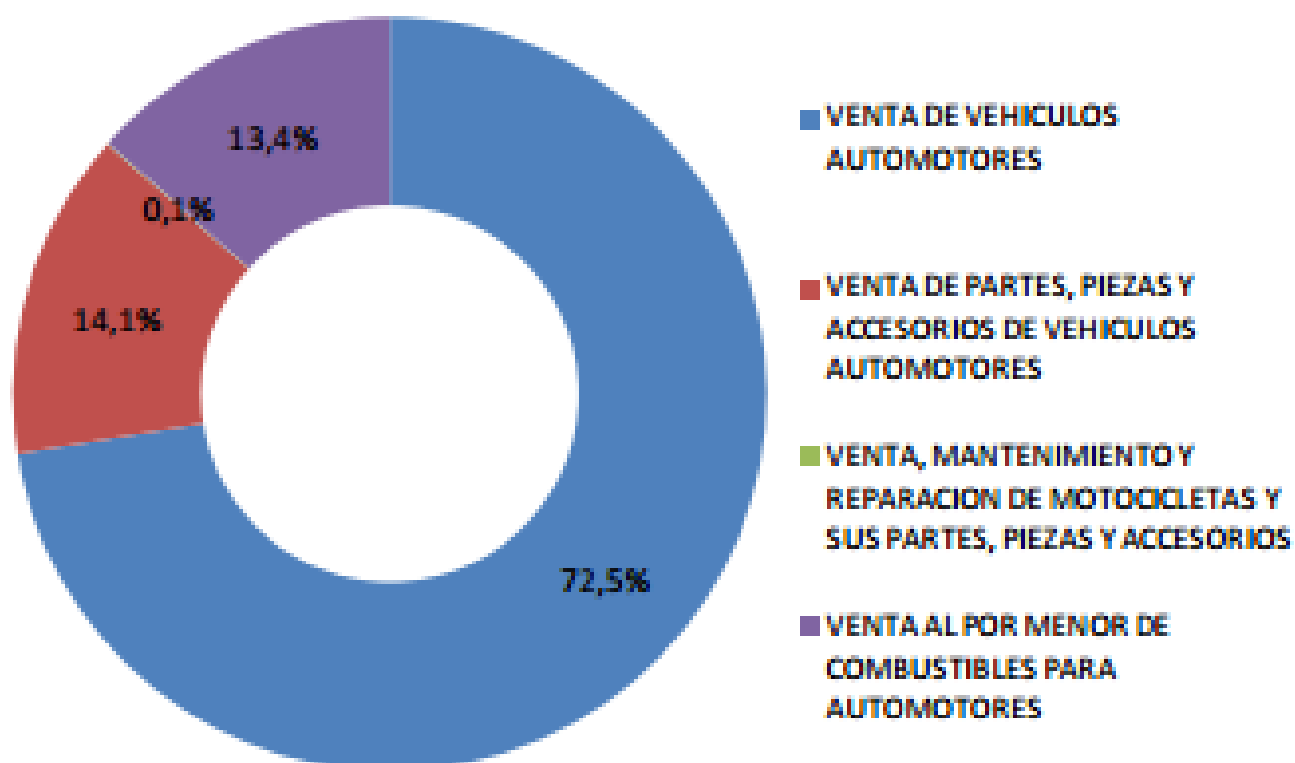
Fuente: AEADE, anuario 2013

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

De la gran parte de estos vehículos vendidos en el año 2013, no tienen retorno a los talleres oficiales por temas de mantenimientos o garantías. En su gran mayoría como conocemos hacen uso de los servicios que brindan los talleres independientes.

Del mercado total del sector automotriz el 14,1% representa la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores, se podría incluir dentro de este rubro el de servicios de mantenimiento.

Gráfico N° 10



Fuente: Daniela Carrillo

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Dentro de la marca Mazda existen 11 concesionarios de 12 grupos que cuentan con un aproximado de 26 puntos de venta, de los cuales 9 cuentan con el servicio de post venta, los concesionarios que disponen de talleres son:

- Mazmotors
- Ecuamotors
- Ambandine
- Comercial Hidrobo
- Impartes
- Oro Auto
- Loja Car
- Automotores Andina
- Lanzoty

Mazda en temas de garantías establece que cada vehículo vendido tiene una garantía de 5 años o 100.000 km lo que ocurra primero, por fallas de fabricación.

Ecuamotors es el segundo grupo más grande dentro de la red Mazda, le sigue a Mazmotors que pertenece a la Corporación Maresa, la compañía que mantiene la primicia de la marca en el país. Ecuamotors cuenta con 2 concesionarios ubicados en Quito y Guayaquil, y cada agencia cuenta con el servicio de post venta.

De las 6402 unidades que corresponden a la Marca Mazda vendidos en el año 2013, Ecuamotors vendió un total de 960 unidades, dándole un share de 14% dentro de la red.

De estas 960 unidades vendidas por Ecuamotors solo el 18% ha retornado a los talleres, es decir únicamente 173 unidades, estos datos fueron obtenidos de los estudios

realizados dentro de Ecuamotors por la Gerencia de Post Venta. Para control del ingreso de los vehículos al taller por temas de garantías Ecuamotors cuenta con un solo documento llamado Orden de Trabajo.

5.3.7.1 Orden de trabajo.- es un documento escrito que la empresa le entrega a la persona que corresponda y que contiene una descripción pormenorizada del trabajo que debe llevar a cabo. En la orden de trabajo, además de indicarse el lugar geográfico preciso y algunos datos personales de quien solicitó la realización del trabajo, se podrá indicar el tiempo que se estima debe durar el trabajo a realizar en el lugar, los materiales que se necesitarán para llevarlo a cabo, los costos aproximados y cualquier otro tipo de contingencia que sea relevante de ser mencionada porque actúa directamente en la concreción del trabajo en cuestión. (Definición ABC, 2014).

Las Ordenes de Trabajo (OT) son específicas para cada empresa, en función de la actividad, organización, cantidad y tipos de mano de obra y equipos que posee etc., sin embargo, existe una serie de datos comunes en cualquier ramo industrial o de servicios, que deben estar presentes en este instrumento de información, como: el número consecutivo, el tipo de la actividad de mantenimiento, la prioridad, los registros de historial, si los instrumentos de supervisión actuaron correctamente o no, si la intervención perjudicó la producción, el período de indisponibilidad del equipo y la duración real del mantenimiento. (Mantenimiento mundial, 2014).

La orden que Ecuamotors utiliza detalla lo siguiente:

- Datos de la compañía
- Nombres completos del cliente
- Datos del cliente como son cedula, dirección y teléfono.
- Datos del vehículo que ingresa, es decir, chasis, motor, año, modelo, olor, kilometraje y placa.
- Detalle del trabajo a realizarse solicitado por el cliente
- Recepción del vehículo en caso de tener golpes, abolladuras o ralladuras.
- Detalle de objetos que son dejados junto con el vehículo para constancia del cliente
- Detalle de observaciones adicionales
- Firmas de entrega del cliente
- Firmas de controles del asesor, técnico y de la persona encargada del control de calidad dentro del concesionario
- Firma de cliente de recibir conforme una vez culminado el proceso.

Con este documento es más fácil identificar y cuantificar las unidades que ingresan por temas de garantía y establecer el retorno menciona anteriormente.

Grafico N°11



R.U.C. 1791849019001
 Av. 10 de Agosto N40-94 Sector la "Y" Quito - Ecuador
 e-mail: servicio@ecuamotors.com



ORDEN DE TRABAJO N°0054218
 Telfs: (593 2)244-5391 / 244-5392 / 244-5393 / 244-3094
 244-8542 / 246-8458 / 224-2845 / 292-3085 / 098237423

| | | | |
|--------------|---------------|------------|----------------|
| Nombre: | | Chasis N°: | |
| C.I.: | Telf.: | Motor N°: | Año: |
| Dirección: | | Marca: | Fecha Entrega: |
| E-mail: | | Modelo: | Hora: |
| Celular: | Cia. Seguros: | Color: | |
| Fecha Recep: | Hora Recep: | Placa: | Kilometraje: |

| T/O | OPERACIÓN | U.T. | MEC. | DESCRIPCIÓN TRABAJO A REALIZARSE |
|-----|-----------|------|------|---|
| | | | | CAMBIO DE ACEITE DE MOTOR Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> |

| | | |
|---|--|--------|
| Lavado: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Servicio de Taxi Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Porqué |
| Enderezada: | Pintura: | |

| A.- ABOLLADURAS | | G.- GOLPES | | R.- RALLADURAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|------------------|--|--|--|----|----|----|----|-----------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------|--|
| Autorización de Trabajos <input type="checkbox"/> Solicita Proforma Estricta <input type="checkbox"/> Realizar Trabajo sin proforma <input type="checkbox"/> Solicita Proforma Verbal <input type="checkbox"/> Desea ser Contactado por Call Center | | | | Recepción de Vehículo <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Radio/Macarilla</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Llave de Ruedas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cenicero</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tuerca Seguridad</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Encendedor</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Gata</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CD's</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Triángulos</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>M. Garantía</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Extintor</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Manuales</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Botiquín</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Pito</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tapacubos</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Moquetas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Faros/Lunas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Especjes</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Botaguas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Plumas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Emblemas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Parasoles</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Antena Ext.</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Tapa Combustible</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Matrícula</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Llanta Emergencia</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Alarma/Control</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Herramientas Adic.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | Si | No | Si | No | Radio/Macarilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Llave de Ruedas | <input type="checkbox"/> | Cenicero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tuerca Seguridad | <input type="checkbox"/> | Encendedor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Gata | <input type="checkbox"/> | CD's | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Triángulos | <input type="checkbox"/> | M. Garantía | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Extintor | <input type="checkbox"/> | Manuales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Botiquín | <input type="checkbox"/> | Pito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tapacubos | <input type="checkbox"/> | Moquetas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Faros/Lunas | <input type="checkbox"/> | Especjes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Botaguas | <input type="checkbox"/> | Plumas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Emblemas | <input type="checkbox"/> | Parasoles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Antena Ext. | <input type="checkbox"/> | Tapa Combustible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Matrícula | <input type="checkbox"/> | Llanta Emergencia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alarma/Control | <input type="checkbox"/> | Herramientas Adic. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Otros: | |
| | Si | No | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Radio/Macarilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Llave de Ruedas | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cenicero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tuerca Seguridad | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Encendedor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Gata | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CD's | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Triángulos | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| M. Garantía | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Extintor | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Manuales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Botiquín | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tapacubos | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Moquetas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Faros/Lunas | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especjes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Botaguas | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plumas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Emblemas | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Parasoles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Antena Ext. | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tapa Combustible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Matrícula | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Llanta Emergencia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alarma/Control | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Herramientas Adic. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Otros: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES:

Yo, _____ autorizo a la Compañía ECUAMOTORS S.A. Para que efectúe todos los trabajos de reparación y comprobación en mi vehículo, cuyas características constan en esta Orden de trabajo, pudiendo realizarse dichos trabajos tanto dentro como fuera de ECUAMOTORS S.A., el monto total de su valor, incluyendo repuestos, mano de obra, impuestos al Valor Agregado y a servicios prestados. Si transcurridos treinta días yo no hubiera pagado íntegramente todos los rubros señalados, autorizo expresamente a ECUAMOTORS S.A. para que con su sola afirmación sobre estos hechos y sobre la mora de pago demande juicio ejecutivo o verbal sumario, a su elección ante uno de los Juzgados Civiles de Pichincha a los cuales me someto expresamente, el pago de la reparación, repuestos, mano de obra, impuestos causados, de costas, intereses, gastos judiciales, para lo cual convengo en hacerme pago del valor adeudado con el producto del remate, el cual en ningún evento podrá retirarlo sin pagar previamente la totalidad del valor adeudado. Reconozco que la compañía no es responsable por la pérdida de partes o piezas del vehículo que no hubiesen sido inventariadas al momento de su entrega-recepción y declaro además que conozco y acepto íntegramente y sin reserva alguna, todas las estipulaciones que anteceden, y en fe de ello, firmo en Quito, en la fecha, mes y año ya indicados, el presente contrato de adhesión, cuyas condiciones y plazos solo pueden ser notificados por acuerdos expreso y escritos entre las partes. Me comprometo a retirar el vehículo en las horas indicadas por el Asesor de Servicio, caso contrario pasadas 24 horas se procederá al cobro de parqueadero. Acepto y declaro que ECUAMOTORS S.A. no será responsable por los daños que se verifiquen en el vehículo, cuando estos sean producto de fuerza mayor o caso fortuito; o, cuando el vehículo no ha sido retirado de ECUAMOTORS S.A., en el plazo máximo de 24 horas, después de la fecha y hora de entrega establecidas. El cliente tiene la obligación de revisar que su vehículo se encuentre en las mismas condiciones en las que lo entregó a ECUAMOTORS S.A., por lo tanto, una vez retirado de los talleres de la empresa, no se acepta ningún reclamo. ECUAMOTORS S.A. no se hace responsable por láminas de seguridad, ni polarizadas que no posean permiso de la autoridad respectiva.

| | | | | |
|-----------------------|--------|---------|--------------------|-------------------------------|
| Firma Cliente Entrega | Asesor | Técnico | Control de Calidad | Firma Cliente Recibe Conforme |
|-----------------------|--------|---------|--------------------|-------------------------------|

Fuente: Ecuamotors
 Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Dentro de los procesos de garantías establecidos por la Mazda se encuentran:

- Para vehículos Nuevos
- Para vehículos de clientes

En el caso de vehículos nuevos el proceso que se utiliza es el establecido por la marca, que establece lo siguiente:

El transportista ingresa el vehículo con el departamento de ventas donde se debe realizar una inspección en conjunto notificando en la guía de remisión cualquier inconveniente. Adicional se debe documentar con registro fotográfico una foto del VIN, y una foto de todo el vehículo, más las fotos pertinentes demostrando cualquier anomalía.

De existir alguna novedad ventas debe notificar a Maresa operaciones adjuntando una factura proforma, la misma que se le solicitará a taller en un plazo de 24 horas, Y se debe tener un mail de confirmación antes de proceder con los arreglos.

Dentro de este proceso se tiene 2 tipos de garantías, las otorgadas a través del personal de ventas y las otorgadas a través del personal del taller. Cuando son relacionadas a daños externos del vehículo se gestiona por la parte comercial, cuando los daños son internos o de mantenimientos adicionales se gestiona a través del personal de taller.

La cobertura a través del área comercial son:

Llaves incompletas: Maresa enviará al taller el mando faltante – taller debe matricular y codificar dicha llave.

Golpes: son aquellos que fueron causados por el transportista

Raspones y rayones graves: son aquellos causados en el transporte del vehículo, sean estos al momento de subir o bajar el vehículo o a su vez causados en el camino ejemplo ramas de árboles en la vía.

Componentes faltantes: se refiere a cualquier componente que debe tener el vehículo ejemplo: herramientas, manuales, faros, llanta de emergencia, etc.

No se cubre dentro de esto proceso: Daños causados por el tipo de vías como: Picados en el parabrisas, picados en la pintura ocasionados por piedras.

La Cobertura a través del área de taller son:

Defectos en repuestos: Cuando cualquier componente del vehículo sea mecánico o estético se encuentre con una falla de fábrica o de funcionamiento.

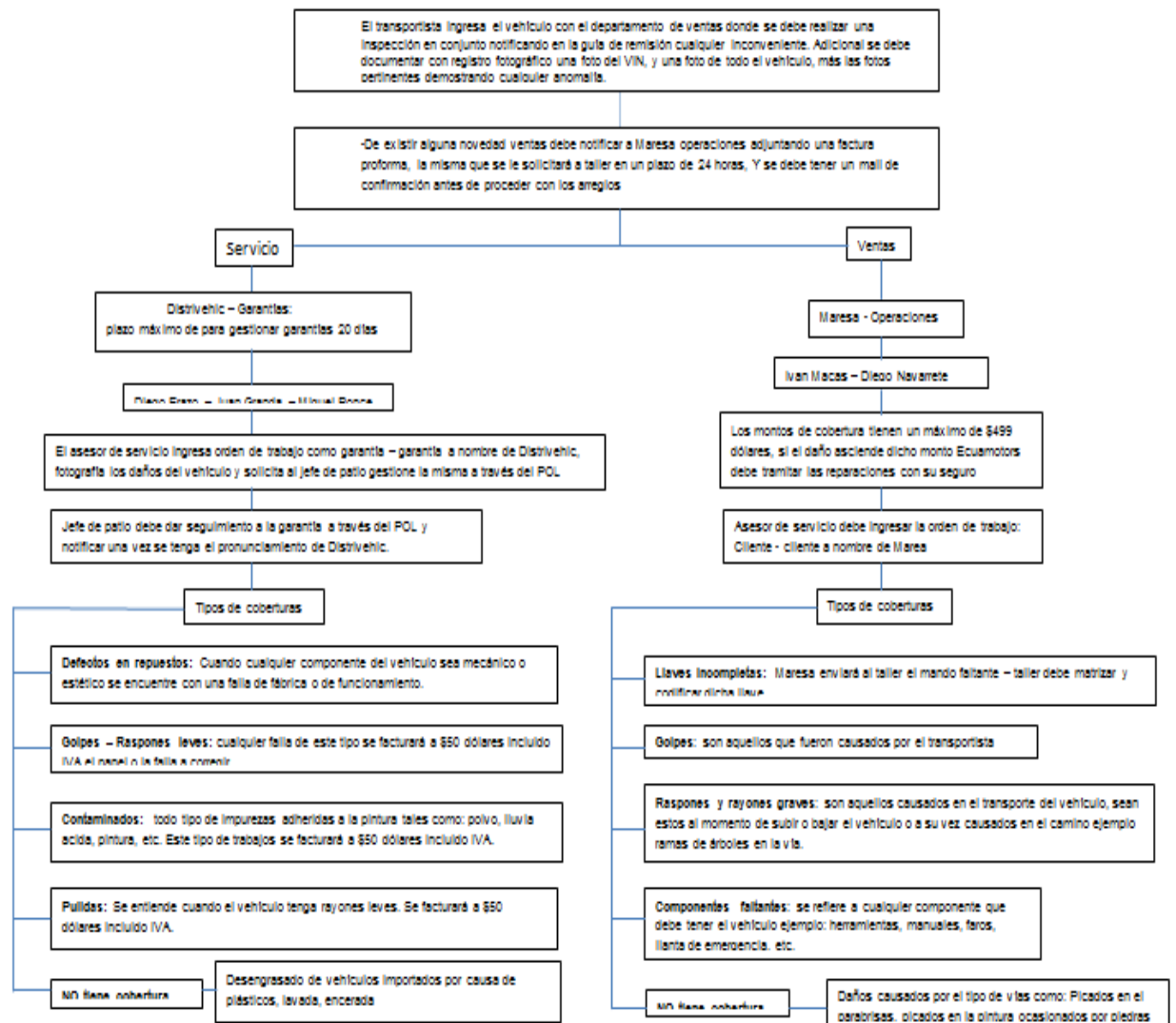
Golpes – Raspones leves: cualquier falla de este tipo se facturará a \$50 dólares incluido IVA el panel o la falla a corregir.

Contaminados: todo tipo de impurezas adheridas a la pintura tales como: polvo, lluvia acida, pintura, etc. Este tipo de trabajos se facturará a \$50 dólares incluido IVA.

Pulidas: Se entiende cuando el vehículo tenga rayones leves. Se facturará a \$50 dólares incluido IVA.

No se cubre dentro de esto proceso: Desengrasado de vehículos importados por causa de plásticos, lavada, encerada.

Gráfico N° 12



Fuente: Maresa

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Para el caso de vehículos de clientes que ingresan por el taller para solicitar o aplicar su garantía ni la Marca ni Ecuamotors cuentan con un proceso por lo que ha sido necesaria la implementación de procedimientos de control interno para evitar perjuicio a la compañía.

Se estima que dentro del perjuicio ocasionado a la compañía Motores del Ecuador Ecuamotors S.A. se encuentra también involucrado el departamento de repuestos, tanto es así que en el año 2013 en base a un levantamiento del inventario para determinar procedimientos se estableció un monto de USD 80.000 de faltantes en las bodegas de Quito y Guayaquil, distribuidas de la siguiente manera:

| FECHA | CIUDAD | MONTO |
|------------|----------------------|------------------|
| 15/05/2013 | Guayaquil | 60,000.00 |
| 30/06/2013 | Quito | 20,000.00 |
| | total pérdida | 80,000.00 |

En el taller existe un perjuicio por órdenes de trabajo no facturadas y que no cuentan con la documentación necesaria de USD 8.000, distribuidas de la siguiente manera:

| FECHA | CIUDAD | MONTO |
|------------|----------------------|-----------------|
| 15/05/2013 | Guayaquil | 7,000.00 |
| 30/06/2013 | Quito | 1,000.00 |
| | total pérdida | 8,000.00 |

Adicional a esto, en el taller todos los vehículos que ingresaban por temas de garantías no eran controlados mediante Ordenes de Trabajo es decir su ingreso no generaba ningún tipo de documento sustento.

La productividad del taller era sub-evaluada debido a que no todos los trabajos realizados se registraban en el sistema, para el 2013 la productiva de Ecuamotors taller se ubica en un 45%.

Solo en el año 2013 la compañía Motores del Ecuador Ecuamotors S.A. en un análisis realizado para determinar procedimientos de control interno dentro de un periodo de garantía perdió USD 88.000.

5.3.8 Modelo de ecuamotors – mazda para control de la post venta en el periodo de garantía.

5.3.8.1 Repuestos

Gráfico N°13

| VENTAS Y COSTO DE VENTAS 2013 | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL 2013 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | | |
| Repuestos Quito | 103,145 | 91,630 | 84,536 | 99,381 | 119,323 | 110,491 | 135,434 | 97,194 | 133,169 | 122,754 | 106,842 | 125,641 | 1,329,540 |
| Descuentos | 9,197 | 7,254 | 6,587 | 6,835 | 11,893 | 12,851 | 11,156 | 8,329 | 13,821 | 9,084 | 10,472 | 5,781 | 113,261 |
| Neto Repuestos Quito | 93,948 | 84,376 | 77,949 | 92,546 | 107,430 | 97,640 | 124,278 | 88,865 | 119,348 | 113,670 | 96,370 | 119,860 | 1,216,279 |
| Repuestos Guayaquil | 108,551 | 58,438 | 109,640 | 96,493 | 89,868 | 96,701 | 110,970 | 109,916 | 82,127 | 128,729 | 97,139 | 103,422 | 1,191,993 |
| Descuentos | 9,846 | 596 | 11,986 | 3,102 | 4,643 | 4,635 | 5,990 | 7,033 | 3,045 | 7,630 | 3,345 | 2,613 | 64,464 |
| Neto Repuestos Guayaquil | 98,705 | 57,841 | 97,654 | 93,392 | 85,225 | 92,066 | 104,979 | 102,883 | 79,081 | 121,099 | 93,794 | 100,810 | 1,127,529 |
| | 192,654 | 142,217 | 175,603 | 185,937 | 192,655 | 189,706 | 229,257 | 191,748 | 198,429 | 234,768 | 190,164 | 220,669 | 2,343,808 |
| TOTAL VENTAS NETAS | 2,374,270 | 2,202,712 | 2,241,669 | 2,495,685 | 2,783,633 | 2,841,269 | 2,554,254 | 1,940,712 | 2,151,536 | 2,364,372 | 2,653,668 | 1,393,842 | 27,997,621 |
| Participación en % | 8.1% | 6.5% | 7.8% | 7.5% | 6.9% | 6.7% | 9.0% | 9.9% | 9.2% | 9.9% | 7.2% | 15.8% | 8.4% |

Fuente: Ecuamotors

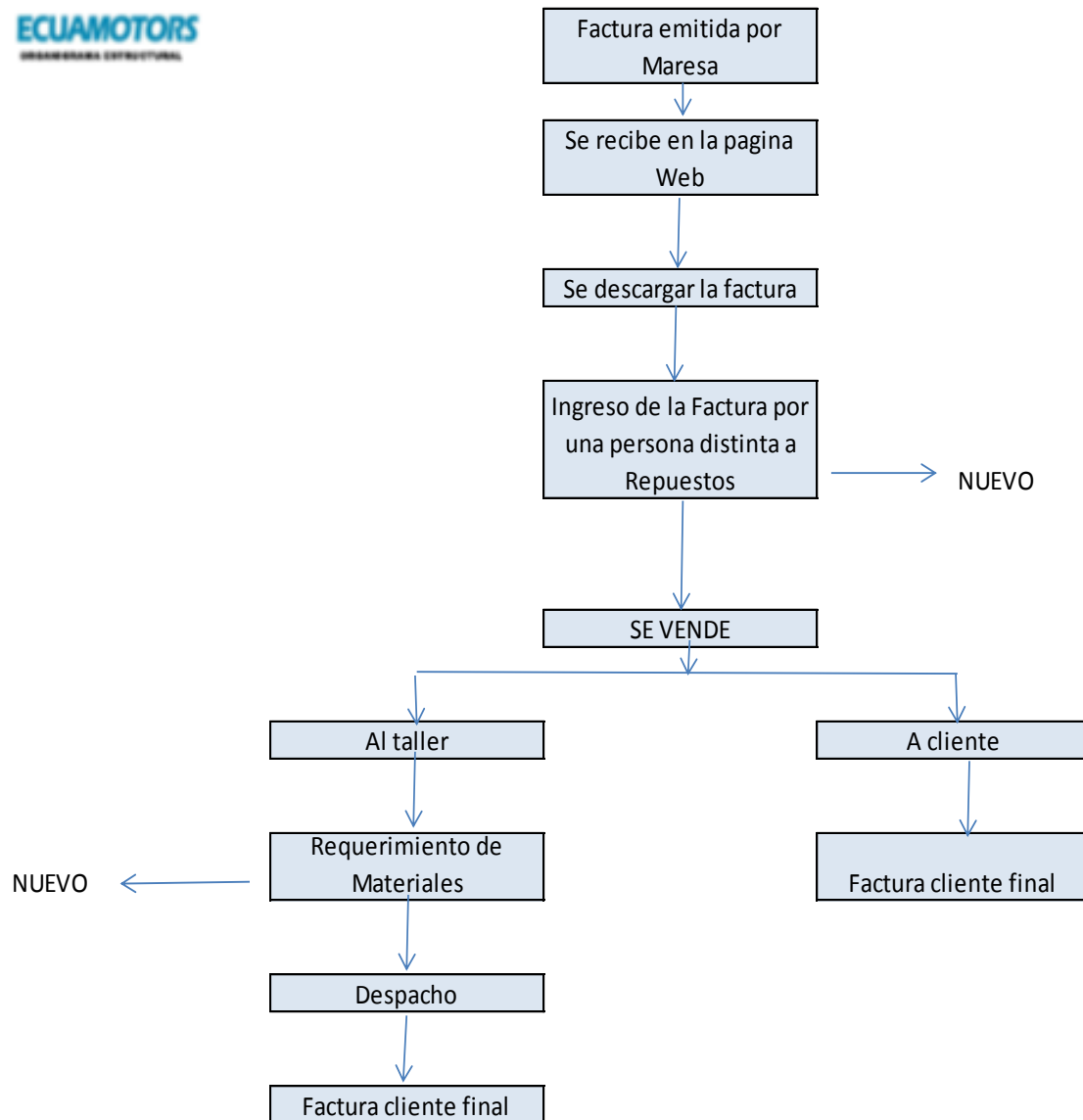
Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

En el año 2013 la compañía vendió un total de USD 2.343.808 únicamente en repuestos lo que representa el 8.4% del total de las ventas.

Una vez realizado el analisis de las dos areas de post- venta, talleres y repuestos, iniciamos la implementacion de un modelo el cual permita controlar de mejor manera la salida de repuestos para cubrir temas de garantias de vehiculos en el taller, tanto para clientes como para vehiculos nuevos, según lo analizado anteriormente.

Para incrementar las ventas o mejor aun para controlar el ingreso y salida de los repuestos a la bodega se determinó el siguiente proceso:

Gráfico N° 14



Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Uno de los procesos nuevos es el ingreso de facturas o inventario al sistema de repuestos por parte de una persona distinta al área, de esta manera se evita que el personal de repuestos sea justo y parte.

La persona encargada debe ser del área de control, quien a su vez verifique los ítems físicamente y cruce los datos con la factura recibida, este cruce se lo puede hacer consultando en el sistema de la marca.

Gráfico N° 15

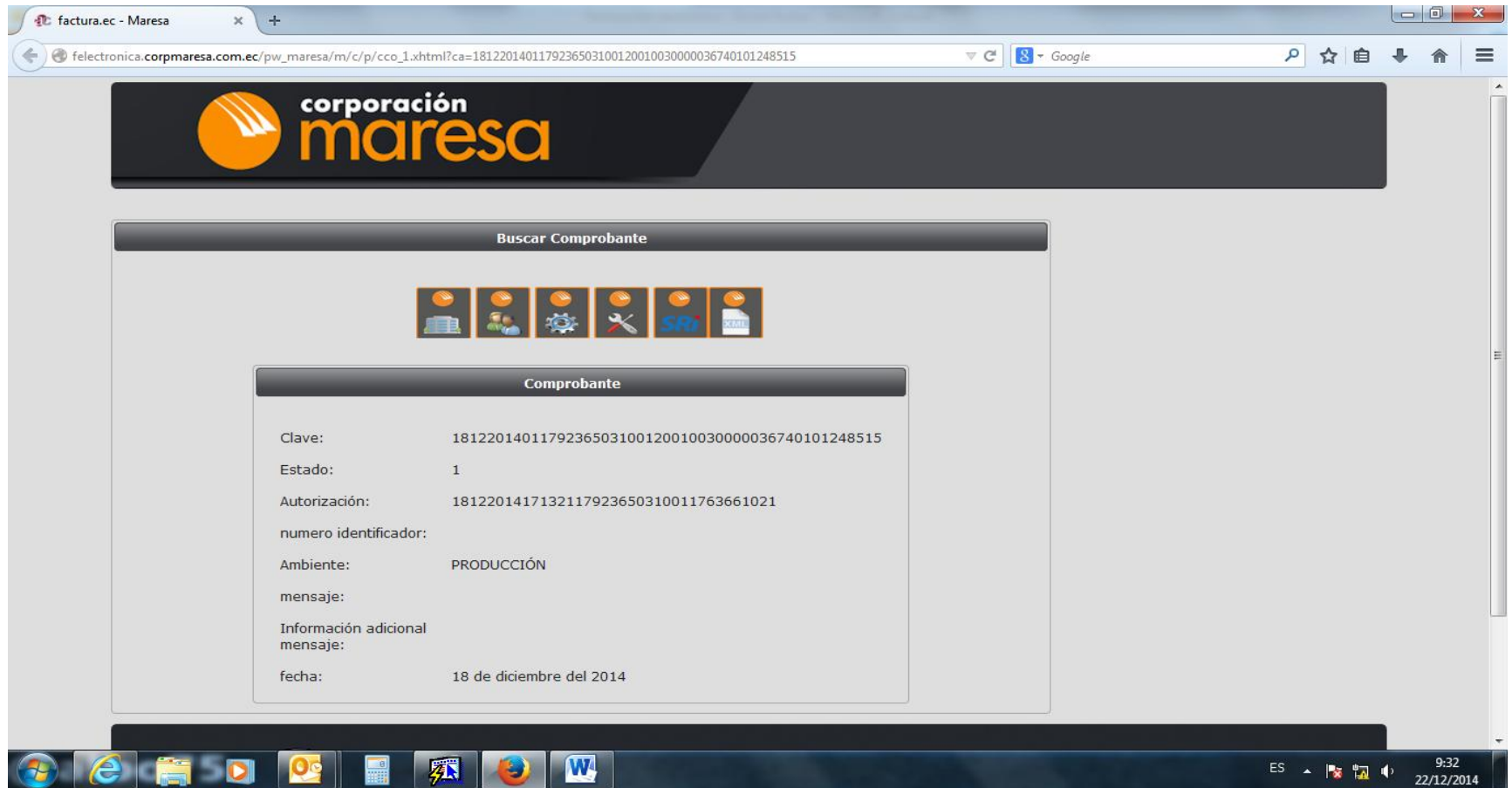
The image shows a screenshot of a web browser displaying the login page for 'Posvent@ On line', a system for online spare parts. The browser's address bar shows the URL 'http://pol.maresa.com.ec/homelogin.asp'. The page header features the Mazda logo on the left, the title 'Posvent@ On line' in large yellow font, and 'Sistema de Repuestos On Line' below it. The Maresa Ensambladora logo is on the right, along with the date 'Lunes 22 de Diciembre, 2014'. A left sidebar contains a 'MENU PRINCIPAL' with options: 'Información General', 'Ingresar Sistema', 'Sistema de Servicios', and 'Sistema Información'. The main content area is titled 'Ingreso al Sistema' and contains a login form with fields for 'Usuario:' (containing 'bsanchez') and 'Password:' (masked with dots). Below the form are 'Login' and 'Borrar' buttons, and a prompt: 'Por favor ingrese su Usuario y Password'. At the bottom, there is a footer with 'Mazda Ecuador | Avis Ecuador', 'Todos los Derechos Reservados - Maresa Ensambladora 2007', and 'Resolución Recomendada 1024 x 768 pixeles'. The Windows taskbar at the bottom shows various application icons and the system tray with the date '22/12/2014' and time '9:31'.

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

El area de control es la encargada de descargar la factura recibida por parte de la marca del portal de internet dispuesto por ellos (Grafico N°16), una vez descargada la factura se procede a ingresar en el sistema de Ecuamotors para contabilizar el inventario (Grafico N°17).

Gráfico N° 16



factura.ec - Maresa

felectronica.corpmaresa.com.ec/pw_maresa/m/c/p/ccco_1.xhtml?ca=1812201401179236503100120010030000036740101248515

Google

corporación maresa

Buscar Comprobante

Comprobante

| | |
|--------------------------------|---|
| Clave: | 1812201401179236503100120010030000036740101248515 |
| Estado: | 1 |
| Autorización: | 1812201417132117923650310011763661021 |
| numero identificador: | |
| Ambiente: | PRODUCCIÓN |
| mensaje: | |
| Información adicional mensaje: | |
| fecha: | 18 de diciembre del 2014 |

ES 9:32 22/12/2014

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Gráfico N° 17

ORDENES DE COMPRA - ECUAMOTORS - GUAYAQUIL - REPUESTOS - [Mantenimiento de Ordenes de Compra (OCP100)]

Acción eDitar Bloque caMpo Registro consUltá Window Ayuda

ZEUS 22-12-2014

MANTENIMIENTO DE ORDENES DE COMPRA

Compañía: M ECUAMOTORS Agencia: MG GUAYAQUIL División: R REPUESTOS

Orden Compra: []

No Solicitud: []

Facturar a: M ECUAMOTORS Bodega: AA

Entregar a: [] Dirección de entrega: []

Proveedor: 1793 DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHICULC

Tipo Orden: INVENTARIO DE REPUESTOS Origen: []

Crédito Tributario: 06 INVENTARIO - CREDITO TRIBUTARIO PARA DECLARACION DE IVA

Solicitante: ND NUÑEZ DANIEL

Orden Trabajo: [] Estado: []

Observación: M1001602-BOA-0615-01

Atención: M1001602-BOA-0615-01

Moneda: 00 DOLARES Paridad: 1 Valor orden: []

Emite factura? Plazo: 30 días Fecha entrega: []

Dcto. rptos: 0.00 Dcto Mano O: 0.00 % I.V.A.: 12.00

Recgo. rptos: 0.00 Recgo Mano O: 0.00

Aprobac Jefe: []

Aprobac Finc: []

Fecha ingreso: []

Detalle

Retención

Trabajos

Eliminar

Grabar

Salir

Detalle

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

9:34 22/12/2014

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Al no existir una orden de trabajo en el taller para vehículos que reclaman garantías, tampoco existía un despacho de repuestos ordenado y documentado. Por lo que se establece como procedimiento nuevo que al vender al taller se lo haga con el documento de Requerimiento de Materiales, se entiende por Requerimiento de Materiales lo siguiente:

5.3.8.1.1 **Requerimiento de Materiales.-** Tiene el propósito de que se tengan los materiales requeridos, en el momento oportuno para cumplir con las demandas de los clientes.

Es un sistema que intenta dar a conocer simultáneamente tres objetivos primordiales:

- Asegurar materiales y productos que estén disponibles para la producción y entrega a los clientes.
- Mantener los niveles de inventario adecuados para la operación.
- Planear las actividades de horarios de entrega y actividades de compra.

Dentro del formato de requerimiento de materiales se incluyó para procesos de garantías, de esta forma tanto el taller como repuestos marcan en la opción para identificar los vehículos con sus órdenes y solicitar a la marca la reposición.

Gráfico N° 18

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
|  ECUAMOTORS S.A. | | SOLICITUD DE MATERIALES TALLER DE SERVICIO N° 0055301 | |  MAZDA | |
| Mantenimiento <input type="radio"/> | | Colisión <input type="radio"/> | | Garantía <input type="radio"/> | |
| O / T | | Fecha: | | VIN: | |
| Seguro: | | Hora: | | Año: | |
| | | Marca: | | Modelo: | |
| | | | | | |

| CANT. | DESCRIPCIÓN | CÓDIGO | STATUS | HORA ENT. | CANT. ENT. | FIRMA |
|-------|-------------|--------|--------|-----------|------------|-------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |
| 14 | | | | | | |
| 15 | | | | | | |
| 16 | | | | | | |
| 17 | | | | | | |
| 18 | | | | | | |
| 19 | | | | | | |
| 20 | | | | | | |
| 21 | | | | | | |
| 22 | | | | | | |
| 23 | | | | | | |
| 24 | | | | | | |
| 25 | | | | | | |

Observaciones 1: _____

Observaciones 2: _____

Solicitado por: _____

Autorizado: _____

Firma Depto. Repuestos

ORIGINAL TALLER - COPIA REPUESTOS

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

5.3.8.2 Taller

Gráfico N° 19

| VENTAS Y COSTO DE VENTAS 2013 | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL 2013 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | | |
| Taller Quito | 54,800 | 45,278 | 57,400 | 52,940 | 55,254 | 62,176 | 64,547 | 53,245 | 70,552 | 63,459 | 73,367 | 49,393 | 702,409 |
| Descuentos | 767 | 304 | 1,568 | 789 | 936 | 263 | 1,876 | 353 | 267 | 441 | 358 | 322 | 8,243 |
| Neto Taller Quito | 54,033 | 44,973 | 55,832 | 52,151 | 54,317 | 61,913 | 62,671 | 52,892 | 70,285 | 63,018 | 73,009 | 49,070 | 694,166 |
| Taller Guayaquil | 48,412 | 27,609 | 56,655 | 45,874 | 52,021 | 45,200 | 51,561 | 54,099 | 49,196 | 59,132 | 46,421 | 41,159 | 577,339 |
| Descuentos | 15 | 375 | 34 | 133 | 20 | 182 | 254 | 488 | 24 | 2,084 | 80 | 43 | 3,733 |
| Neto Taller Guayaquil | 48,397 | 27,234 | 56,621 | 45,740 | 52,001 | 45,019 | 51,307 | 53,611 | 49,172 | 57,048 | 46,340 | 41,116 | 573,606 |
| | 102,430 | 72,207 | 112,453 | 97,892 | 106,318 | 106,932 | 113,978 | 106,503 | 119,457 | 120,066 | 119,349 | 90,187 | 1,267,772 |
| TOTAL VENTAS NETAS | 2,374,270 | 2,202,712 | 2,241,669 | 2,495,685 | 2,783,633 | 2,841,269 | 2,554,254 | 1,940,712 | 2,151,536 | 2,364,372 | 2,653,668 | 1,393,842 | 27,997,621 |
| Participación en % | 4.3% | 3.3% | 5.0% | 3.9% | 3.8% | 3.8% | 4.5% | 5.5% | 5.6% | 5.1% | 4.5% | 6.5% | 4.5% |

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

En el año 2013 la compañía vendió un total de USD 1.267.772 en servicio de taller lo que representa el 4.5% del total de las ventas.

Dentro del area del taller se procedió con algunos modelos de control:

- Órdenes de trabajo: la disposiciones y la verificación de cumplimiento es relacionado a la apertura de órdenes de trabajo para todo vehículo que ingresa a los talleres de Ecuamotors.
- Auditorias de Órdenes: cada cierto tiempo sin aviso se realiza una revisión de todas las ordenes del taller, es decir las abiertas, cerradas y las internas.
 - ✓ Orden Abierta: se considera una orden abierta cuando el vehículo se encuentra en el taller y está en proceso de mantenimiento.
 - ✓ Orden Cerrada: se considera una orden cerrada cuando al vehículo se realizó todos los mantenimientos y está listo para ser entregado y facturado.
 - ✓ Orden Interna: se considera interna únicamente a los autoconsumos

Las órdenes de las garantías se establecen como ordenes abiertas, una vez aceptada la garantía por parte de la marca se cierran para posteriormente facturar.

Además el sistema interno de Ecuamotors permite subdividir las órdenes de la siguiente manera:

- Cliente
- Internas
- Garantías

Para clientes se identifica con la letra C, para las ordenes internas se identifican con la letra I y para garantías se identifican con la letra G.

Una orden de garantía siempre tiene que crearse como cliente al proveedor de la Marca, es decir a Manufacturas armaduras y repuestos Maresa S.A.

Gráfico N°20

Taller - ECUAMOTORS S.A. - MATRIZ - TALLER - Consulta de Orden de Trabajo - 22/12/2014 - Mozilla Firefox

200.6.25.5:8080/TallerZeusWeb-war/taller/tap_consulta_orden_trabajo.xhtml

Consulta de Orden de Trabajo

Orden de trabajo

Imprimir

No. Orden: **932116** Estado Orden: **ACTIVO** Factura: Fecha factura:

Cliente: 666 MANUFACTURAS ARMADURIAS Y REPUESTOS Cliente Est.: 666 MANUFACTURAS ARMADURIAS Y REPUESTOS

Serie/Chasis: 8LFUNY0WC9M000301 Modelo: BT50 2.5 CR CD Color: ROJO RADIANTE Placa:

Tipo Orden: G GARANTIA Subtipo: G GARANTIA Flujo:

Tipo Mant.: MANTENIMIENTO CORRECTIVO Plan Mant.: Moneda: DO Prioridad:

A. Servicio: 131 LOPEZ ANDRES S.R.G.: Grado Dif.: 1 No. Ord. Padre:

A. Técnico: 131 LOPEZ ANDRES Val. Hora Homb.: Sección: No. Presup.:

Tipo Factura: CONTADO Acepta T/C: SI Cita PreOrden: Fecha Cita:

Iva Mano: Iva Repts.: Valor Límite: 4000 Total Orden: 0 Gastos Mov.: 0,00

Taxi: Prueba de Ruta: Cli. Esp. Taller: División: Orden Prepar.:

Varias Fact.: Res. Repuesto:

Referencia: Fecha Inicio: 17/12/2014 09:30:17 Ingreso: 17/12/2014 09:32:17 TAAS22MA

Responsable: Fecha Fin: 17/12/2014 09:30:17 Modificación:

- Orden de trabajo
- Cliente/Vehículo
- Obs. Novedades OT
- Recomendaciones Anteriores
- Inventario Vehículo
- Fechas orden trabajo
- Facturas/Clasificación
- Rubros
- Etapas
- Observ. Etapas/Tareas
- Tareas/Repuestos
- Trabajos procesados
- Repuestos Cargados
- Contratos
- Galería de imágenes

Firefox manda automáticamente algunos datos a Mozilla por lo que podemos mejorar su experiencia. Elegir qué comparto

Inicio 7 Microsoft Outlook 2 Explorador de ... 2 Microsoft Excel ECUAMOTORS - PR... 3 Microsoft Word Firefox ES 10:34

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

- Salida de vehículos: existe un nuevo control que establece que ningún vehículo de clientes o del taller sale si no es revisado y validado por el departamento de control. El personal de seguridad se encuentra ya entrenado y con disposiciones claras de controlar el buen funcionamiento de los procesos.

Con este documento se pretende conocer que vehículos salen por proceso de garantía, se puede verificar la orden, los repuestos debidamente cargados y los valores finales aceptados por la marca para la facturación.

Gráfico N°21




QUITO: Av. 10 de Agosto N40-94 Sector la "Y" - Telfs: 02 244 5391 - 02 244 5392
 GUAYAQUIL: Av. Juan Tanca Marengo Km 1 1/2 y Avda. Francisco de Orellana (Esq.)
 PBX: 042 920 726 - 042 920 734 - 042 920 704

N° 01- 0000028

ORDEN DE INGRESO PROVISIONAL

ASEGURADORA ESTADO OTROS

DIVISIÓN:

CLIENTE:

FECHA FACTURA:

FECHA SALIDA:

CARACTERÍSTICA DEL VEHÍCULO*

MODELO:..... MOTOR:.....

MARCA:..... COLOR:.....

SERIE:..... OT:.....

 ASESOR

 CRÉDITO

 CAJA

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

5.3.9 Resultados

5.3.9.1 Repuestos

Luego de la aplicación de los modelos de control para los periodos de garantías en Ecuamotors S.A. en el año 2014, se ha identificado un incremento mínimo de participación de ventas de repuestos vs ventas totales considerando los pocos meses de aplicación, pero que a futuro representa mejora en los índices financieros de la compañía, y un incremento de los rendimientos es así que para Noviembre 2014, el porcentaje de participación subió de 8,4% a 8,8%.

Las ventas totales hasta noviembre 2014 se ubican en USD 2.388.925 comparadas con las totales del 2013 que fueron de USD 2.343.808. Existe un incremento de USD 45.117.

Gráfico N° 22

| VENTAS Y COSTO DE VENTAS 2014 | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | TOTAL 2014 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| Repuestos Quito | 111.577 | 112.904 | 92.895 | 148.308 | 122.324 | 126.024 | 107.998 | 107.903 | 64.148 | 145.338 | 131.462 | 1.270.879,75 |
| Descuentos | 7.402 | 7.846 | 5.007 | 11.709 | 9.411 | 9.270 | 7.056 | 8.773 | 1.920 | 13.447 | 10.881 | 92.722,11 |
| Neto Repuestos Quito | 104.175 | 105.058 | 87.888 | 136.599 | 112.912 | 116.754 | 100.942 | 99.130 | 62.228 | 131.891 | 120.581 | 1.178.158 |
| Repuestos Guayaquil | 92.448 | 103.503 | 77.228 | 130.439 | 114.723 | 105.786 | 123.541 | 119.834 | 150.953 | 122.505 | 128.826 | 1.269.784,50 |
| Descuentos | 3.562 | 3.723 | 1.210 | 6.244 | 4.185 | 4.893 | 5.678 | 5.406 | 9.988 | 6.267 | 7.860 | 59.017,00 |
| Neto Repuestos Guayaquil | 88.885 | 99.779 | 76.018 | 124.195 | 110.537 | 100.893 | 117.863 | 114.427 | 140.965 | 116.239 | 120.967 | 1.210.768 |
| | 193.061 | 204.838 | 163.906 | 260.793 | 223.449 | 217.647 | 218.804 | 213.557 | 203.193 | 248.129 | 241.547 | 2.388.925 |
| TOTAL VENTAS NETAS | 2.810.800 | 2.526.078 | 2.362.787 | 2.793.193 | 2.485.050 | 2.716.953 | 2.328.393 | 2.344.899 | 2.591.134 | 2.211.138 | 2.056.462 | 27.226.888 |
| | 6,9% | 8,1% | 6,9% | 9,3% | 9,0% | 8,0% | 9,4% | 9,1% | 7,8% | 11,2% | 11,7% | 8,8% |

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

5.3.9.2 Talleres

En el caso del taller por temas externos ha disminuido la venta ya que a noviembre 2014 asciende a USD 1,108.077, con un 4.1% de participación.

Los temas externos se consideran:

- Las últimas restricciones para importar autos han puesto en jaque a los empresarios del sector automotor, cuyo rápido crecimiento de los últimos cuatro años se ha visto frenado.
- Nueva ley de tránsito en la cual se establecen nuevos niveles de velocidad, según conocimiento nacional ha existido una reducción de accidentes de tránsito.

Desde que se implementó el proceso de apertura de órdenes de trabajo por cada vehículo que ingresa al taller, se ha podido también tener el control de este indicador, el cual se establece en el Grafico N° 24.

De esta manera se puede observar que en la ciudad de Quito en el mes de enero han ingresado un total de 468 vehículos mientras que en Guayaquil han ingresado 308 vehículos, así mismo en el mes de noviembre en la ciudad de Quito ha ingresado 438 unidades al taller y en la ciudad de Guayaquil han ingresado 339 vehículos.

Gráfico N° 23

| VENTAS Y COSTO DE VENTAS 2014 | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | TOTAL 2014 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| Taller Quito | 49.627 | 45.498 | 31.344 | 48.640 | 55.215 | 57.374 | 48.335 | 54.316 | 38.860 | 66.109 | 66.042 | 561.357 |
| Descuentos | 347 | 218 | 131 | 262 | 119 | 130 | 144 | 118 | 99 | 317 | 218 | 2.104 |
| Neto Taller Quito | 49.279 | 45.280 | 31.212 | 48.377 | 55.096 | 57.244 | 48.191 | 54.197 | 38.760 | 65.792 | 65.823 | 559.253 |
| Taller Guayaquil | 47.166 | 49.071 | 36.633 | 55.743 | 49.942 | 46.062 | 50.448 | 49.659 | 60.051 | 55.534 | 50.281 | 550.590 |
| Descuentos | 61 | 83 | 91 | 310 | 74 | 126 | 81 | 125 | 306 | 190 | 318 | 1.766 |
| Neto Taller Guayaquil | 47.105 | 48.988 | 36.541 | 55.433 | 49.868 | 45.936 | 50.367 | 49.534 | 59.745 | 55.344 | 49.963 | 548.824 |
| | 96.384 | 94.268 | 67.753 | 103.811 | 104.964 | 103.179 | 98.558 | 103.731 | 98.506 | 121.136 | 115.787 | 1.108.077 |
| TOTAL VENTAS NETAS | 2.810.800 | 2.526.078 | 2.362.787 | 2.793.193 | 2.485.050 | 2.716.953 | 2.328.393 | 2.344.899 | 2.591.134 | 2.211.138 | 2.056.462 | 27.226.888 |
| | 3,4% | 3,7% | 2,9% | 3,7% | 4,2% | 3,8% | 4,2% | 4,4% | 3,8% | 5,5% | 5,6% | 4,1% |

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

Gráfico N° 24

| 2013 | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE |
|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| UIO | PASO TALLER | 431 | 275 | 356 | 370 | 375 | 354 | 371 | 358 | 397 | 426 | 403 |
| | PASO E Y P | 37 | 24 | 31 | 32 | 33 | 31 | 32 | 31 | 35 | 37 | 35 |
| | TOTAL | 468 | 299 | 387 | 402 | 408 | 385 | 403 | 389 | 432 | 463 | 438 |
| GYE | PASO TALLER | 283 | 231 | 270 | 268 | 274 | 258 | 281 | 290 | 305 | 325 | 320 |
| | PASO E Y P | 25 | 20 | 23 | 23 | 24 | 22 | 24 | 25 | 27 | 28 | 28 |
| | TOTAL | 308 | 251 | 293 | 291 | 298 | 280 | 305 | 315 | 332 | 353 | 348 |
| 2014 | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE |
| UIO | PASO TALLER | 349 | 360 | 279 | 384 | 360 | 329 | 376 | 389 | 250 | 480 | 420 |
| | PASO E Y P | 30 | 31 | 24 | 33 | 31 | 29 | 25 | 25 | 18 | 22 | 31 |
| | TOTAL | 379 | 391 | 303 | 417 | 391 | 358 | 401 | 414 | 268 | 502 | 451 |
| GYE | PASO TALLER | 301 | 280 | 235 | 285 | 265 | 265 | 293 | 312 | 330 | 280 | 315 |
| | PASO E Y P | 18 | 35 | 12 | 29 | 29 | 33 | 23 | 27 | 33 | 26 | 24 |
| | TOTAL | 319 | 315 | 247 | 314 | 294 | 298 | 316 | 339 | 363 | 306 | 339 |
| 2013 VS 2014 | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE |
| UIO | PASO TALLER | ↓ -82 | ↑ 85 | ↓ -77 | ↑ 14 | ↓ -15 | ↓ -25 | ↑ 5 | ↑ 31 | ↓ -147 | ↑ 54 | ↑ 17 |
| | PASO E Y P | ↓ -7 | ↑ 7 | ↓ -7 | ↑ 1 | ↓ -2 | ↓ -2 | ↓ -7 | ↓ -6 | ↓ -17 | ↓ -15 | ↓ -4 |
| | TOTAL | ↓ -89 | ↑ 92 | ↓ -84 | ↑ 15 | ↓ -17 | ↓ -27 | ↓ -2 | ↑ 25 | ↓ -164 | ↑ 39 | ↑ 13 |
| GYE | PASO TALLER | ↑ 18 | ↑ 49 | ↓ -35 | ↑ 17 | ↓ -9 | ↑ 7 | ↑ 12 | ↑ 22 | ↑ 25 | ↓ -45 | ↓ -5 |
| | PASO E Y P | ↓ -7 | ↑ 15 | ↓ -11 | ↑ 6 | ↑ 5 | ↑ 11 | ↓ -1 | ↑ 2 | ↑ 6 | ↓ -2 | ↓ -4 |
| | TOTAL | ↑ 11 | ↑ 64 | ↓ -46 | ↑ 23 | ↓ -4 | ↑ 18 | ↑ 11 | ↑ 24 | ↑ 31 | ↓ -47 | ↓ -9 |

Fuente: Ecuamotors

Realizado por: Gabriela Narváez, 2014.

5.3.10 Índices Financieros

Dentro de los índices financieros comparativos entre diciembre 2013 y diciembre 2014 la compañía Motores del Ecuador Ecuamotors S.A. se compone de la siguiente manera:

Índice de Liquidez.- mide la posibilidad que tiene una empresa de cubrir sus obligaciones circulantes con sus activos más líquidos, como son la caja y las cobranzas. No incluye la convertibilidad de los inventarios. (Julio Cesar Torres, 2010)

Gráfico N° 25

| DESCRIPCION | 31-dic-13 | 31-dic-14 |
|----------------------------|-----------|-----------|
| INDICES DE LIQUIDEZ | | |
| Indice corriente (veces) | 1,42 | 1,29 |
| Capital de trabajo (usd) | 2.218.071 | 1.987.237 |
| Indice ácido (veces) | 0,78 | 0,99 |

Rotación de inventarios.- la rotación de inventarios es un concepto básico cuyo conocimiento resulta imprescindible para poder mejorar la gestión logística de la empresa. (Urzelai Inza, 2006).

Se puede definir como: Número de veces que se ha renovado el stock en un proceso determinado durante un periodo de tiempo. (Aitor Urzelai Inza, 2006).

Rotación de cuentas por cobrar.- las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

Gráfico N° 26

| DESCRIPCION | 31-dic-13 | 31-dic-14 |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| INDICES DE ACTIVIDAD | | |
| Rotación de inventario (veces) | 0,77 | 1,32 |
| Rotación de cartera (veces) | 2,36 | 1,30 |
| Plazo medio de cartera (días) | 13 | 23 |

Índice de endeudamiento.- este es un indicador fundamental en la evaluación de una empresa y específicamente, en la evaluación del riesgo crediticio. Indica como resultado final la capacidad o libertad de acción que tiene una empresa ante circunstancias diferentes. Implica que mientras la participación de los inversionistas en el transcurrir de la empresa va en aumento habrá un menor endeudamiento. (Julio Cesar Torres, 2010)

Gráfico N° 27

| DESCRIPCION | 31-dic-13 | 31-dic-14 |
|---------------------------------|-----------|-----------|
| INDICES DE ENDEUDAMIENTO | | |
| Razón de endeudamiento | 0,66 | 0,71 |
| Índice de pasivo a patrimonio | 1,97 | 2,42 |

6 DISCUSION DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6.1.1 Conclusiones

- Ecuamotors es una compañía que tiene 12 años en el mercado, pero al ser una empresa familiar tiene deficiencias en ciertos procesos, entre ellos el control en el área de post venta con relación al periodo de garantía.
- Los procesos que se han aplicado durante el año de análisis han servido para reducir los riesgos de fraudes y ha servido para incrementar los índices financieros.
- También obtenemos las siguientes conclusiones:
- Mazda en temas de garantías establece que cada vehículo vendido tiene una garantía de 5 años o 100.000 km lo que ocurra primero, por fallas de fabricación.
- Para el caso de vehículos de clientes que ingresan por el taller para solicitar o aplicar su garantía ni la Marca ni Ecuamotors cuentan con un proceso, por lo que es indispensable realizar procedimientos de control para evitar fraudes.
- Ecuamotors es el concesionario de la red Mazda con mayor número de unidades vendidas en el 2013 (113.812 unidades) y en lo que va del 2014, su mayor distribuidor es Manufacturera de armaduras y Repuestos S.A (Maresa).
- De acuerdo al análisis FODA realizado la compañía Motores del Ecuador Ecuamotors S.A. tiene más debilidades que fortalezas lo que le impide alcanzar sus objetivos anuales planteados, con esto conocemos que la compañía tiene mayores deficiencias de control de lo que se conocía, por lo que es muy importante y fundamental realizar los procesos debidos para evitar mayores riesgos y perjuicios para la compañía.
- En una auditoría realizada en la compañía se estimó una perdida aproximado de USD 80.000 en el área de repuestos parte del departamento de Post Venta, por falta de procedimientos de control.
- Las necesidades de servicio de post venta están íntimamente relacionadas con la continuidad de los beneficios que se esperan derivar de un producto o servicio en particular.

- Luego de la aplicación de los modelos de control para los periodos de garantías en Ecuamotors S.A. en el año 2014, se ha identificado un incremento mínimo de participación de ventas de repuestos vs ventas totales considerando los pocos meses de aplicación, pero que a futuro representa mejora en los índices financieros de la compañía, y un incremento de los rendimientos es así que para Noviembre 2014, el porcentaje de participación subió de 8,4% a 8,8%.
- En el caso del taller por temas externos ha disminuido la venta ya que a noviembre 2014 asciende a USD 1,108.077, con un 4.1% de participación.

6.1.2 Recomendaciones

Después del análisis realizado se desprenden las siguientes recomendaciones:

- La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE debe realizar análisis profundos sobre los procedimientos básicos para control de las garantías en las post venta, a razón de que si en Ecuamotors S.A. siendo una pequeña empresa comparada con el mercado automotriz tiene tantos errores y fallas de control, que se puede obtener de todo el mercado.
- Formalizar los procesos de control implementados durante este periodo en Ecuamotors, ya que han permitido un incremento de los índices financieros y han reducido los riesgos, el servicio de post venta es uno de los negocios del cual se puede obtener mayores beneficios económicos debido al porcentaje de utilidad que genera (35%).
- A la familia Hidrobo Estrada brindar el apoyo necesario para implementar todos los procesos de control en todas las áreas en especial en Post Venta.
- Dar seguimiento mensual a los procesos implantados, elaborar reportes para determinar el beneficio económico posterior a la aplicación de cada uno de las pruebas de control.
- Trabajar en conjunto con Manufacturera, repuestos y armaduría Maresa S.A, para conseguir la incorporación de los procesos de Ecuamotors a nivel macro, permitiendo de esta manera que toda la red Mazda maneje un mismo procedimiento para aplicar Garantías en el área de Post Venta.

7 BIBLIOGRAFIA

- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar, *Metodología de la Investigación*, Colombia, McGraw Hill.
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, *La Industria*, http://www.cinae.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=302&lang=es
- Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE), *Anuario 2010*.
- Corporación Maresa, 2011, <http://www.corpmaresa.com.ec/interna.aspx?idPag=1>.
- Jaime Ortega, *Análisis del sector automotriz*, 2005.
- Lawrence J, Gitman, *Principios de Administración financiera*, decima tercera edición.
- Zvi Bodie y Robert Merton, *Finanzas*.
- Ávila Bustos Juan Carlos, *Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real*, Bogotá, 2005.
- Banco central del Ecuador, www.bce.fin.ec
- Naciones Unidas, *Sumario Ejecutivo 2012*.
- Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE), *Informe de labores del Directorio 2011 – 2012*.
- Coopers&Lybrand, *Los nuevos conceptos del Control Interno*, 2010.
- Motores del Ecuador Ecuamotors S.A., *Constitución de la compañía*.
- Corporación Maresa, *Post Venta*, 2014.
- Julio Cesar Torres, *Curso de formación profesional bancaria*, 2010.
- Aitor Urzelai Inza, *Manual básico de logística integral*, 2006.