



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**SEDE GUAYAQUIL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE: INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – C.P.A.**

**TITULO DEL PROYECTO**

**Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los  
niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa  
Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de  
Guayaquil.**

**Autora:**

**Arana Astudillo Mérida del Pilar**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**MSc. Freddy Javier Tejada Escobar**

**Guayaquil, Marzo del 2013**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Yo, MSc. Freddy Javier Tejada Escobar en mi calidad de tutor de Investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO.**

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es: “Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.”, presentado por la egresada Arana Astudillo Mélida del Pilar, como requisito previo para optar por el Título de “Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA”.

El problema de la Tesis de Pregrado se refiere a: ¿Qué incidencia tendría el sistema de pagos por remuneraciones variables para incrementar los niveles en la producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la Avenida las Iguanas, Km. 14.5 vía a Daule del Cantón Guayaquil del primer semestre del año 2011?, el mismo que fue aceptado por reunir los resultados legales y por la importancia del Tema.

Tutor:

---

MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Como autora de esta investigación declaro ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro – Sede Guayaquil, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, Marzo del 2013

Arana Astudillo Mérida del Pilar  
C.I.

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A. otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

A Dios ante todo como progenitor de vida y por bendecir cada minuto de ella, por su ayuda para lograr un objetivo más en esta nueva etapa y por siempre darme la fortaleza ante cualquier adversidad.

Arana Astudillo Mérida del Pilar

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a dios por haber ayudado a culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida ya que sin el nada se puede obtener.

A mi familia por toda la tolerancia que han tenido por no estar con ellos todo el tiempo necesario como se lo merecían por estar en mis estudios.

A mis amigos, profesores y tutor que aportaron con su experiencia para el desarrollo de este proyecto.

Arana Astudillo Mérida del Pilar

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

MSc.

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de Mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales – Sede Guayaquil.

Guayaquil, Marzo del 2013

Arana Astudillo Mélida del Pilar

C.I.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1. Problematización.....	4
1.1.2. Delimitación del problema.....	6
1.1.3. Formulación del problema.....	6
1.1.4. Sistematización del problema.....	7
1.1.5. Determinación del tema.....	8
1.2. OBJETIVOS.....	8
1.2.1. Objetivo General.....	8
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3.1. Justificación de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO REFERENCIAL.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	10
2.1.2. Antecedentes Referenciales.....	12
2.1.3. Fundamentación Científica.....	18
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	38
2.3.1. Hipótesis General.....	38
2.3.2. Hipótesis Particular.....	38
2.3.3. Declaración de Variables.....	39
2.3.4. Operacionalización de las Variables.....	40
CAPÍTULO III.....	41
MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	41
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	44



3.2.4.	Característica de la población .....	44
3.2.2.	Delimitación de la población .....	45
3.2.3.	Tipo de Muestra .....	45
3.2.4.	Tamaño de la Muestra .....	46
3.2.5.	Proceso de Selección .....	47
3.3.	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	48
3.3.2.	Métodos Empíricos .....	49
3.4.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	51
CAPÍTULO IV .....		52
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		52
4.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	52
4.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA .....	64
4.3.	RESULTADO .....	66
4.4.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	68
CAPÍTULO V .....		69
PROPUESTA .....		69
5.1.	TEMA .....	69
5.2.	FUNDAMENTACIÓN .....	69
5.3.	JUSTIFICACIÓN .....	74
5.4.	OBJETIVOS .....	75
5.4.1.	Objetivo General .....	75
5.4.2.	Objetivo Específico .....	75
5.5.	UBICACIÓN .....	76
5.5.1.	Organigrama Actual .....	77
5.5.2.	Organigrama Sugerido .....	78
5.5.3.	Análisis FODA .....	79
5.6.	FACTIBILIDAD .....	81
5.6.1.	Factibilidad Técnica .....	82
5.6.2.	Factibilidad Administrativa .....	84
5.6.3.	Factibilidad Financiera .....	85
5.6.4.	Factor Legal .....	87
5.7.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	88
5.7.1.	Actividades .....	91

5.7.2. Recursos y Análisis Financiero .....	106
5.7.3. Impacto.....	106
5.7.4. Cronograma de la Propuesta.....	111
5.7.5. Lineamientos para evaluar la propuesta.....	111
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFIA .....	121

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Evaluación de causas y consecuencias.....	5
Cuadro 2 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA .....	27
Cuadro 3 MANDATO CONSTITUYENTE No. 8.....	28
Cuadro 4 LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO .....	28
Cuadro 5 CÓDIGO DE TRABAJO ECUATORIANO.....	29
Cuadro 6 Operacionalización de las variables .....	40
Cuadro 7 Población de Estudio.....	45
Cuadro 8 Técnicas e Instrumentos.....	49
Cuadro 9 Consulta Laboral.....	53
Cuadro 10 Capacitación.....	54
Cuadro 11 Metas de Producción.....	55
Cuadro 12 Análisis de Hojas de Procesos .....	56
Cuadro 13 Rangos de Incentivos.....	57
Cuadro 14 Aplicación de Matriz de Incentivos.....	58
Cuadro 15 Control y Seguimiento de Labores.....	59
Cuadro 16 Tiempos de Capacitación .....	60
Cuadro 17 Incremento de la Remuneración .....	61
Cuadro 18 Sentido de Pertenencia.....	62
Cuadro 19 Registro y Evaluaciones .....	63
Cuadro 20 Verificación de Hipótesis .....	68
Cuadro 21 Prioridad de Rotación en las Cuentas.....	69
Cuadro 22 Indicadores y Tendencias.....	71
Cuadro 23 Análisis De La Factibilidad Técnica .....	83
Cuadro 24 Ejemplo de Evaluación y control aplicable a Carrocerías Metalmecánicas S. A. .....	86
Cuadro 25 Plan de ejecución.....	90
Cuadro 26 Actividad actual en el pago de Sueldos y Beneficios a los colaboradores.....	93
Cuadro 27 Actividad mejorada en el pago de Sueldos y Beneficios a los colaboradores.....	94
Cuadro 28 Actividades Generadas en Base a Incentivo a la Eficiencia .....	95
Cuadro 29 Actividades Sugeridas para el personal de Metalmecánica - Remuneración Variable .....	104
Cuadro 30 Ejemplo de remuneración individual sin horas eficientes.....	104

Cuadro 31 Actividades Sugeridas para el personal de Metalmecánica - Remuneración Variable .....	104
Cuadro 32 Ejemplo de remuneración individual con horas eficientes .....	103
Cuadro 33 Ficha Técnica de control de horas eficientes y adicionales.....	104
Cuadro 34 Actividades Generadas por Horas Responsables de Horas de Trabajo .....	105
Cuadro 35 Descripción de los Recursos Financieros.....	106
Cuadro 36 Tendencia e Impacto del Rendimiento De Carrocerías Metalmecánicas S. A. ...	107
Cuadro 37 Estado Resultado de Pérdidas y Ganancias (Actual) .....	109
Cuadro 38 Estado Resultado de Pérdidas y Ganancias (Proyectado).....	110
Cuadro 39 Cronograma de la propuesta .....	111
Cuadro 40 Estados de Resultados Carrocerías Metalmecánicas S. A. ....	112
Cuadro 41 Punto de Equilibrio.....	104
Cuadro 42 Punto de Equilibrio Año 2014 .....	114
Cuadro 43 Punto de Equilibrio Año 2015 .....	115
Cuadro 44 Estados de Resultados Carrocerías Metalmecánicas S. A. ....	116
Cuadro 45 Estados de Balance General Carrocerías Metalmecánicas S. A. ....	117
Cuadro 46 Estados de Resultados Carrocerías Metalmecánicas S. A. ....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Consulta Laboral .....	53
Figura 2 Capacitación .....	54
Figura 3 Metas de Producción.....	55
Figura 4 Análisis de Hojas de Procesos.....	56
Figura 5 Rangos de Incentivos.....	57
Figura 6 Aplicación de Matriz de Incentivos .....	58
Figura 7 Control y Seguimiento de Labores .....	59
Figura 8 Tiempos de Capacitación .....	60
Figura 9 Incremento de la Remuneración .....	61
Figura 10 Sentido de Pertenencia .....	62
Figura 11 Registro y Evaluaciones.....	62
Figura 12 Mapa de Ubicación.....	76
Figura 13 Organigrama Actual .....	77
Figura 14 Organigrama Sugerido .....	78



## **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA.

### **Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.**

Autora:

**Arana Astudillo Mérida del Pilar**

### **RESUMEN**

La compañía desde sus principios se ha dedicado al diseño, fabricación, producción de carrocerías con un personal altamente calificado, para cubrir las necesidades técnicas más exigentes, cuenta con un diseño de ingeniería diseñada y desarrollada empleando la mejor tecnología. El problema radica en que incidencia tendría el sistema de pagos por remuneraciones variables para incrementar los niveles en la producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S.A., por lo que se propone la aplicación de un sistema de pagos por remuneración variables enfocadas a incrementar los niveles de producción de la empresa. Con esta aplicación se conocerá la falta de un sistema y las repercusiones que ha traído en la producción, ya que se identificarán las mejores estrategias con el sistema y se analizarán el rendimiento y desempeño operativo del personal para realizar todas las operaciones de las variables. La complejidad al cambio se pondrá en manifiesto, es crear una nueva forma de cultura capaz de sintetizar un eficiente trabajo en cada operario y brindar privilegios asombrosos a la empresas de carrocería que hará dentro del mercado, la principal institución en el área, pero además se coordinará el incremento de nuevos ingresos que representarán una rentabilidad objetiva dentro de la sistematización de la eficiencia.

**Palabras Claves:** Remuneración, variables, pagos.



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA.  
**Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de  
producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías  
Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.**

Autora:

**Arana Astudillo Mérida del Pilar**

## **ABSTRACT**

The company since its inception has been dedicated to the design, manufacturing, production of car bodies with highly qualified personnel to meet the most demanding technical needs, has an engineering design designed and developed using the best technology. The problem is that would impact the system variable compensation payments to increase in the production levels of the Carrocerías Metalworking SA, so we propose the implementation of a system of variable remuneration payments aimed at increasing production levels company. With this app you will know the lack of a system and the impact it has brought into production, and they will identify the best strategies and analyze system performance and operating performance of staff to perform all of the variables. The complexity of change will manifest, is to create a new form of culture can synthesize an efficient work each operator and provide amazing privilege to do bodywork companies within the market, the leading institution in the area, but in addition coordinate new revenues increased to represent a return objective within systematizing efficiency.

**Keywords:** Compensation, variable payments.

## INTRODUCCIÓN

Los problemas que afectan el mundo de hoy no son para nada sencillos y la situación de nuestro país dentro del ámbito internacional no es la excepción. La industrialización, auge de la comercialización, y la participación de nuestro país en el ámbito económico internacional ha dado grandes cambios en la economía ecuatoriana.

A raíz de estos cambios comienza a surgir en muchos sectores de la economía cambios radicales en los estilos y políticas de dirección, además de una percepción de los directivos respecto a la calidad que antes no se demostraba, comenzando a darse algunos pasos para su inserción real en la Gestión Empresarial.

El desarrollo industrial y empresarial es un tema atractivo para quienes gustan de los cambios y de los nuevos retos del mundo competitivo y de la producción. El mismo, abarca aspectos como: automatización, implementación de nuevas tecnologías y el mejoramiento continuo. Puntos muy importantes que se deben considerar hoy en día, para lograr mejores niveles de producción de las compañías. En este caso, se toma como referencia a la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., de la ciudad de Guayaquil.

El tema de tesis consiste: Propuesta de un Sistema de pagos por remuneración variables enfocadas a incrementar los niveles de producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., de la ciudad de Guayaquil. Esta idea surge de un problema existente, que la mayoría de las empresas metalmecánicas surgieron de manera empírica por el desarrollo de pequeños talleres artesanales que lograron expandirse sin la capacitación, adecuada. Es por eso que se plantea la siguiente pregunta:



## **¿Cómo puede Carrocerías Metalmecánicas S.A. enfrentar al mundo laboral y sobresalir entre tanta competencia?**

Esta respuesta no es sencilla de conseguirla y es por eso que se vuelve imperioso buscar cada uno de los componentes adecuados para no sólo responderla de manera teórica, sino de plantear una propuesta que permita abrir caminos a futuros profesionales que desean aportar con su criterio investigativo a mejorar aún más la industria metalmecánica del Ecuador. Lamentablemente a pesar de existir a nivel mundial estudios similares al propuesto en el presente trabajo de investigación, ninguno ha tenido el enfoque que necesita la empresa Carrocerías Metalmecánica S.A, para mostrar un mejor nivel de producción

Con todo lo antes descrito en busca de solucionar los problemas latentes en la industria metal mecánica específicamente en la empresa antes mencionada se ha planteado como objetivo implementar un sistema de remuneración variable por toneladas de volquetas metalmecánicas que controle el pago de la mano de obra y que adicionalmente se incentive por el esfuerzo extra del cumplido en su jornada laboral. El mismo que se estaría desarrollando en el campo de acción de la industria y producción, teniendo como objeto de estudio, el desarrollo y crecimiento de la compañía al lograr el incremento de la productividad. Para el cumplimiento del objetivo propuesto se debe analizar las limitaciones de la investigación que estarían dadas específicamente por cambios en las directivas de la empresa que obstaculicen el desarrollo del programa.

A pesar de que ya se han escritos temas similares al presente trabajo este aporta con la novedad científica, de que en el Ecuador no se han realizado temas similares en la industria metalmecánica.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se va a defender la idea de investigación que sostiene que la implementación de un Sistema de pagos por remuneración variables va a lograr incrementar los niveles de producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., de la ciudad de Guayaquil. En el mismo

se establecerá una estrategia general para el control de los costos, para el cual se diseñará el sistema de pagos contribuirá a que la organización obtenga y retenga al personal adecuado a los más bajos costos y mejorará la eficiencia administrativa la cumplir con los objetivos del departamento de personal el mismo que alcanzará su eficiencia administrativa.

Para lograrlos vamos a tener que realizar las siguientes tareas científicas

- 1 Diagnosticar el estado de situación actual de la compañía.
- 2 Establecer los temas y contenidos de la propuesta: Elaboración de propuesta del diseño del Sistema de pagos por remuneración variables enfocadas a incrementar los niveles de producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., de la ciudad de Guayaquil.
- 3 Validar la propuesta.

Para desarrollar las tareas y alcanzar los objetivos el Trabajo de Graduación responde a la siguiente estructura: un capítulo I donde se expone la problematización del trabajo de investigación, Capítulo II Donde se expone un marco teórico-referencial que fundamenta la investigación; un capítulo III donde se describe la metodología propuesta; un capítulo IV donde se realiza las valoraciones respectivas un último capítulo donde se podrá visualizar la propuesta, además de las conclusiones las recomendaciones la bibliografía y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

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

#### **1.1.1. Problematización**

En la sociedad actual de cambios tecnológicos constantes, de avances significativos de la ciencia, el hombre ha evolucionado a una nueva era, a la era de la conectividad, de la eficiencia y eficacia del trabajo en donde los mercados laborales saturan y desatan reales conflictos de no poderlos manejar adecuadamente, es por ello que las empresas y las industrias deben de estar preparadas para enfrentarse a este nuevo concepto de competitividad, es por eso que se hace realmente imperioso y urgente establecer un sistema de indicadores para el cálculo y pago de la remuneración variable dentro de las empresas para lograr así aumentar la productividad.

Específicamente el campo metalmecánico en el Ecuador y el mundo ha desarrollado avances significativos y cada día tienen mayor presencia en el mercado industrial, aportando así al desarrollo de la sociedad; han desarrollado nuevas tecnologías que suman a este proceso de producción pero han presentado falencias en el sistema de cálculo de remuneraciones variables y en muchas ocasiones han logrado pérdidas significativas que impiden el desarrollo de la industria metalúrgica del país.

La empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., es una Sociedad Anónima, constituida y creada legalmente el 10 de Marzo del año 2011 como metalmecánica, está ubicada en la Av. Las Iguanas Km. 14.5 vía Daule, y comenzó sus inicios como fabricantes de carrocerías metalmecánicas durante 10 años, luego evolucionó orientando el negocio al sector industrial, y actualmente esta empresa se dedica al diseño, fabricación y montaje de estructuras metalmecánicas, la misma a lo largo de

su trayectoria ha presentado problemas económicos y financieros que han frenado significativamente el avance de la misma, impidiéndole crecer de manera oportuna y convertirse en una institución verdaderamente competitiva que ofrezca servicios indiscutiblemente tentadores acorde a la oferta y la demanda de la ciudad de Guayaquil.

Los problemas que ha presentado la empresa han sido algunos pero todos estos parten de un problema en común que es la mala retro alimentación de la información desde las áreas tanto de producción como de personal, y que al querer cumplir con los objetivos establecidos por los departamentos implicados no alcanzan la eficiencia requerida por la Gerencia, lo que ha generado inconvenientes y desconfianza del trabajador y la pérdida de la competitividad y rentabilidad a la compañía.

**Cuadro 1 Evaluación de causas y consecuencias**

<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Errores en el cálculo del rubro de las horas extras.	Desmotivación laboral.
Levantamiento incorrecto de la información por parte del área de producción.	Exceso o disminución en el pago de la variable.
Repetición del trabajo por errores en la producción.	Gasto de materia prima, pérdida de tiempo y gastos en salarios.
Devolución del producto por el cliente.	Inconformidad del cliente, indemnización al cliente.

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

### 1.1.2. Delimitación del problema

<b>Campo:</b>	Contable – Financiero - Personal
<b>Área:</b>	Contabilidad – RRHH
<b>Aspecto:</b>	Análisis de implementación del sistema de pago variable y su seguimiento por cumplimiento de la producción.
<b>Tema:</b>	Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.

**Variable Independiente:** Sistema de pagos por Remuneraciones Variables

**Variable Dependiente:** Niveles de Producción

### 1.1.3. Formulación del problema

¿Qué incidencia tendría el sistema de pagos por remuneraciones variables para incrementar los niveles en la producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la Avenida las Iguanas, Km. 14.5 vía a Daule del Cantón Guayaquil del primer semestre del año 2011?

### Evaluación del problema

- **Delimitado:** El proyecto investigativo denominado “Propuesta de un Sistema de pagos por remuneración variables enfocadas a incrementar los niveles de producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., de la ciudad de Guayaquil.” Es delimitado ya que se ha tomado en cuenta la población que labora en dicha compañía.
- **Claro:** La problemática está redactada de manera precisa, de fácil comprensión y reúne una serie de ideas claras y verificables.

- **Original:** Éste tema fue creado exclusivamente para la compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A., por lo tanto será igual a cualquier otro tema de otras empresas.
- **Evidente:** Las estrategias son observables, se sustentan en presente documento.
- **Concreto:** Al evaluar el problema se llega al consenso que es concreto por cuanto está redactado de manera corta, precisa, directa y adecuada.
- **Relevante:** El problema planteado cumple con la característica de relevante o importante por cuanto influye en el tema social – humano.
- **Factible:** Este proyecto está direccionado a dar un incentivo más allá de dar una solución al problema y que esto sea palpable en los ingresos de los empleados y se pueda realizar sin inconveniente alguno en todas las áreas inmersas en el proceso productivo.
- **Variables:** En el presente problema investigativo se identifican las variables independientes y las dependientes. En el desarrollo del proyecto se detalla cada una de ellas.

#### 1.1.4. Sistematización del problema

- 1.- ¿En que influye la falta de pago de incentivos en la productividad de la empresa?
- 2.- ¿Cómo afecta la falta de motivación y la satisfacción del personal en la efectividad laboral?
- 3.- ¿Cómo influye el incorrecto trabajo bajo presión sobre el rendimiento financiero de la empresa?

4.- ¿En qué repercute los bajos niveles de producción en el flujo financiero de la empresa?

#### **1.1.5. Determinación del tema**

Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.

### **1.2. OBJETIVOS**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer la aplicación de un Sistema de pagos por remuneración variables enfocadas a incrementar los niveles de producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., de la ciudad de Guayaquil.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las consecuencias de la ausencia de un Sistema de remuneración variables y su incidencia en la producción.
- Identificar las estrategias adecuadas de aplicación del Sistema.
- Analizar el rendimiento y desempeño operativo del personal para realizar el cálculo apropiado de las variables.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

#### **1.3.1. Justificación de la Investigación**

La relevancia de este proyecto para Carrocerías Metalmecánicas S. A., son por los motivos de encontrar una estrategia para incrementar la productividad en la fabricación por tonelajes.

Dar un incentivo adicional a lo estipulado por las leyes y que este bien aplicado en el sistema de cálculo de las remuneraciones que permita su correcta aplicación, que se sujete y cumpla sus objetivos apegados al marco legal laboral.

Al realizar este sistema tendremos una manera de controlar los costos de la mano de obra con lo que evidenciaremos el correcto proceso y su acción permitirá tomar decisiones para corregir falencias, luego de esto se necesitará realizar un análisis mediante diagramas de flujo que permitan identificar con gráficos las actividades de cada proceso y poder detectar sus fallas.

Estos indicadores permitirán evaluar, eficiencia, productividad y rentabilidad en función de los objetivos planteados de los procesos de cada una de las áreas.

Por esta razón es de suma importancia el diseño de este proyecto que generará un cambio positivo dentro del rango económico de los trabajadores, que por su crecimiento y la falta de decisiones rápidas provocaron que no se lleve un buen control y no se elimine procesos por fallas humanas o descoordinación de las áreas implicadas.

El elemento humano es un factor estratégico de la empresa, la necesidad de integrarlos y diseñar estímulos económicos y no económicos que afecten su motivación personal, son fundamentales en el momento de tomar decisiones y definir estrategias que ayuden a obtener calidad y excelencia.

Estos estímulos económicos son considerados como factores higiénicos, su presencia no garantiza éxito, pero su ausencia causa fracasos y crisis, por lo tanto éste trabajo plantea un enfoque que servirán para visualizar distintos frentes y plantea la importancia de la interacción y combinación de herramientas y estrategias para mejorar las condiciones de gestión, generando un negocio que sea de todos y para todos quienes conforman la empresa.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Una de las preocupaciones que ha tenido el hombre desde la era primitiva era de conseguir los recursos necesarios para subsistir y aliviar sus necesidades por medio de su trabajo y de lo que le daba la naturaleza, por lo tanto el hombre comenzó a buscar maneras y herramientas que se volvieron indispensables y le permitían mejorar su forma de vivir, con esta evolución nace el concepto de trabajo y su retribución, lo que también trajo consigo la era de la esclavitud, condiciones inhumanas e infrahumanas a cambio de su subsistencia. El tiempo hizo evolucionar mediante varias formas hasta que el hombre al formar una sociedad y su crecimiento rápido y evolutivo comienza a intercambiar sus servicios por otros tipos de recursos y es cuando comienza a experimentar habilidades con el cual toman el nombre de Artesanos y se comenzaron a especializar dependiendo sus habilidades, con esto comienza la era de la fabricación en cantidades mayores y cubriendo las necesidades de los demás miembros de la sociedad.

Con esto el individuo perfecciona los medios de producción y nace la era de la industrialización donde el trabajador forma parte activa y quienes reciben un pago por sus servicios, por lo tanto hoy el dinero es el vehículo que permite vender bienes o servicios a cambio de una remuneración.

Debido al crecimiento acelerado que ha tenido Carrocerías Metalmecánicas S. A., desde su inicio como Sociedad y a la falta de decisiones oportunas a la par al desarrollo de la misma la han hecho incurrir en una serie de errores en la producción y que han venido afectando a la parte laboral de la empresa. La falta de cumplimiento en la entrega del producto a tiempo y los retrasos en la despacho de materia prima por parte de las otras áreas nos está afectando ya que se incrementan las horas extras y el costo del producto se ve afectado por ende nuestra ganancia es menor en las utilidades finales.

Estas consecuencias han hecho que se vuelva más complicado el tratar de encontrar una solución adecuada y equitativa para las dos partes (patrón – empleado), y el diseñar el sistema de remuneración a través del esquema de pago variable como incentivo adicional que aumente la producción y el ingreso remunerado al empleado es el motivo principal de este estudio de tesis. Cabe aclarar que el diseñar este tipo de sistemas pueden ser manipuladas las variables de pago por parte del empleador cuando los índices de cumplimientos excedan los parámetros de la producción y las expectativas de la parte laboral se vean afectadas al no ver reflejadas la remuneración acorde a lo producido.

Al realizar el levantamiento de la información del histórico de tonelajes producidos mensualmente para establecer los índices de pagos de la variable dependerá de cuanta información y cuan organizada y real estuvo la misma desde el inicio de la empresa o un estimado de meses o años como referencia del proceso de levantamiento de la información, a esto sumado la ética del empleador cuando aplique las variables que superen las expectativas de los parámetros de producción, para el pago de la misma.

## 2.1.2. Antecedentes Referenciales

### MUNDIAL

#### Antecedente 1

<b>Título:</b>	“En busca de los incentivos perdidos: La estructura de búsqueda del consumidor como determinante de la efectividad de los incentivos internos y externos a la firma”.
<b>Autor:</b>	Úrsula SchwarzhauptGueneau de Mussy
<b>Fecha de Publicación:</b>	2009
<b>Resumen:</b>	<p>Este trabajo presenta un modelo de búsqueda secuencial, donde el objetivo del consumidor es encontrar una firma que le entregue un servicio satisfactorio. La calidad del servicio es determinada por el esfuerzo realizado por un vendedor, cuya tarea consiste en asistir al consumidor en el proceso de compra sugiriéndole aquel producto que mejor se ajusta a sus preferencias.</p> <p>Observamos que la estructura de búsqueda, caracterizada por el costo de evaluar cada firma, y la posibilidad de consumir una opción externa al mercado, puede afectar la sensibilidad de la venta a la calidad del servicio. Una baja sensibilidad a la calidad del servicio perjudica la utilización de la venta como indicador de esfuerzo del vendedor, y en consecuencia, la facultad de la firma de utilizar un sistema de incentivos para controlar el nivel de esfuerzo del vendedor, y en consecuencia, la facultad de la firma de utilizar un sistema de incentivos para controlar el nivel de esfuerzo de sus vendedores. Surge así un espacio para que los consumidores entreguen los incentivos a los vendedores, creando un sistema de incentivos externo.</p> <p>Comprobamos que para el caso de alta sensibilidad de la venta a la calidad del servicio, tanto los incentivos internos como los externos a la firma son efectivos en promover un buen servicio. Sin embargo, los incentivos internos resultan superiores, ya que su introducción permite a la firma pionera obtener rentas, lo que agiliza su adopción por parte de la industria. Al contrario, para el éxito al introducir incentivos externos se necesita la participación de todos los consumidores como grupo, lo que requiere coordinación, y aparece además el problema de free-riding. Para el caso contrario de baja sensibilidad a la calidad del servicio, demostramos que solo los incentivos externos son efectivos en motivar un alto nivel de esfuerzo en la fuerza de venta.</p>
<b>URL:</b>	<a href="http://www.economia.puc.cl/docs/tesis_uschwarzhaupt.pdf">http://www.economia.puc.cl/docs/tesis_uschwarzhaupt.pdf</a> (GUENEAU DE MUSSY Ú. , 2008).

## INTERNACIONAL

### Antecedente 2

<b>Título:</b>	“Sistemas de incentivos aplicables a asesores comerciales de seguros”.
<b>Autores:</b>	Melina Inglese y Sebastián Vilas
<b>Fecha de Publicación:</b>	2006
<b>Resumen:</b>	<p>El presente trabajo analiza las distintas políticas de incentivos utilizadas por una importante compañía aseguradora para sus “asesores comerciales”. Desarrollaremos tres sistemas de incentivos distintos para empleados que realizan una misma tarea dentro de un margen temporal establecido bajo distintos escenarios posibles, relacionándolos con los objetivos y estrategias de la organización. A lo largo del desarrollo intentaremos determinar cuál es el sistema óptimo que beneficia a ambas partes (empresa – asesor); evaluaremos la posibilidad de convivencia de los tres sistemas teniendo en consideración los resultados obtenidos; realizaremos una comparación entre los distintos sistemas a fin de determinar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y sus respectivos desvíos. Es también importante establecer si difiere el sistema de acuerdo a la segmentación, y a su vez en el estado motivacional de las personas involucradas en el proceso, de acuerdo a los distintos factores que afectan o no esta situación esencial para un empleado de carácter comercial. Nuestro análisis incluirá información específica para períodos influenciados por estacionalidad. Determinaremos que tipos de herramientas de incentivos puede utilizar una empresa para cumplir con pautas presupuestarias.</p>
<b>URL:</b>	<p><a href="http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2006/MADE_Inglese.pdf">http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2006/MADE_Inglese.pdf</a> (INGLESE &amp; VILAS, 2006)</p>

## INTERNACIONAL

### Antecedente 2

<b>Título:</b>	“El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas”.
<b>Autores:</b>	Segovia Romo, Adriana; Mendoza Gómez, Joel; Rositas Martínez, Juan y Abreu Quintero, José Luis
<b>Fecha de Publicación:</b>	2011
<b>Palabras claves:</b>	Remuneración variable, efectividad organizacional, bono de productividad, bono por cumplimiento de objetivos, premios a grupos y equipos, remuneración por méritos, remuneración por competencias
<b>Resumen:</b>	El siguiente artículo conceptual muestra un análisis de la literatura con respecto a la relación entre la Efectividad Organizacional y los planes de Remuneración a los empleados sobre todo en su perspectiva variable. Se encontró la existencia de esta relación durante el análisis de diversas investigaciones en contextos diferentes al mexicano, por ello se propone profundizar más en el estudio de la misma en un contexto de empresas mexicanas debido a los pocos estudios encontrados a este respecto.
<b>URL:</b>	<a href="http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf">http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf</a> (SEGOVIA, MENDOZA, ROSITAS, & ABREU, 2011)

## INTERNACIONAL

### Antecedente 3

<b>Título:</b>	“Estudio de la remuneración basada en resultados como lineamientos estratégico para mejorar la productividad organizacional”.
<b>Autores:</b>	Martínez, Virginia; Valderrey, Yremar.
<b>Fecha de Publicación:</b>	2005
<b>Resumen:</b>	<p>En el contexto moderno de la sociedad, han surgido una gran variedad de cambios y transformaciones, donde términos como la competitividad, calidad total, productividad, rendimiento y globalización son los que conllevan a la implementación de nuevas filosofías y nuevos procesos que tiendan a mejorar los resultados u a contar con un personal bien retribuido. En tal sentido, las organizaciones han adoptado programas de remuneración flexibles que sean capaces de motivar e incentivar al trabajo. De modo que, considerando el grado de importancia de esta investigación, se presentó la necesidad de realizar esta investigación. Los procedimientos de carácter metodológico están fundamentados en un estudio de nivel descriptivo documental. Para el desarrollo de la misma se emplearon fuentes de orden bibliográfico, con lo cual se obtuvieron los datos necesarios. Los resultados obtenidos, trajeron como consecuencia una serie de aportes y conclusiones basados en obtener una mejor aplicación de este tipo de programas remunerativos en las organizaciones.</p>
<b>URL:</b>	<p><a href="http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/668/1/TESIS-658.3225_M362_01.pdf">http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/668/1/TESIS-658.3225_M362_01.pdf</a> (MARTINEZ &amp; VALDERREY, 2011)</p>

## NACIONAL

### Antecedente 4

<b>Título:</b>	“Cálculo de los costos de personal y su impacto en la economía de las empresas de producción”.
<b>Autor:</b>	SAMANIEGO LOPEZ, Jaime Moisés
<b>Fecha de Publicación:</b>	2009
<b>Palabras claves:</b>	Remuneración variable, efectividad organizacional, bono de productividad, bono por cumplimiento de objetivos, premios a grupos y equipos, remuneración por méritos, remuneración por competencias
<b>Resumen:</b>	<p>En este trabajo se presenta lo necesario para que una empresa de producción registrada en el Ecuador pueda determinar sus costos de personal de acuerdo a lo establecido por las leyes ecuatorianas, en donde se toman en cuenta los diferentes puestos de trabajo, los beneficios, excepciones, aportes, impuestos, automatizando el cálculo para que de una manera rápida y correcta cualquier puesto estipulado obtenga de manera rápida y correcta cualquier puesto estipulado obtenga detalladamente el correspondiente valor.</p> <p>Analizando primeramente leyes e historia laboral del país para luego implementar un consultor base para el cálculo de salarios en donde también podemos realizar comparaciones de costos de personal dentro de los diferentes departamentos de una misma empresa, y el aporte en porcentaje de cada uno de los mismos de relación con los ingresos de cada empresa.</p> <p>De esta forma podemos lograr simulaciones con un consultor útil y moderno que es un instrumento diseñado para una mejor administración y correcta toma de decisiones.</p>
<b>URL:</b>	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4174/1/6702.pdf">http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4174/1/6702.pdf</a> (SAMANIEGO).

## NACIONAL

### Antecedente 5

<b>Título:</b>	“Cálculo de los costos de personal y su impacto en la economía de las empresas de servicios”.
<b>Autor:</b>	RIVAS ROBALINO, Eduardo Alberto; FERNANDEZ RONQUILLO, Jorge
<b>Resumen:</b>	<p>En su primera parte se exponen los principios fundamentales de ámbito salarial, así como la importancia y ventajas que tiene el desarrollo de esta tesis, además se presentan todos los sectores definidos dentro del área de servicios según las tablas sectoriales. En su segunda parte se presentan la definición, características y clasificación de las empresas de servicios haciendo énfasis en cómo estas afectan a la economía ecuatoriana mediante el análisis en cómo estas afectan a la economía ecuatoriana mediante el análisis del Producto Interno Bruto por sectores del área de servicios, asimismo se adjuntan las principales empresas ecuatorianas en estos sectores.</p> <p>Posteriormente se muestra como se debe realizar el ingreso de datos y especificaciones en el sistema, y se da una completa guía acerca de todos los elementos que conforman el software desarrollado, así como una detallada explicación de cada uno de ellos y sus diferentes utilidades. Además se explica breve pero consistentemente como se calcula el impacto económico que tienen los sueldos de los trabajadores dentro de la empresa.</p>
<b>URL:</b>	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2206">http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2206</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Artículos de tesis de Grado – ICM



### 2.1.3. Fundamentación Científica

#### Remuneración

Retribución monetaria que se paga a un trabajador por su esfuerzo físico o mental por prestar servicio.

Según Sandoya (2008)

**Es una contraprestación que el trabajador tiene derecho a recibir por haber dado su esfuerzo físico o mental a disposición del empleador a cambio de una atribución de económica de pago también denominado sueldo o salario y se debe fijar en unidad de tiempo (mes, quincena, semana o día) y no puede excederse de un mes, conforme a lo estipulado en el contrato de trabajo.**

Así mismo VADILLO (2005, pág. 141), nos dice que el Administrador de Remuneraciones, tiene una gran responsabilidad porque es:

**“Él quien propone los niveles salariales y políticas para su manejo y, por lo tanto, le corresponde la responsabilidad de conseguir que los sueldos y salarios cumplan dos grandes objetivos: Equidad interna y Competitividad con el mercado de trabajo”**

Así mismo un efecto de una mala administración de salarios tiene los siguientes efectos:

- Personal desmotivado, no tiene voluntad necesaria para laborar, hace solo lo estrictamente necesario
- Incremento de la rotación de personal, es la constante rotación del incremento en entradas salidas y entradas del personal, no hay estabilidad

Una remuneración se compone de los siguientes aspectos:

- Sueldo
- Sobresueldo

- Comisiones
- Participaciones
- Gratificaciones

Para tener una idea de lo que es remuneración citaremos algunos textos:

DESSLER(2001)Dice:

Que las compensaciones al personal son formas o recompensas que se otorgan a los empleados derivados del trabajo realizado. La compensación tiene tres componentes importantes:

- Pagos financieros directos, que se otorgan en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos.
- Pagos indirectos, que se otorgan en forma de prestaciones financieras como los seguros y vacaciones pagadas por la empresa.
- Recompensas no financieras, estas no son fáciles de cuantificar, por ejemplo: horarios flexibles y una oficina más elegante (DESSLER, 2001)

En este estudio nos dirigimos a los pagos financieros directos, que son un papel importante en la motivación al personal. En el pago al personal existen dos bases que son los incrementos de tiempo en la producción, del cual al personal operativo se le paga por el tiempo que producen y la otra base vincula directamente la cantidad de producción que el trabajador realiza y al resultado de las operaciones se le paga un incentivo.

Entre los problemas principales de estos incentivos surge la motivación de los empleados el cual debe centrarse en el esfuerzo que el trabajador emplee y que tendrá sus frutos.

Los indicadores elevados o inalcanzables son también un ejemplo para el fracaso de estos incentivos.

La comunicación entre la compañía y el trabajador debe ser clara y sencilla por lo contrario será otro factor que determine el fallo del sistema.

Por lo antes expuesto esta propuesta está abierta a la complementación, y en su marco teórico no se ha trabajado mucho en el país, y dentro de cualquier organización se podría definir un sistema de remuneración variable para cada uno de los puestos funcionales existentes, aunque en la práctica esto no sería muy sensato dado el volumen de trabajo que ello implica, tanto en su diseño, como también en su operación continua. Por esta razón, lo aconsejable es definir sistemas de remuneración variable de corto plazo para puestos en donde el producto es claramente identificable y el esfuerzo de las personas es determinante en la obtención de dicho producto. Vale aclarar que cuando en adelante hablemos de sistema de remuneración variable, estamos hablando de un grupo de políticas y normas de cálculo que determinan la forma de pago para un puesto funcional específico.

PAGELLA(2000) manifiesta

En su investigación sobre la Gestión por indicadores indica: Remunerar es poner precio a las tareas y eso afectará inevitablemente nuestra motivación. Es la Dirección de la Empresa la que decide cuál es el límite máximo de mano de obra que puede pagar en el negocio y qué porcentaje de este total puede abonarse:

a) Como pago directo:

a1: fijo (convenio/salario base) (remuneración fija)

a2: variable (por productividad, eficiencia e incluso producción).

b) Como pago de estímulo o proporcional a la producción.

c) Como pago indirecto en forma de servicios o beneficios.

En esta parte claramente está definido que las directrices de pagos son determinadas por la parte ejecutiva la cual ya ha tenido un estudio de todos los factores que incluyen el proceso. Al determinarse la forma de pago se evaluaría que tan efectivo fue el proceso y que implicaría ampliarlo a todos los niveles.

Pero para este proyecto se estima comenzar con la parte operativa del personal que es el que influye directamente con su trabajo en el producto.

EL Autor (HERZBERG, 2000) indica

El mismo que dice: “Las circunstancias que brindan satisfacción en el trabajo son de naturaleza diferente a las que la insatisfacción. Identifica las causas de satisfacción e insatisfacción de la siguiente manera:”

-Causas de satisfacción:

Realización

Reconocimiento

Atracción del propio trabajo

Responsabilidad

Progreso

-Causas de insatisfacción:

Política de la firma y su administración

Supervisión

Salario, retribución o remuneración

Relaciones personales

Condiciones de trabajo

Los factores de insatisfacción surgen del contexto y las relaciones laborales, mientras que los de satisfacción son intrínsecos y provienen de la propia necesidad

humana de perfeccionarse y crecer, pero la ausencia de factores motivadores genera insatisfacción.

Según Herzberg, hay 2 tipos de causas que generan satisfacción o insatisfacción y son generadas en plano laboral ya que por nuestra condición humana nos exigimos perfección y crecimiento, pero al no existir la parte motivadora genera inconformidad y bajo rendimiento en la producción.

**En la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar felicidad en el trabajo, la empresa no merece existir.(ISHIKAWA, 2008)**

La primera es que los empleados reciban un ingreso adecuado. Hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de disfrutar en su trabajo y llevar una vida feliz.

Si todas las empresas valoraran la parte emotiva de las personas tuvieran empleados que disfruten de realizar su trabajo, pero esto conlleva de evaluar que tan bien pagados están cada empleado, si su remuneración es justa y de acuerdo a su desempeño.

De la misma manera Dessler confirma que un ambiente de trabajo con empleados anímicamente positivos mejora la calidad de vida y disminuye sus necesidades y aumenta el rendimiento productivo.

**Sean hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales lograra la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.(SCHULTZ, 1995)**

Anteriormente, la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la

personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

Schultz indica una parte importante que se debe considerar la cual es el reclutamiento del personal las que han mejorado conforme se han creado las técnicas pero todavía ninguna de estas pueden encontrar logra llegar al nivel de calidad sin que el empleado se encuentre anímicamente bien.

A medida que pasan las generaciones las necesidades van cambiando y creciendo nuevas necesidades que no se suplen mucho con la parte económica.

También debemos considerar el costo de la mano de obra por lo cual tenemos que tener un presupuesto de costos de mano de obra directa, el cual es una información requerida del capital humano con el que contamos para satisfacer las necesidades de producción, así como también se considera el costo de la mano de obra indirecta de fabricación.

**(BURBANO RUIZ, 2001, pág. 220) Este presupuesto incorpora los costos de la mano de obra directa que asumirá la empresa para cumplir el plan de producción previamente seleccionado. El presupuesto de la mano de Obra directa corresponde al ejecutivo de la función de la producción, quien contará con el apoyo de finanzas y de personal para el suministro de información complementaria requerida con fines de pronóstico.**

Con esta cita damos a entender que la elaboración del presupuesto de mano de obra debe ser elaborada por el área de producción y por parte del Jefe o Gerente de la misma, quienes saben la cantidad de horas hombres y la capacidad del capital humano con el que cuenta y son requeridas para cumplir con su presupuesto de producción.

También se debe considerar que el tener un capital humano este incurre en la formalización de las políticas de la empresa tales como la contratación, pago de horas y bonificaciones por cumplimiento de las variables por producción.

Se ha podido determinar que existen pocos trabajos de investigación referidos a los sistemas de pagos variables por producción, Estas investigaciones son de carácter general, y ninguno referido directamente al sistema propuesto en esta tesis que servirá para mejorar los procesos en el área de producción y pago.

El estudio de sistema de remuneración y su influencia en la producción, ha sido una inquietud desde hace mucho tiempo pero que no ha sido desarrollado y recién se está tomando con mayor importancia.

Las remuneración variable su base es remunerar el trabajo por el volumen de producción, por productividad y eficiencia, lo que es adaptable a cada empresa según su requerimiento pero está bajo el control de ciertos indicadores que miden su gestión y cuando supera su base se transforma en dinero equivalente a lo producido.

Filosóficamente es una fuente de trabajo.

Hay una mejor retroalimentación de información entre las áreas y lograr cumplir con el objetivo de trabajar en equipo, volviéndome más competitiva lo que eleva el sentido de pertenencia del personal para con la empresa, logra desarrollar el sentido de pertenencia entre todos los empleados.

El sentido de la remuneración variable es pasar el 30% del premio a la producción fija base y el 70% sea aplicado al variable por eficiencia, con esto tendremos los gastos fijos bajos y el efecto psicológico en el personal es mucho mayor.

La productividad es el objeto de estudio de la economía de un país y en este proceso está incluido incorporar la productividad como parte importante en el plano

laboral y el establecer las remuneraciones a los empleados cuando se realiza un incremento.

El mejorar las remuneraciones es una ventaja como así también el compromiso de todos los trabajadores en el futuro de la empresa, el relacionar el nivel de productividad en el trabajo con el nivel de remuneraciones se incentiva al trabajador y mejora su rendimiento y trae beneficios para él y la empresa.

### **Salario Nominal.-**

Es la paga que reciben por su esfuerzo en un periodo de tiempo.

### **Salario Real.-**

Es la capacidad adquisitiva del salario nominal.

### **Salario Mínimo Vital.-**

Es el mínimo salario que deben percibir los trabajadores por una jornada completa de trabajo y no puede ser menos de este valor.

En nuestra constitución se defienden los derechos de los trabajadores por medio del Mandato 8, que defiende, protege y evita los abusos en diversos aspectos .

### **Salario Digno.-**

Es la cifra que cubre al menos las necesidades básicas del trabajador como las de su familia y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de integrantes del hogar que serán determinados anualmente por el INEC.

### **Política Salarial.-**

**El establecer escalas salariales por cargo sin considerar la productividad de cada individuo hace que exista menor esfuerzo por parte de los empleados operativos, según la filosofía japonesa para incrementar la productividad del trabajo hay que pensar en la administración de personas y no en la administración de personal. (ORTÍZ GOMEZ, 1994)**



### **Contabilidad Administrativa.-**

Es una técnica que se aboca en satisfacer las necesidades internas, se centra en la información de varios niveles administrativos, utiliza varias herramientas de control con las cuales busca, planifica, prevé el futuro y genera informes internos para que la administración de la empresa tome decisiones con eficiencia, y compare los resultados del pasado en comparación a lo actual.

### **Contabilidad Financiera.-**

Es la técnica que satisface las necesidades externas por información y cumple con los P.C.G.A., ya que clasifica, registra, suma y se informa de todas las operaciones cuantificables monetarias y económicas de la empresa, lleva registro histórico del movimiento económico de la empresa que sirven para tomar decisiones en el presente y benefician a futuro y que son sujetos de análisis e interpretación para los administradores y terceras personas entre ellas entes de regulación estatal.

La nómina es un punto muy importante en la contabilidad financiera dado que esta deriva algunos impuestos que afectan el ingreso neto de la empresa y están sujetas a cambios de leyes y reglamentos.

### **Contabilidad de Costos.-**

Es un sistema de información que se ocupa del registro, clasificación, acumulación, control y asignación de costos, hasta determinar el respectivo costo de producción y el correspondiente costo de artículos vendidos.

La contabilidad de costos es el intermediario entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera.

### **Contabilidad para Nómina.-**

Es una parte de la contabilidad administrativa en la cual se basa para tomar decisiones a nivel gerencial de los impactos que influyen en la organización.

## MARCO LEGAL

La actividad Laboral en el Ecuador se encuentra regulada por la Constitución de la República, Mandato 8, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de la Producción, Acuerdos Ministeriales, que nos sustentan la parte legal y el proceso de evaluación y asignación de los sueldos, que se detallan a continuación:

**Cuadro 2 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

<b>CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA</b>	
<b>Capítulo 2 De los derechos civiles</b>	Artículo 23, Literales: 17,18,20
<b>Capítulo 4 De los derechos económicos, sociales y culturales</b>	Sección primera De la propiedad Artículo 31  Sección Segunda Del Trabajo Artículo 35 Literales 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,14  Artículo 36  Sección sexta De la seguridad social
<b>Capítulo 5 De los derechos colectivos</b>	Sección Tercera De los consumidores  Ver Anexo

**Cuadro 3 MANDATO CONSTITUYENTE No. 8**

<b>MANDATO CONSTITUYENTE No. 8</b>	
<p>Eliminación y Prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación por horas y cualquier forma de precarización de trabajo excepto Servicios de Limpieza, guardias privados y honorarios.</p>	<p>Artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7</p> <p>Disposiciones Generales Segunda, Cuarta</p> <p>Disposiciones Transitorias Primera, Segunda, Tercera, Cuarta, Quinta</p> <p>Disposiciones Finales Primera, Segunda, Tercera</p> <p>Ver Anexo</p>

**Cuadro 4 LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

<b>LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO</b>	
<b>Capítulo III Exenciones</b>	Artículo 9. Exenciones
<b>Capítulo IV Depuración De Los Ingresos</b>	<p>Inciso: 1</p> <p>Sección Primera De las Deducciones</p> <p>Art. 10. Deducciones</p> <p>Inciso: 9, 12, 13</p> <p>Ver Anexo</p>

**Cuadro 5 CÓDIGO DE TRABAJO ECUATORIANO**

<b>CÓDIGO DE TRABAJO ECUATORIANO</b>	
<b>Título Preliminar</b> Disposiciones Fundamentales	Artículo 1,2,3,4,5
<b>Título I</b> Del contrato Individual de Trabajo  <b>✓ Capítulo III</b>  De los efectos del contrato de trabajo	Artículos: 8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23  Artículos: 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **Beneficio:**

Es la utilidad, provecho o ganancia que se obtenida luego de ejecutar una actividad.  
(p.81) (Larousse, 2000)

### **Beneficios Sociales:**

Son las prestaciones acumuladas a recibir el empleado una vez vencido el plazo de vigencia de cálculo, además de su carácter no salarial o remunerativo

### **Calidad:**

Son las propiedades o características que tiene un objeto o servicio para cumplir las necesidades del cliente.

### **Capacidad:**

Es la disposición o aptitud que tiene una persona para realizar una tarea o labor asignada.

**Competitividad:**

Es la capacidad para obtener rentabilidad y desarrollarse en un mercado.

**Control:**

Es la actividad de auditar internamente, mediante controles efectivos y la evaluación de la eficacia y eficiencia y promoviendo la mejora continua.

**Control de Calidad:**

Es la gestión orientada a cumplir con los lineamientos de calidad exigidos por el cliente.

**Control Interno:**

Conjunto de reglas, principios, fundamentos y procedimientos para lograr el cumplimiento netamente administrativo

**Capital Humano:**

Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

**Contrato de Trabajo:**

Relación jurídica mediante la cual un sujeto, en este caso llamado trabajador, se obliga a prestar personalmente sus servicios y bajo el ámbito de organización de otro, en este caso empleador, dando a cambio una remuneración acorde a los intereses mutuos. Para que haya contrato de trabajo tiene que ver cuatro elementos: voluntariedad, remuneración, dependencia y ajenidad.

**Décimo Cuarto Sueldo o Bono Escolar:**

Artículo 113 de Código de Trabajo (CT), este bono equivale a la doceava parte de un salario mínimo vital general (SMVG) y es una ayuda económica que recibe cada empleado para el ingreso de sus hijos cuando inician clases, cabe anotar que este

bono reciben todos por igual, independientemente de si tienen hijos o no, su periodo de cálculo es del 01 de marzo al 28 o 29 de febrero y su pago máximo hasta el 15 de marzo en región costa e insular, y 01 de agosto al 30 de julio del año en curso y su pago hasta el 15 de agosto de las regiones de la sierra y amazonia, en éste beneficio no incluye los aprendices y operarios de artesanos según el art. 115 del C.T.

**Décimo Tercer Sueldo o Bono Navideño:**

Artículo 111 del Código de Trabajo (CT), estos valores corresponden a una doceava parte del total de ingresos del empleado, esto comprende remuneración básica, horas extras, comisiones más otras retribuciones accesorias permanentes, se calcula desde el 1 de diciembre del año anterior, al 30 de noviembre del año en curso para el pago, y su pago es máximo el 24 de diciembre de cada año.

**Desempeño:**

Puede definirse como la actitud o aptitud que tienen los empleados para realizar una tarea asignada.

**Dinero:**

Es un medio de pago el cual puede ser en efectivo como en billetes o monedas y que se encuentran disponibles en bancos o instituciones de poder público o en el comercio dando giro a la actividad.

**Eficiencia:**

Es la forma o manera de hacer bien las cosas para garantizar la calidad.

**Empleado:**

Es el titular de un empleo o un puesto de trabajo. En un sentido amplio, el término equivale a asalariado, como contrapuesto a empleador. En sentido más restrictivo, se trata de un asalariado, normalmente encuadrado en el sector servicios, que desarrolla actividades de escaso contenido manual y que percibe su salario en pagas mensuales.

**Empleador:**

Persona, física o jurídica, o comunidad de bienes, pública o privada, titular del derecho a exigir la prestación de servicios consideradas trabajadores.

**Empleo:**

Conjunto de funciones o tareas con responsabilidades asignadas a una o algunas personas con las competencias requeridas para el cargo.

**Equilibrio externo:**

Coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

**Equilibrio interno:**

Coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

**Estrategia:**

Es el conjunto de acciones dirigidas a cumplir un objetivo a corto, mediano o largo plazo.

**Estructura Metalmecánica:**

Se define como una estructura de acero que conforma la parte resistente mínimo en un 80% y capaces de soportar cargas dependiendo las especificaciones del producto.

**Fondo de Reserva:**

Artículo 196 del Código de Trabajo (CT), este fondo tiene derecho todo empleado cuya permanencia en una misma empresa sea superior a un año; es decir gana a partir del segundo año y corresponde a la doceava parte anual del total de ingresos, y mensual se calcula el 8.33% que puede ser pagado al IESS o al trabajador

dependiendo de la decisión del trabajador, haciendo una aclaración cuando el empleado es nuevo y la rama laboral de la empresa no exige que se le pague mensualmente comienza su periodo vigente desde el 1 de julio del año anterior, hasta el 30 de junio del año en que se procede al pago, se paga hasta el 15 de septiembre y equivale a la doceava parte del total de ingresos.

**Incentivo:**

Compensación económica que se paga a un empleado por realizar una tarea.

**Horas Extras:**

Trabajo que se realiza en horas adicionales a la jornada única de trabajo sea diurna o nocturna o en feriados.

**Incremento:**

Es el aumento paulatino en un bien o servicio en intervalos de tiempos.

**Industria metalmeccánica:**

Es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el ramo.

**La compensación financiera directa:**

Es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones.

**Materia Prima:**

Se define a todos los elementos que se incluyen en el proceso de transformación a un producto final o producto terminado

**Mano de Obra:**

Se define como el esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un producto



**Metas:**

Resultado que se espera alcanzar en un periodo corto o largo con parámetros de cumplimiento establecidos en los objetivos tales como tiempo, cantidad y calidad.

**Norma:**

Es una regla o ley que debe ser respetada y que cumplida por los sujetos que ejecutan alguna actividad en un lugar específico y determinado. En el derecho, se detalla como precepto jurídico.

**Objetivo:**

Un objetivo es una finalidad a cumplir y la cual se pretende alcanzar.

**Objetivo de calidad:**

Meta que se pretende cumplir para la satisfacción del cliente y de la empresa.

**Objeto de Trabajo:**

Conjunto de materias primas o materiales que van a pasar por un proceso de transformación de fabricación y como resultado el producto final necesario para cumplir la necesidad del consumo

**Objetivo específico:**

Expresión cualitativa de un propósito particular, su característica principal es que permite cuantificarse para expresarse en metas.

**Plan de Trabajo:**

Documento que diagnostica o evidencia la ejecución de estrategias de ejecución para resolver un problema.

**Pago:**

Es uno de los modos de extinguir las obligaciones que consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida, sea esta de dar, hacer o no hacer (no solo se refiere a la entrega de una cantidad de dinero o de una cosa).

**Prestaciones Sociales:** Son los valores adicionales al salario que el empleador debe pagar al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por la prestación sus servicios. Es el reconociendo por el aporte a la generación de ingresos y utilidad en la empresa.

**Proceso:** Conjunto de actividades que interactúan para darle forma a un elemento o servicios en resultados.

**Procedimiento:**

Conjunto de pasos descritos de forma clara y precisa para iniciar una actividad o proceso de forma secuencial y que dan como resultado un producto con las especificaciones requeridas.

**Proceso de Fabricación:**

Es el conjunto de operaciones que modifican las características de la materia prima para darle otra forma. También se lo llama proceso industrial o manufactura o producción.

**Producto:**

Servicio o bien que una empresa o negocio produce o vende a los consumidores.

**Producción:**

Conjunto de actividades que transforman la materia prima en elementos de cualquier naturaleza.

**Productividad:**

Es la relación entre la calidad y la cantidad de bienes o servicios que se producen y la cantidad de recursos que se utilizaron.

**Provisión:**

Es una cantidad de recursos que reserva la empresa por haber contraído una obligación con la finalidad de guardar estos recursos para el momento en el que se debe realizar su desembolso.

**Programa de Trabajo:**

Conjunto de procesos o acciones que se alinean para ser ejecutadas y cumplidas en tiempo presente o futuro.

**Recurso:**

Conjunto de personas, materiales, bienes, servicios, financieros.

**Registro contable:**

Asiento o notación de tipo contable que se realiza y se denomina transacción la misma que está sujeta a normas generales.

**Recurso Humano:**

En administración de empresas, se define al trabajo que aporta un conjunto de empleados de una organización.

**Remuneración:**

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Remuneración es la función de RH que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio de desempeño de tareas organizacionales, incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo, es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales, y remuneración indirecta y beneficios.

**Rol de Pagos:**

Es un documento contable, de carácter interno, en el que se registran los valores que constituyen ingresos y deducciones para el trabajador por concepto de

remuneraciones. Para la empresa estos rubros representan gastos o costos según sea el caso, obligaciones con los trabajadores y con terceros. Estos valores deberán ser entregados por lo general en forma mensual al trabajador, en pago por sus servicios prestados dentro de la institución.

**Resultados:**

Es el producto positivo o negativo obtenido de un proceso contable.

**Salario:**

Es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.

**Salario Nominal:**

Es la cantidad de dinero (unidades monetarias) que cada individuo percibe como fruto de su trabajo.

**Salario Real:**

Es el poder adquisitivo del salario que recibe el trabajador.

**Trabajo:**

Esfuerzo físico o mental realizado por una o varias personas para la producción o comercialización de bienes o servicios con un fin económico a cambio de una pago o retribución.

**Vacaciones:**

Artículo 69 del Código de Trabajo (CT), es el derecho de todo trabajador a descansar 15 días continuos de vacaciones cuando haya cumplido un año de trabajo en la misma entidad, el pago corresponde a la 24ava. parte del total de ingresos, se cancela antes de que el trabajador salga en goce de sus vacaciones anuales.

**Variable Dependiente:**

Es aquella que depende de otra o está subordinada a otra variable (variable independiente).

**Variable Independiente:**

Es aquella que no depende de otra, por lo general, es el objeto o evento en el que se centra la investigación.

**2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES****2.3.1. Hipótesis General**

**HG:** Los sistemas de pagos por remuneraciones variables en la producción favorecen a incrementar los niveles de producción de la empresa.

**2.3.2. Hipótesis Particular**

**HP1:** El conceder incentivos genera mejoras en la productividad en la empresa.

**HP2:** La motivación y la satisfacción del personal mejora la efectividad laboral.

**HP3:** El óptimo rendimiento ante el trabajo bajo presión incrementa el rendimiento financiero.

**HP4:** La constante capacitación del personal de la empresa permite mejorar calidad del producto.

### 2.3.3. Declaración de Variables

#### **Hipótesis General:**

**Variable Independiente:** Pago por Remuneraciones Variables  
Incentivo a extra por incremento del nivel de producción.

**Variable Dependiente:** Niveles de Producción

Volumen de producción que se aprovecha a lo máximo con los recursos con los que se cuenta.

#### **Hipótesis Particulares:**

##### **HP1:**

**Variable Independiente:** conceder de incentivos

**Variable Dependiente:** incremento de la productividad

##### **HP2:**

**Variable Independiente:** motivación y satisfacción

**Variable Dependiente:** mejoraefectividad

##### **HP3:**

**Variable Independiente:** óptimo rendimiento laboral

**Variable Dependiente:** incremento del rendimiento financiero

##### **HP4:**

**Variable Independiente:** constante capacitación

**Variable Dependiente:** Mejora la calidad del producto

### 2.3.4. Operacionalización de las Variables

Cuadro 6 Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
<p><b>Hipótesis General</b> Sistema de pagos por remuneración variable.</p> <p>Incrementar los niveles de Producción.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Establecer metas de producción en función de tiempos.</p> <p>Control de actividades a través de hojas de procesos.</p>	<p>Lineamientos para optimizar tiempos de entrega.</p> <p>Implementación de controles de los niveles de producción.</p>
<p><b>Hipótesis 1</b> Conceder incentivos.</p> <p>Mejoras en la productividad.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Crea matriz de rangos de incentivos.</p> <p>Metas y estrategias de producción.</p>	<p>Medir el desempeño laboral.</p> <p>Revisar y analizar los objetivos propuestos.</p>
<p><b>Hipótesis 2</b> Motivación y satisfacción del personal.</p> <p>Mejora de efectividad laboral.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Implementar estrategias de incentivos.</p> <p>Control y seguimiento de procesos.</p>	<p>Evaluar formas de incentivos tales como ascensos laborales, bonificaciones o beneficios empresariales.</p> <p>Procedimientos para verificar el manejo de la efectividad laboral.</p>
<p><b>Hipótesis 3</b> Óptimo rendimiento laboral.</p> <p>Incremento del rendimiento financiero.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Crear el sentido pertenencia del empleado hacia la empresa.</p> <p>Verificación de índices financieros.</p>	<p>Mediante la concientización del trabajo en equipo.</p> <p>Comparación de estados financieros reales versus lo presupuestado.</p>
<p><b>Hipótesis 4</b> Constante capacitación.</p> <p>Mejorar la calidad del producto.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Capacitación del personal por áreas de trabajo.</p> <p>Registro y evaluación de actividades a través de cronograma.</p>	<p>Elaboración de cronogramas de capacitación.</p> <p>Mejorar la productividad.</p>

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La metodología que se aplicará en este tema de investigación parte de la operatividad de los métodos y técnicas detalladas en el transcurso de este capítulo.

##### El Método

**LEIVA ZEA(2008), nos indica: “Es la teoría del método. Por lo tanto es el estudio científico que nos enseña a descubrir conocimientos, utilizando diversos procedimientos o caminos” (p.23).**

##### La Metodología

**ZORRILLA(1992), nos dice: “La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, controlar sus resultados y presentar posibles soluciones a un problema que con lleva la toma de decisiones.”**

Con esta cita podemos decir que al realizar una investigación científica debemos adoptar una serie de procesos o procedimientos que nos guíaran al conocimiento de la verdad que buscamos encontrar.

Para el desarrollo de este proyecto se ha escogido los métodos más acordes a la investigación como son los métodos científico y método investigativo.



**Método Científico.-** es el conjunto de reglas con procedimientos que desencadenan en una investigación, para que los resultados sean válidos por la comunidad científica.

En esta investigación se utilizará este método porque sirve de guía y aportará mucho en su desarrollo porque su base de estudio es el conjunto de etapas y reglas que señalan los procedimientos para llevar a cabo la investigación.

Para esta investigación es necesario determinar los tipos de investigación:

**Según su finalidad:**

**Investigación Básica:** denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.(GRAJALES G., 2000)

En este párrafo quiere decir que logra busca y desarrolla el conocimiento científico teórico y desarrolla su teoría en base a los principios.

**La investigación aplicada:** se la denomina también activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación fundamental, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad. (TAMAYO, 2002, pág. 67)

Quiere decir que se nutre de los adelantos de la investigación, utiliza los conocimientos prácticos y su aplicación es inmediata en la solución de los problemas.

**Según su Objetivo:**

**Según (MALHOTRA, 2004) Investigación Exploratoria:** “Como su nombre lo indica, el objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para proporcionar conocimiento y entendimiento.

La investigación exploratoria se puede utilizar para cualquiera de los propósitos siguientes:

- Formular o definir un problema con más precisión.
- Identificar diversas acciones a seguir.
- Establecer hipótesis.
- Aislar las variables y relaciones fundamentales para mayor análisis.
- Obtener conocimiento con el fin de establecer el método para enfrentar el problema.
- Establecer prioridades para investigación posterior.

**LERMA GONZÁLEZ(2009)Investigación Descriptiva: “Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. (P.63-64)**

**Según GARZA MERCADO(2007)Investigación Explicativa.- tiene el propósito de probar hipótesis, tiene carácter predictivo cuando se propone pronosticar la realización de ciertos efectos.**

**Según su Contexto:**

**De laboratorio: Se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pres-establecidos para el efecto, tales como los museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios; por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos de humanos previamente determinados, para observar sus comportamientos y actitudes” (GUAMAN VALENCIA, 2005, pág. 17)**

**Bibliográfica.- “Es la recopilación de los datos, mediante libros, entrevistas, revistas, resultados de otros.**

Se utilizará esta modalidad para el desarrollo de este proyecto, por la recopilación de la información en libros y otros textos a investigar.

De Campo.- “ Es la que se realiza en el mismo lugar en que se desarrolla o producen los acontecimientos, en contacto con quien o quienes son los gestores del problema que se investiga. Aquí se obtiene la información directa, fuera del laboratorio, pero no tiene el investigador, el control absoluto de las variables. En este tipo de investigación el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador y conduce a la observación en vivo y en directo de las personas, de las cosas, de las circunstancias en que ocurrieron ciertos hechos; por lo tanto la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. (PACHECO, 2000, pág. 48)

### **Según el control de las variables:**

Porque intervienen dos o más variables que nos ayudarán a determinar la causa y el efecto.

**Experimental:** “Es cuando el investigador no solo identifica las características que se estudian sino que las controla, las altera o manipula con el fin de observar los resultados al tiempo que procura evitar que otros factores intervengan en la observación”.(GRAJALES G., 2000)

**No experimental:** “ Es cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos entonces se desarrolla una investigación no experimental”.(GRAJALES G., 2000)

## **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.4. Característica de la población**

LEIVA(1996) **Población.-** “Se designa el nombre de población o universo al conjunto de personas y objetos que poseen una característica en común. Igual denominación se le da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación.

La población considerada para esta investigación está comprendida por 20 personas entre los cuales consideramos personal administrativo – gerencia y el operativo - supervisores, bodegueros y operarios en general.

**Población Finita.-** consideramos población finita al número de elementos que hacen la población la misma que está delimitada.

**Población Infinita.-** consideramos infinita cuando son poblaciones grandes que no pueden ser contadas porque no tienen un fin.

### 3.2.2. Delimitación de la población

**Cuadro 7 Población de Estudio**

<b>CARGOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
GERENTE GENERAL	1
GERENTE FINANCIERO	1
CONTADOR	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
SUPERVISORES	2
BODEGUEROS	2
OPERARIOS EN GENERAL	12
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fuente: Carrocerías Metalmecánica.

### 3.2.3. Tipo de Muestra

Se llama muestra a un subconjunto de casos, individuos o algunos elementos de una población.

LEIVA(1996)Nos dice acerca del Muestreo: El muestreo (también llamado sobre visión muestral) es un método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares estudiados, especialmente del método descriptivo. Radica en una serie de procedimientos destinados a tomar una parte del universo o población objeto de estudio, a fin de brindar facilidades a la

investigación, puesto que es elemental que en muchos casos es improbable estudiar a la totalidad de elementos de ese universo o población. Se fundamenta en el principio de que las partes representan al todo; por lo cual, una muestra, o sea una parte del todo puede ser obtenida para realizar la exploración y los resultados se aplican luego al grupo, como si hubiera sido investigado en toda su extensión. El muestreo se emplea cuando el universo a investigarse es muy grave o amplio o resulta imposible o muy difícil de investigar a todos los elementos.

### **Muestra**

Sub-conjunto de personas u objetos que tienen una característica similar o idéntica al que también se llama población.

#### **3.2.4. Tamaño de la Muestra**

Es el número absoluto de unidades muestrales seleccionadas del universo, para calcular el tamaño de la muestra se toman en cuenta los términos que integran la fórmula detallada a continuación:

**Fórmula 2: Cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño**

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

### **Simbología**

- n** tamaño de la muestra
- N** tamaño de la población
- p** posibilidad de que ocurra un evento
- q** posibilidad de no ocurrencia de un evento
- E** error, se considera el 5%
- Z** nivel de confianza, que para el 95%

Para esta investigación no se consideró aplicar la fórmula porque la cantidad de la muestra es baja por lo tanto se decidió aplicar a la totalidad del personal operativo.

### **3.2.5. Proceso de Selección**

**Muestreo probabilístico** Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equis probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Éstos métodos de muestreo probabilísticos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

**Métodos de muestreo no probabilísticos** A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa. En algunas circunstancias los métodos estadísticos y epidemiológicos permiten resolver los problemas de representatividad aun en situaciones de muestreo no probabilístico, por ejemplo los estudios de caso control, donde los casos no son seleccionados aleatoriamente de la población.

Para este estudio consideré el método de muestreo no probabilístico ya que se seleccionó a la parte operativa de la empresa que son los obreros, bodegueros y supervisores.

### 3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

**Método Histórico – Lógico:** Es el estudio del movimiento del pensamiento que plantea necesariamente el problema de la correlación entre lo histórico y lo lógico. Lo histórico es la trayectoria de los cambios que experimenta el objeto de la realidad, en las etapas de su aparición y desarrollo. Viene a ser el objeto del pensamiento y el reflejo de lo histórico, su contenido. Lo lógico expresa lo histórico por medio de las abstracciones, con la particularidad de que se procura por todos los medios conservar el hilo fundamental del proceso histórico efectivo.

**Según VITERI BRIONES(2008) nos indica que el método analítico – sintético: Estudia la realidad distinguiendo y separando uno de otros de sus elementos más simples, pero no se queda aquí, sino que procura luego unir y recomponer los elementos separados, obteniendo una visión global del conjunto y de las relaciones estructurales entre sus elementos.(pag.14)**

Este método analítico ordenadamente distingue y descompone todo elemento por separado mientras que el sintético reconstruye todos los elementos estudiados en el análisis.

**Según VITERI BRIONES(2008), nos indica que: el método inductivo deductivo es cuando procede mediante la clasificación sistemática de los datos obtenidos durante la observación, con el fin de determinar las irregularidades que presentan. (pag.14)**

Este método de inductivo va de lo particular a lo general mientras que el deductivo va de lo general a lo particular.

**El método hipotético - deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.(BERNAL, 2006, pág. 56)**

Este método parte de una hipótesis la cual debe ser analizada y verificada y con conclusiones que deben ser comparadas con esta hipótesis

### 3.3.2. Métodos Empíricos

El Método de Observación: Es el procedimiento preliminar de las ciencias fácticas (de hechos) que tiene por objeto la captación de las características que presentan los objetos. Esta captación se realiza mediante la intervención de los órganos sensoriales y de la concentración de la atención. La observación participa en todos los procedimientos utilizados en la investigación de los objetos de las ciencias, es decir, toda investigación comienza por la observación y termina con ella, especialmente cuando se realiza la verificación de la hipótesis. La observación puede aplicarse al estudio de un solo objeto para ampliar sus conclusiones a los demás de su especie; se aplica también al estudio de una muestra representativa de una población, cuando se utilizan un número limitado de casos seleccionados; y, por último, se aplica el estudio de todos los casos, cuando las circunstancias lo ameriten. (GUTIERREZ, 1992)

### Técnicas e Instrumentos de Investigación

Cuadro 8 Técnicas e Instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Observación	Guía de Observación
Encuesta	Formulario

Fuente: Arana Astudillo Mérida

**“Observación: es la utilización de los sentidos para la precepción de hechos o fenómenos que nos rodean o son de interés del investigador”.** (TAMAYO, 2002, pág. 219)“



**Observación:** es una técnica que consiste en observar fenómenos, hechos o comportamientos, con el fin de obtener información para una investigación, el observador por lo general esta encubierto y el sujeto de observación no se percata de su presencia.

**Guía de Observación:** es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos, también puede actuar como marco teórico. Al consultar esta guía, el observador accederá a información que le ayudará a saber cómo realizar su tarea y encuadrar su trabajo. Por lo tanto, podrá acudir a la guía de observación antes de cada paso.

**Cuestionario:** es un listado de preguntas escritas organizadas en secuencia y coherentes dirigidas a la población, con el fin de que sean contestadas por igual de escrito.

**La encuesta:** Es una técnica que recauda datos con un cuestionario con preguntas prediseñadas dirigidas a la población, con el fin de conocer varias opiniones o características específicas de acuerdo con la necesidad de la investigación, y su destino es el obtener datos de varias personas con diferentes opiniones.

**Encuesta:** es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a un grupo de personas con características similares con la finalidad de obtener datos o información necesaria para una investigación cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, a este grupo se lo conoce como población o universo.

Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Según MÉNDEZ ÁLVAREZ(2011, pág. 252)indica que: **‘Formulario: es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo’’ (Pág.252).**

**Formulario:** Es un hoja de papel que tiene datos, formas de gráficos y espacios en blanco para ser llenados con información varias, el cual va a ser utilizado según el área a la cual pertenezca, también se lo considera como un instrumento de trabajo y su objetivo es dar información que simplifique y facilite el desarrollo de los procedimientos administrativos.

### **3.4. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Se escogió la encuesta que se elaboró con preguntas cerradas, dirigidas al personal administrativo y operativo de la empresa.

Las respuestas fueron tabuladas y se trabajó con gráficos estadísticos en Excel para obtener los porcentajes relevantes de la investigación, con la finalidad de obtener un sistema de remuneración variable para incrementar los niveles de producción, considerando los incentivos necesarios de un salario justo, la mano de obra como objeto principal dando una estabilidad salarial acorde a la producción en tiempo y metas establecidas, se retribuirá con conclusiones en base a los resultados obtenidos de los encuestados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La Empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. se dedica a la producción de carrocerías, desde su comienzo tuvo un crecimiento acelerado y necesita establecer un sistema de incentivos a la producción que se vea inmerso en todo el proceso.

Debido a su crecimiento y a la falta de decisiones oportunas que han bajado la productividad de la empresa esta pretende determinar la manera más factible para incentivar a su personal operativo y crea el sentido de pertenencia hacia la compañía y controlar en cada una de sus áreas los procesos de costos ya establecidos de una manera eficaz y efectiva.

Al incentivar al personal por la producción realizada en el tiempo estimado establecido se lograra obtener las utilidades proyectadas para la empresa y contribuirá al desarrollo de los procesos, habiendo cumplido esto los objetivos administrativos darán paso a un crecimiento financiero, por lo consiguiente el establecer procesos en todas las áreas que abarquen un incentivo lograra mantener la expectativa del empleado ante un incremento de su ingreso mensual y una mejora ante su ingreso total familiar.

El implementar el sistema de remuneración basado en resultados podremos contar con una planeación enfocada en la administración dirigida por objetivos ya definidos, además de hacer participativa la capacidad del empleado con políticas ya establecidas para ser cumplidas en el momento de alcanzar metas empresariales.

Por lo consiguiente los procesos de evaluación de los empleados en sus cargos serán una herramienta efectiva de retroalimentación de conocimientos, esfuerzos, habilidades y comportamientos en la organización.

### 1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para esta compañía?

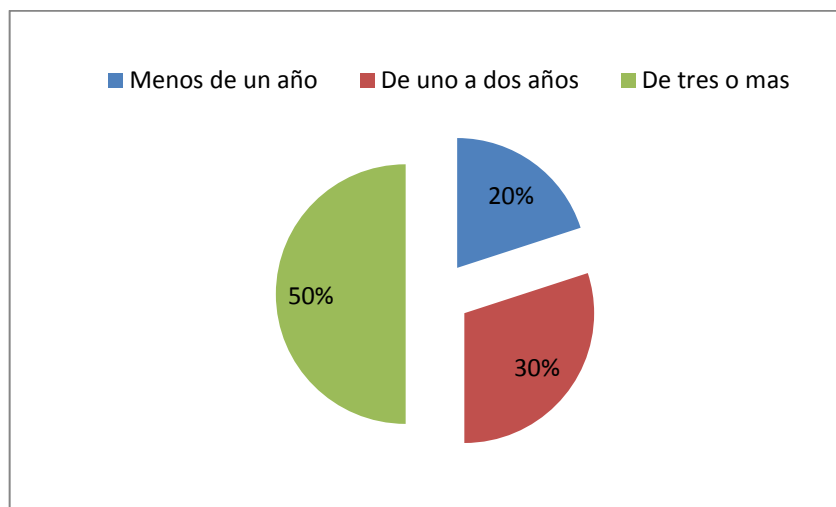
**Cuadro 9 Consulta Laboral**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Menos de un año	4	20%
De uno a dos años	6	30%
De tres o mas	10	50%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 1 Consulta Laboral**



### Análisis e Interpretación de la pregunta 1

En el resultado demuestra que el 50% de los encuestados tienen una antigüedad de 3 años, el 30% menos de 3 años y el 20% menos de un año, el cual corresponde al personal que está en periodo de prueba, con esto demostramos que no tenemos rotación de empleados y que existe antigüedad lo que da seguridad laboral.

**2. ¿Cómo considera usted al personal de la compañía, en cuanto a su capacitación laboral?**

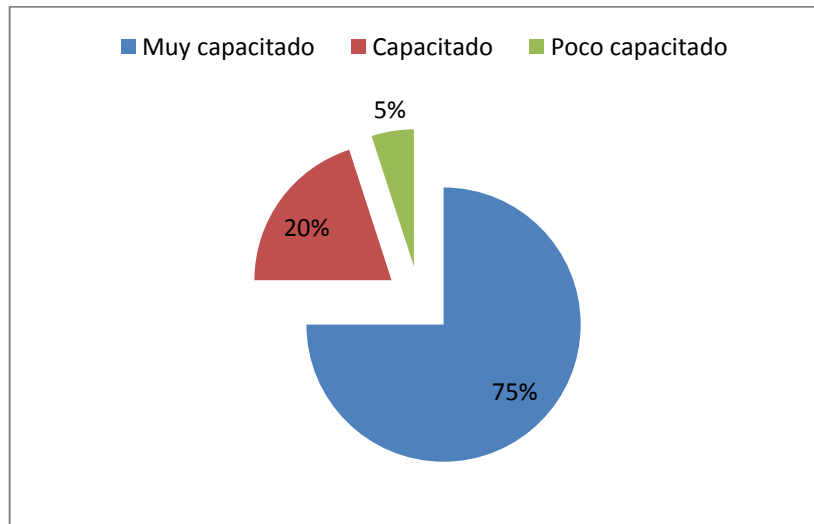
**Cuadro 10 Capacitación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy capacitado	15	75%
Capacitado	4	20%
Poco capacitado	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 2 Capacitación**



**Análisis e Interpretación de la pregunta 2**

Aquí podemos demostrar que el 75% del personal está de acuerdo que se encuentra muy capacitado, el 20% se encuentra capacitado y el 5% considera que esta muy poco capacitado, con esto porcentajes demostramos que podemos mejorar el nivel de conocimiento de los empleados porcentaje más bajo.

**3. ¿Cree usted que el establecimiento de metas de producción en función de tiempos, permitirá optimizar los tiempos de entrega?**

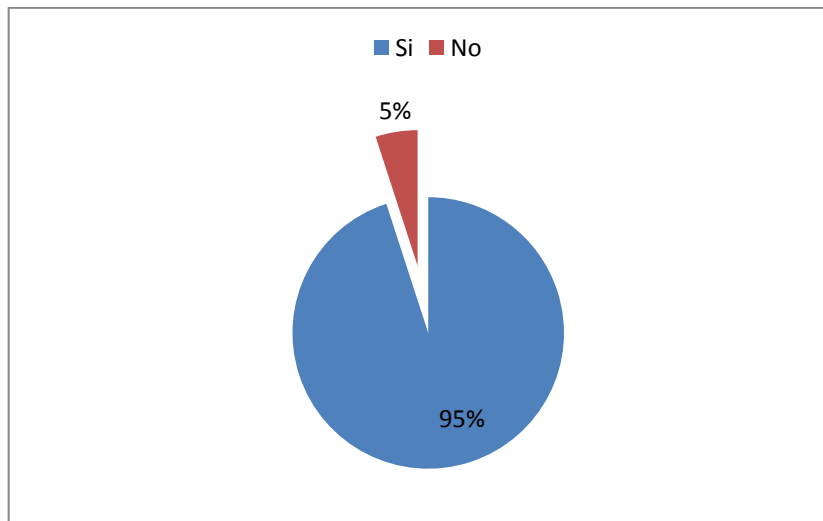
**Cuadro 11 Metas de Producción**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	19	95%
No	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 3 Metas de Producción**



**Análisis e Interpretación de la pregunta 3**

En esta pregunta podemos ver que el 95% está de acuerdo con el establecimiento de metas y el 5% no cree en optimizar los tiempos de entrega, con el mayor porcentaje de personal lograremos cumplir los objetivos de la empresa.

#### 4. ¿Cada qué tiempo considera usted que sea necesario analizar las hojas de procesos del control de actividades?

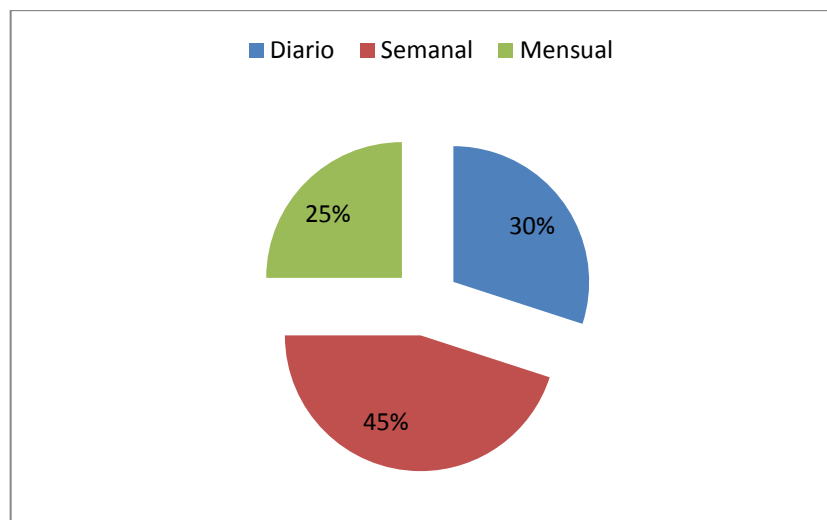
**Cuadro 12 Análisis de Hojas de Procesos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Semana	9	45%
Diario	6	30%
Mensual	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 4 Análisis de Hojas de Procesos**



#### **Análisis e Interpretación de la pregunta 4**

En este cuadro podemos apreciar que el 45% del personal considera analizar semanalmente las hojas de control, el 30% que se analice diario y el 25% sea mensualmente, con esto demostramos que la gran mayoría opta por el control semanal, con esto lograremos un seguimiento normal de los procesos.

5. ¿Con la creación de una matriz de rangos de incentivos cree usted que habrá mejoras en la productividad?

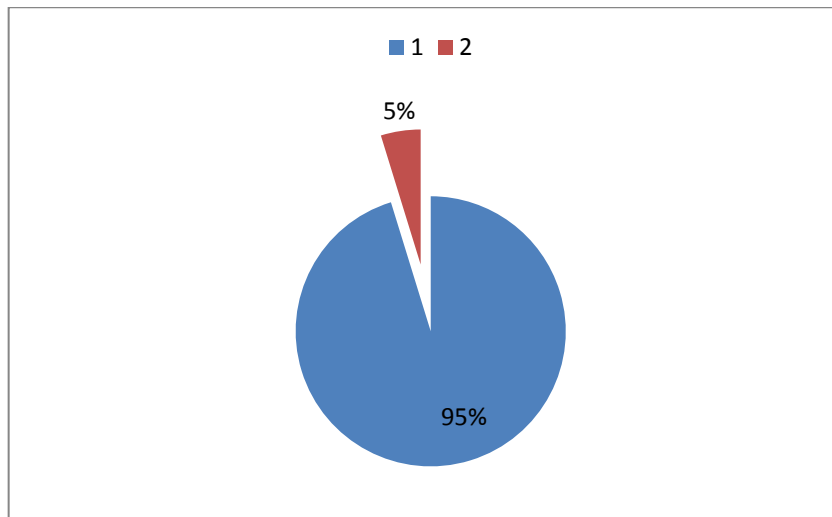
Cuadro 13 Rangos de Incentivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	19	95%
No	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

Figura 5 Rangos de Incentivos



### Análisis e Interpretación de la pregunta 5

Aquí podemos apreciar que el 95% del personal, considera que con la creación de la matriz mejorara la productividad de la empresa, y el 5% no, esto permitirá un mejor desenvolvimiento de la productividad y una mayor rentabilidad empresarial.



**6. ¿Cómo considera usted que la aplicación de una matriz de incentivos para los trabajadores de la empresa?**

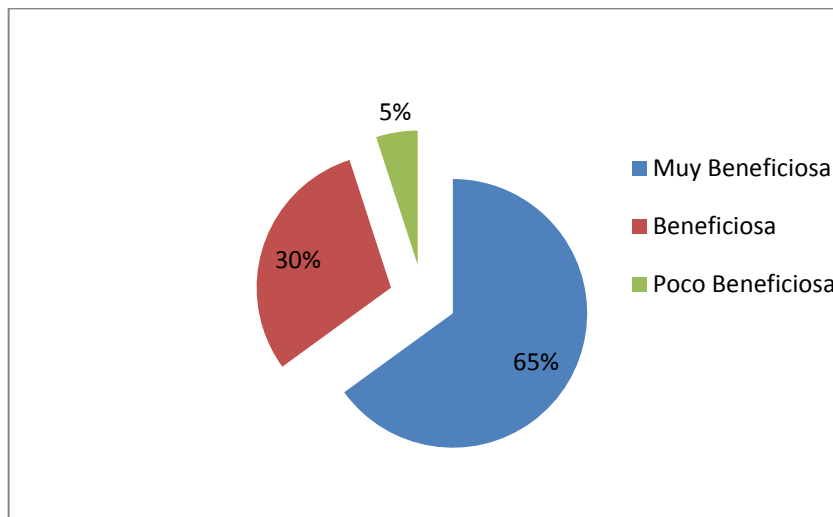
**Cuadro 14 Aplicación de Matriz de Incentivos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy Beneficiosa	13	60%
Beneficiosa	6	30%
Poco Beneficiosa	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 6 Aplicación de Matriz de Incentivos**



**Análisis e Interpretación de la pregunta 6**

Este cuadro nos indica que el personal está de acuerdo que la creación de la matriz sería muy beneficiosa en el 65%, el 30% beneficiosa y el 5% poco beneficiosa, con esto podemos demostrar que podemos cumplir con los estándares preestablecidos de desempeño.

**7. ¿El control y seguimiento de las labores asignadas al personal, servirá como incentivo para el cumplimiento de las mismas?**

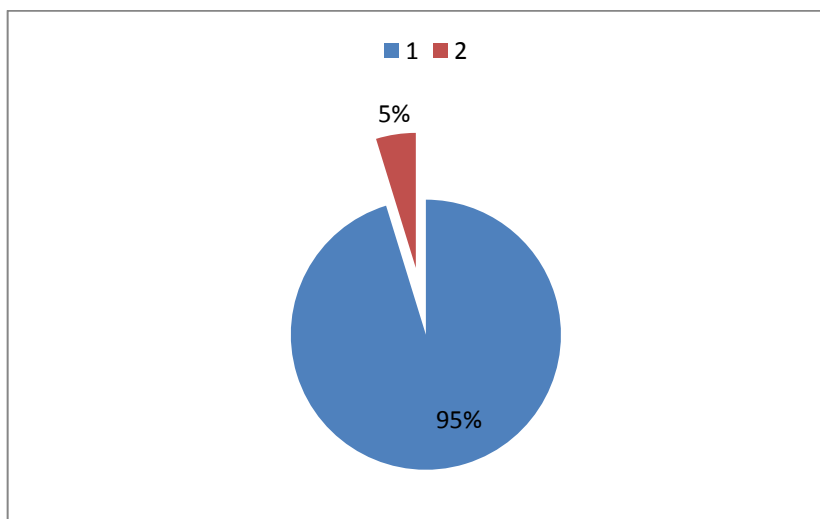
**Cuadro 15 Control y Seguimiento de Labores**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	20	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 7 Control y Seguimiento de Labores**



**Análisis e Interpretación de la pregunta 7**

Aquí podemos demostrar que el 100% del personal encuestado se muestra de acuerdo con el control y seguimiento de las labores que se asignen al personal, con esto podemos ver la compactibilidad de los resultados individuales versus los intereses corporativos.

**8. ¿Cada qué tiempo considera usted que debería capacitarse al personal?**

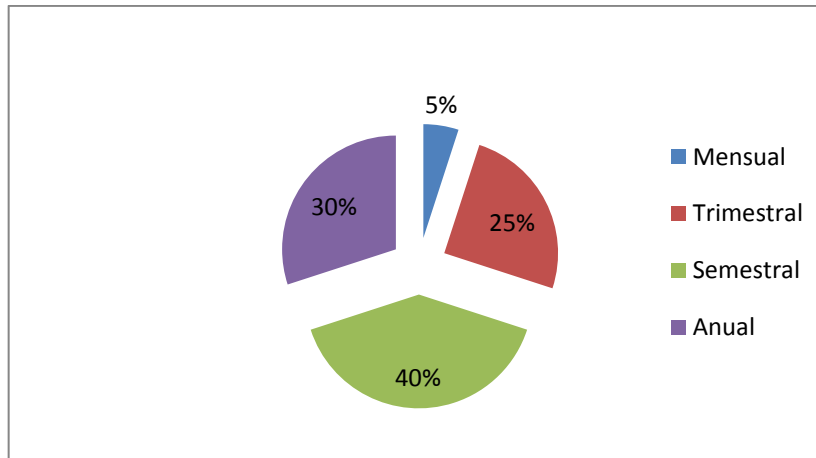
**Cuadro 16 Tiempos de Capacitación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mensual	1	5%
Trimestral	5	25%
Semestral	8	40%
Anual	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 8 Tiempos de Capacitación**



**Análisis e Interpretación de la pregunta 8**

La respuesta que se obtuvo de ésta pregunta demostró que el 30% del personal considera que se debe capacitarse anualmente, el 40% semestral el 25% trimestral y el 5% mensual, con esto dispondremos de individuos capacitados laboralmente considerando la organización anual.

9. ¿Considera que un estímulo para aumentar la producción sería el incremento de la remuneración al personal operativo?

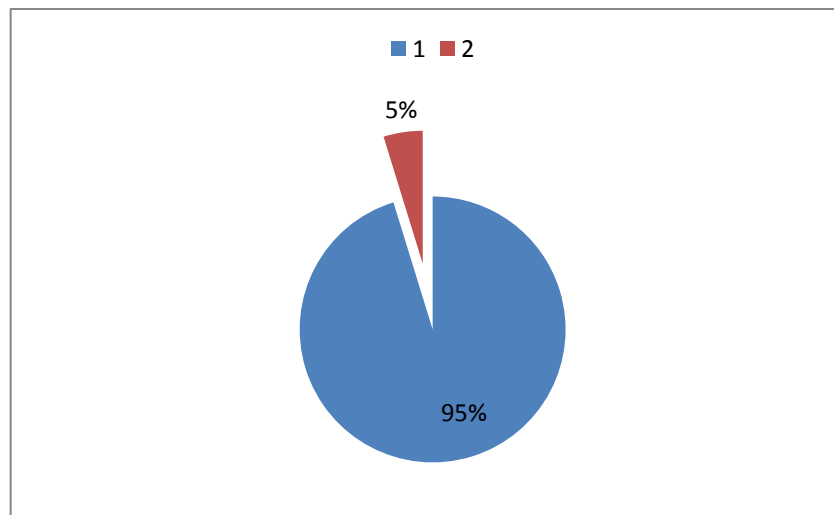
Cuadro 17 Incremento de la Remuneración

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	19	95%
No	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

Figura 9 Incremento de la Remuneración



### Análisis e Interpretación de la pregunta 9

En esta pregunta se notó que el 100% del personal cree que la motivación y la satisfacción influyen en su efectividad laboral, con esto dispondremos de individuos motivados laboralmente y capacidad de asumir retos.

**10. ¿Está usted de acuerdo en que crear un sentido de pertenencia de la empresa al trabajador es un factor importante para su desempeño laboral?**

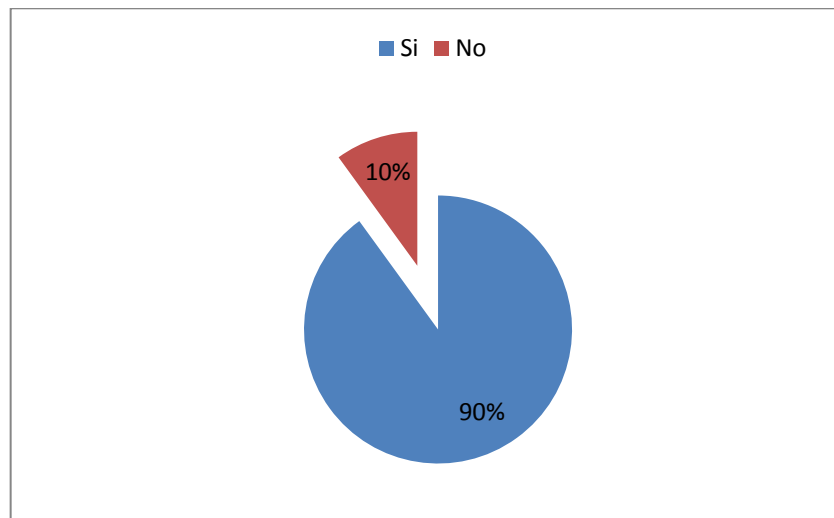
**Cuadro 18 Sentido de Pertenencia**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	18	90%
No	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 10 Sentido de Pertenencia**



### **Análisis e Interpretación de la pregunta 10**

En esta pregunta se notó que el 90% del personal cree el sentido de pertenencia es un factor importante para su desempeño, mientras que el 10% no, con esto garantizaremos que el personal se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.

**11.- ¿Considera oportuno realizar registros y evaluaciones de las actividades laborales?**

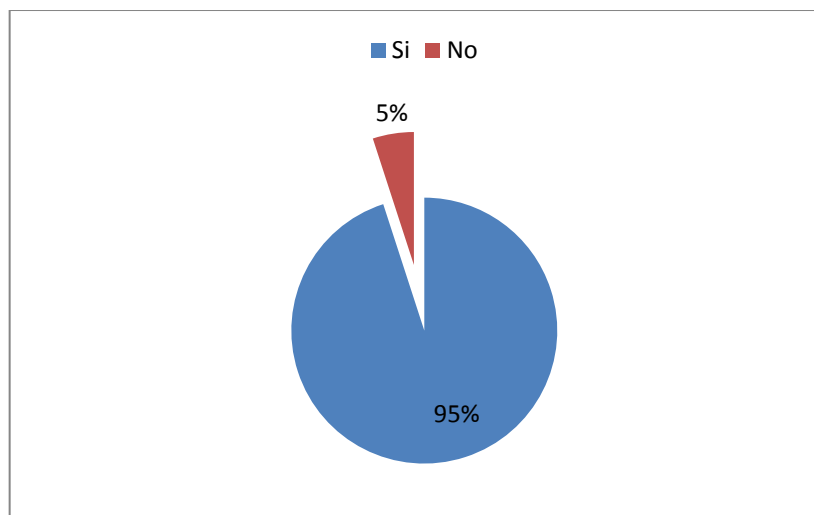
**Cuadro 19 Registro y Evaluaciones**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	19	95%
No	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

**Figura 11 Registro y Evaluaciones**



**Análisis e Interpretación de la pregunta 11**

En esta pregunta se notó que el 95% considera oportuno realizar los registros y evaluaciones, mientras que el 5% no lo considera, con esto evaluaremos cuan efectiva son las actividades de cada actividad y empleado.

## **4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA**

### **1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para esta compañía?**

En el resultado demuestra que el 50% de los encuestados tienen una antigüedad de 3 años, el 30% menos de 3 años y el 20% menos de un año, con estos resultados determinamos la estabilidad laboral de los empleados en la empresa.

### **2. ¿Cómo considera usted al personal de la compañía, en cuanto a su capacitación laboral?**

Aquí podemos demostrar que el 75% del personal está de acuerdo que se encuentra muy capacitado, el 20% se encuentra capacitado y el 5% considera que esta muy poco capacitado, esta información será de mucha ayuda para establecer planes de capacitación continua.

### **3. ¿Cree usted que el establecimiento de metas de producción en función de tiempos, permitirá optimizar los tiempos de entrega?**

En esta pregunta podemos ver que el 95% está de acuerdo con el establecimiento de metas y el 5% no cree en optimizar los tiempos de entrega, de no establecer metas de producción no se lograría cumplir con el objetivo de tiempo.

### **4. ¿Cada qué tiempo considera usted que sea necesario analizar las hojas de procesos del control de actividades?**

En este cuadro podemos apreciar que el 45% del personal considera analizar semanalmente las hojas de control, el 30% que se analice diario y el 25% sea mensualmente, el realizar un constante análisis permitirá determinar cualquier falencia en el proceso.

**5. ¿Con la creación de una matriz de rangos de incentivos cree usted que habrá mejoras en la productividad?**

Aquí podemos apreciar que el 95% del personal, considera que con la creación de la matriz mejorara la productividad de la empresa, y el 5% no, esto permitirá que el empleado se incentive por lograr cumplir un objetivo sabiendo que va a obtener una remuneración adicional mensual.

**6. ¿Cómo considera usted que la aplicación de una matriz de incentivos para los trabajadores de la empresa?**

Este cuadro nos indica que el personal está de acuerdo que la creación de la matriz sería muy beneficiosa en el 65%, el 30% beneficiosa y el 5% poco beneficiosa, partiendo de la iniciativa de la empresa podremos determinar que si es beneficiosa porque permite tener un ingreso extra.

**7. ¿El control y seguimiento de las labores asignadas al personal, servirá como incentivo para el cumplimiento de las mismas?**

Aquí podemos demostrar que el 100% del personal encuestado se muestra de acuerdo con el control y seguimiento de las labores que se asignen al personal, de no existir un control no se podrá determinar cuánto se está cumpliendo y quienes lo están haciendo.

**8. ¿Cada qué tiempo considera usted que debería capacitarse al personal?**

La respuesta que se obtuvo de ésta pregunta demostró que el 30% del personal considera que se debe capacitarse anualmente, el 40% semestral el 25% trimestral y el 5% mensual, una capacitación continua permite mejorar los niveles de conocimiento de cada uno de los implicados en el proceso.

**9. ¿Considera que un estímulo para aumentar la producción sería el incremento de la remuneración al personal operativo?**



En esta pregunta se notó que el 100% del personal cree que la motivación y la satisfacción influyen en su efectividad laboral, cualquier ingreso extra de parte de la empresa incentiva al personal y mucho más cuando es por su propio esfuerzo.

**10. ¿Está usted de acuerdo en que crear un sentido de pertenencia de la empresa al trabajador es un factor importante para su desempeño laboral?**

En esta pregunta se notó que el 90% del personal cree el sentido de pertenencia es un factor importante para su desempeño, mientras que el 10% no, el sentido de pertenencia crea muchas circunstancias beneficiosas positivas tanto para el empleado como para la empresa.

**11.- ¿Considera oportuno realizar registros y evaluaciones de las actividades laborales?**

En esta pregunta se notó que el 95% considera oportuno realizar los registros y evaluaciones, mientras que el 5% no lo considera, de no llevarse un control efectivo puede haber errores que perjudiquen el sistema de procesos y llevar un registro determina donde se puede corregir el mismo.

#### **4.3. RESULTADO**

Gracias a la colaboración del personal encuestado por la información proporcionada y proceder al procesamiento de estos datos se puede determinar que desde el principio existió falta de lineamientos precisos que regulen el crecimiento rápido que tuvo la empresa y orientar acciones con la creación de estrategias que favorezcan a las dos partes.

La actividad de la industria metalmecánica está en todo su apogeo y el llevar controles que regulen su correcto desempeño es una tarea diaria, la falta de seguimiento en los procesos puede ser una falta grave que desencadene en unas fallas grandes en los procesos.

El dar estabilidad laboral al empleado crea un sentido de pertenencia hacia la empresa el mismo que se verá incentivado con la remuneración adicional que recibirá cada uno al momento de recibir su salario, lo que les permitirá mejorar su nivel económico personal y familiar, además de verse implicado en el proceso sentirá que es parte importante del mismo y generara condiciones positivas para los dos entes (el empresario y el trabajador).

La constante capacitación es un factor que no debe dejarse a un lado, ya que un trabajador bien instruido será más intuitivo y detectar fallas que otros no las pueden ver y aumentara su nivel de confianza personal, será más seguro en comunicar y en tomar decisiones que están en su nivel que pueden salvar cualquier suceso.

El implementar controles logrará que se mejoren condiciones de trabajo que pueden estar fallando o que retrasen al equipo humano, lo que ocasiona no cumplir con el objetivo de metas de entrega.

El considerar un estímulo como incentivo a la producción es una buena estrategia siempre y cuando se dé con una buena finalidad, el crear las tablas por rangos donde se mida el cumplimiento en las entregas y se podrá evaluar y racionalizar cada recurso proporcionado por la empresa en cada una de las etapas de los procesos, permitiendo la optimización en cada actividad y el logro de los objetivos y la retroalimentación de los datos al área financiera que es quien determinar cuan efectiva fue cada gestión, y que logros llevo a obtener la compañía.

#### 4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 20 Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<b>Hipótesis General</b> Pago por Remuneraciones Variables Niveles de Producción	Esta hipótesis es verificable en las preguntas 1,3,5,10, los resultados demuestran la necesidad de un sistema de remuneración, para incentivar un mejor nivel de producción.
<b>Hipótesis Particular 1</b> Conceder de incentivos Incremento de la productividad	Con esta hipótesis es demostrable con las preguntas 4, 5,6, que es necesario conceder incentivos para incrementar la producción, ya que con ellos el personal operativo va a dar un mejor rendimiento.
<b>Hipótesis Particular 2</b> Motivación y satisfacción Mejora efectividad	Con estos resultados de las preguntas 8,9, podemos demostrar que un personal motivado y satisfecho logra una eficiencia y efectividad en la ejecución de las actividades planificadas por la empresa.
<b>Hipótesis Particular 3</b> Óptimo rendimiento laboral Incremento del rendimiento financiero	Al analizar estas preguntas 2 y 4, se demuestra que se puede medir el rendimiento laboral y a su vez el rendimiento financiero.
<b>Hipótesis Particular 4</b> Constante capacitación Mejora la calidad del producto	Con estas preguntas 1,2 podemos determinar que con una correcta y constante capacitación al personal obtendremos resultados favorables y una mejora continua en los procesos de calidad del producto.

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1. TEMA

Diseño de un Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.

#### 5.2. FUNDAMENTACIÓN

Es necesario la elaboración de flujos basados en las acciones de control que se implementaran en la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. en donde se inicia mediante un proceso de justificación de cuentas utilizando el método vertical y horizontal del análisis en donde se analiza las cuentas más relevantes, del plan de cuenta, posteriormente se analizan en base a indicadores de cuenta para medir la liquidez, solvencia y rentabilidad, en base estrategias que permitan el alcance de los objetivo en el tiempo. Considerando la siguiente tabla aplicable en la propuesta.

**Cuadro 21 Prioridad de Rotación en las Cuentas**

<b>CUENTAS RELEVANTES</b>	<b>ROTACIÓN</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Cuentas por Cobrar	Diaria	Alta estrategias
Banco	Diaria	Media Alta
Materiales y equipos	Mensual	Alta
Sueldos x pagar	Mensual	Alta estrategias
Gastos	Diario	Alta

**Elaborado por:** Arana Astudillo Mélida

**Contabilidad Administrativa.**-Es una técnica que se aboca en satisfacer las necesidades internas, se centra en la información de varios niveles administrativos, utiliza varias herramientas de control con las cuales busca, planifica, prevé el futuro y genera informes internos para que la administración de la empresa tome decisiones con eficiencia, y compare los resultados del pasado en comparación a lo actual.

El principal indicador de medición que mantendrá en constante análisis la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. se basa al proceso de liquidez, en donde se toma en consideración a las cuentas más importantes de los activos y pasivos corriente y se procede a medir la importancia y utilización de las cuentas por cobrar, para que esta vaya generando indicadores que en el tiempo represente la consecución y control de los objetivos, siendo satisfactorio su desarrollo en base a las estrategias que se aplique y de cómo se mantenga las políticas institucionales de las cuentas por cobrar y bancos.

**Contabilidad Financiera.**-Es la técnica que satisface las necesidades externas por información y cumple con los PCGA, ya que clasifica, registra, suma y se informa de todas las operaciones cuantificables monetarias y económicas de la empresa, lleva registro histórico del movimiento económico de la empresa que sirven para tomar decisiones en el presente y beneficien a futuro y que son sujetos de análisis e interpretación para los administradores y terceras personas entre ellas entes de regulación estatal.

La nómina es un punto muy importante en la contabilidad financiera dado que esta deriva algunos impuestos que afectan el ingreso neto de la empresa y están sujetas a cambios de leyes y reglamentos.

Estimado directivos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., a través de la presente se informa la relación existente de la empresa en comparación con las actividades realizada en el año anterior, en donde se mostró un incrementos satisfactorio de los indicadores en base al desarrollo de las decisiones tomadas en

beneficio del desarrollo institucional del presente año, resumiendo tales resultados en la siguiente tabla.

**Cuadro 22 Indicadores y Tendencias**

<b>Descripción</b>	<b>Definición</b>	<b>Resultado/Tendencia</b>
Liquidez de Carrocerías Metalmecánicas S. A.	Dinero efectivo para la realización de actividades cotidianas	Poco satisfactorio Tendencia a bajar
Prueba de Cuentas Por cobrar que mantienen Carrocerías Metalmecánicas S. A.	Se mide la importancia de la cuenta dentro del activo corriente	Satisfactorio Tendencia a seguir mejorando
Manejo eficiencia de mano de obra en Carrocerías Metalmecánicas S. A.	Los ingresos reflejan las actividades constante del recurso humano	Satisfactorio Tendencia estable
Solvencia de Carrocerías Metalmecánicas S. A.	Activos que representa las actividades de la institución	Capacidad e imagen e institucionalidad.
Rentabilidad Carrocerías Metalmecánicas S. A.	Mantiene un incremento poco satisfactorio	Bueno

**Fuentes:** Balance Carrocerías Metalmecánicas S. A.

**Elaborado por:** Arana Astudillo Mérida

Informe detallado en base al análisis y los métodos de control y verificación de las actividades en base a los resultados de los estados financieros.

**Contabilidad de Costos.**-Es un sistema de información que se ocupa del registro, clasificación, acumulación, control y asignación de costos, hasta determinar el respectivo costo de producción y el correspondiente costo de artículos vendidos.

La contabilidad de costos es el intermediario entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera. Consiste en verificar la eficiencia que aplican todos los que forman parte del recurso humano y materiales de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. en donde se mide las actividades en base al uso de los materiales y equipos que representan el servicio de Carrocerías Metalmecánicas S. A. e incluso el nivel de productividad tanto de los materiales utilizados, como el

aprovechamiento del tiempo del personal que labora en los procesos operativos y logísticos de Carrocerías Metalmecánicas S. A., se aplicaran los principales indicadores de actividad, se realizara la respectiva comparación y control para establecer las estrategias necesarias que permita alcanzar los objetivos trazados. La empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. actualmente no mantienen crédito relevante, por lo que se maneja en base a la liquidez con la que cuenta y posiblemente las negociaciones de la cartera en una banca para respaldo de la liquidez, es decir la cuenta más importante se relaciona con las cuentas por cobrar a cliente, cuenta o documentos que sirve para representar valores por parte de negociadores de documento que respaldan el retorno del dinero con un bajo riesgo de interés.

**Contabilidad para Nómina.-** La empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. tiene un ritmo de crecimiento acelerado por lo que se incorpora nuevas actividades al negocio y se realizan más contratos en base a cliente que genera actividades de transportación y mano de obra en distintos lugares de la ciudad de Guayaquil, la realización de actividades de obra y servicio implica que los materiales y equipos sean utilizados con mayor frecuencia, motivo por lo que es imprescindible el conocer el grado de uso y la resistencia de su parte, además de la compra de repuesto constante que puedan ocasionar un control de cómo se llevan los activos fijo en la institución, un desglose de los activos y maquinarias es de importancia para la gestión administrativa, debido a que solventa un control y el correcto manejo de los activos vagos representado por equipos dañados o simplemente que no están en uso.

Los balances tanto el general como el de pérdidas y ganancias nos permiten hacer actividades de gestión financiera en donde se establecen las comparaciones entre las cuentas y se logra determinar cuál cuenta mantiene mayor determinación. Las actividades realizadas que repercuten en el área de la empresa es lo que se refiere al manejo de los gastos y costos que mantienen constantemente la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., reduciéndolos y manteniendo el servicio eficientemente, es decir las decisiones principales estratégicas se relacionan con el control de los gastos y el incremento de los ingresos.

El manejo de los estados financieros como el balance general y el control constante del estado de resultado representa el principal eje de gestión operativa y rentable.

**Pago:** Es uno de los modos de extinguir las obligaciones que consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida, sea esta de dar, hacer o no hacer (no solo se refiere a la entrega de una cantidad de dinero o de una cosa).

**Remuneración:** Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Remuneración es la función de RH que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio de desempeño de tareas organizacionales, incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo, es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales, y remuneración indirecta y beneficios.

**Incentivo:** Compensación económica que se paga a un empleado por realizar una tarea.

**Horas Extras:** Trabajo que se realiza en horas adicionales a la jornada única de trabajo sea diurna o nocturna o en feriados.

**Producción:** Conjunto de actividades que transforman la materia prima en elementos de cualquier naturaleza.

**Incremento:** Es el aumento paulatino en un bien o servicio en intervalos de tiempos.

**Volumen:** Cantidades de mercadería, servicio o ventas de servicio ofrecido en base a un precio y costos más reducido por distribuírselo en cantidades elevadas

**Sistema:** Secuencias de pasos metodológicos y operativos que consiste en la realización de los procesos para su consecución y el análisis de los resultados.



**Niveles de Producción:** elementos estratégicos de elaboración y consecución de procesos sistematizados en la elaboración de un trabajo específico, además de asentamiento de un cronograma basado en el tiempo de realización de una infraestructura metálica.

**Recurso Humano:** El desarrollo de una empresa de basa al fortalecimiento del recurso humano que posee Carrocerías Metalmecánicas S. A. en donde se desarrollan actividades de reestructuración y elaboración de carrocería dirigidos por procesos de acción y trabajo eficiente.

### 5.3. JUSTIFICACIÓN

Se justifica La relevancia de este proyecto para Carrocerías Metalmecánicas S. A., son por los motivos de encontrar una estrategia para incrementar la productividad en la fabricación por tonelajes.

Dar un incentivo adicional a lo estipulado por las leyes y que este bien aplicado en el sistema de cálculo de las remuneraciones que permita su correcta aplicación, que se sujete y cumpla sus objetivos apegados al marco legal laboral.

Al realizar este sistema tendremos una manera de controlar los costos de la mano de obra con lo que evidenciaremos el correcto proceso y su acción permitirá tomar decisiones para corregir falencias, luego de esto se necesitará realizar un análisis mediante diagramas de flujo que permitan identificar con gráficos las actividades de cada proceso y poder detectar sus fallas.

Estos indicadores permitirán evaluar, eficiencia, productividad y rentabilidad en función de los objetivos planteados de los procesos de cada una de las áreas.

Por esta razón es de suma importancia el diseño de este proyecto que generará un cambio positivo dentro del rango económico de los trabajadores, que por su crecimiento y la falta de decisiones rápidas provocaron que no se lleve un buen

control y no se elimine procesos por fallas humanas o descoordinación de las áreas implicadas.

El elemento humano es un factor estratégico e importante de la empresa, el integrarlos y diseñar estímulos económicos y no económicos son fundamentales al momento de tomar decisiones y definir estrategias que ayuden a obtener excelencia y calidad.

Estos estímulos económicos son considerados como factores higiénicos, su presencia no garantiza éxito, pero su ausencia causa fracasos y crisis, por lo tanto éste trabajo plantea un enfoque que servirán para visualizar diferentes frentes y plantear lo importante de interactuar y combinar herramientas y estrategias para mejorar condiciones, y obtener una empresa de todos y para todos quienes conforman la misma.

## **5.4. OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de pagos por remuneración variables enfocadas a incrementar los niveles de producción de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., de la ciudad de Guayaquil.

### **5.4.2. Objetivo Específico**

- Analizar y comparar de la información histórica versus la actual para la formación de la plantilla básica del cálculo.
- Establecer escenarios y propuestas de pagos en base a los cálculos.
- Ejecutar el sistema de pagos de remuneración por remuneración variable.
- Evaluar y monitorear los resultados del sistema de pagos.

## 5.5. UBICACIÓN

PAIS: Ecuador  
PROVINCIA: Guayas  
CANTON: Guayaquil  
PARROQUIA: Pascuales

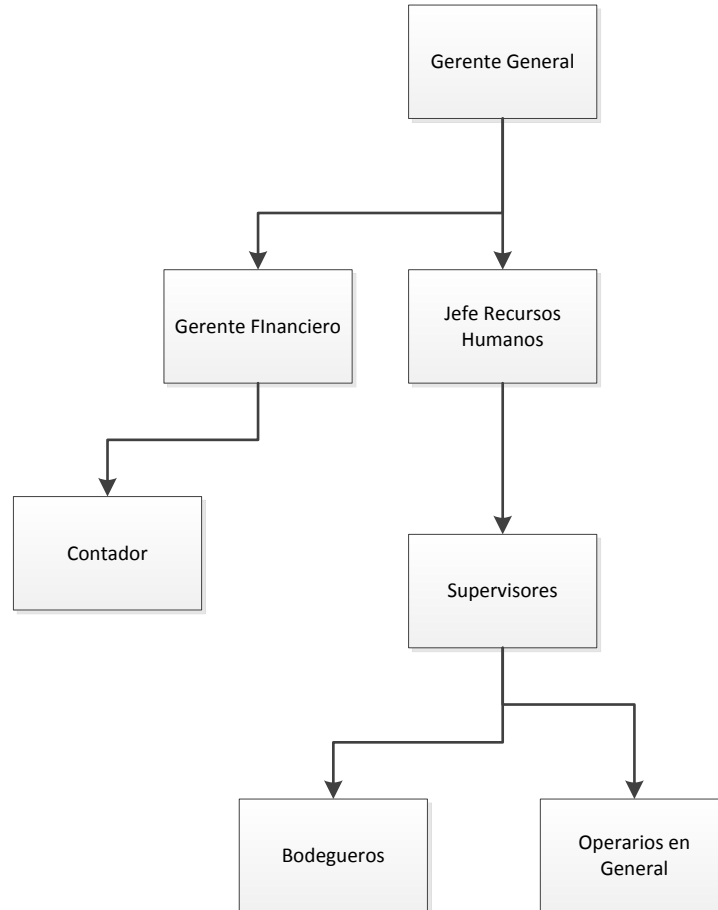
Figura 12 Mapa de Ubicación



Fuente: Google Maps

### 5.5.1. Organigrama Actual

Figura 13 Organigrama Actual

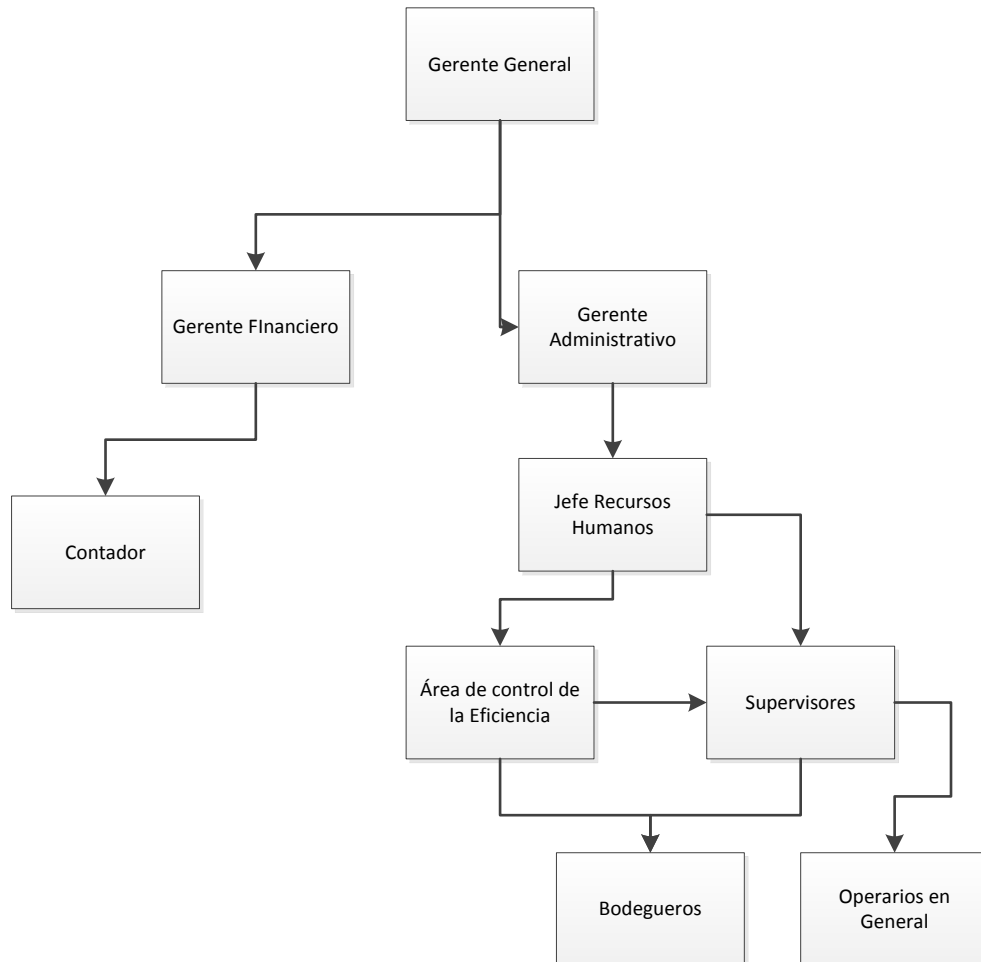


Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

En el organigrama actual que maneja que maneja la empresa de Carrocería se vislumbra un prototipo clásico de organigrama estructural en donde se dan pautas a los principales lineamientos establecidos por la organizaciones estableciéndose la línea de mando acorde a la estructura sin incorporar nuevas alternativas de mejora de la eficiencia y desarrollo de los operarios y demás personal de la institución, haciendo demasiado rígido el proceso y la carencia de motivación y competencias para con el personal que labora en Carrocerías Metalmecánicas S. A.

### 5.5.2. Organigrama Sugerido

Figura 14 Organigrama Sugerido



Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

La estructura sugerida para la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. consiste en la creación de una área relacionada con el departamento de recurso humanos a cargo de una gerencia administrativa sujeta a las referencias de un área denominada de eficiencia que encierra todas las novedades vertidas por el personal de operarios y bodegueros para el desarrollo proactivo de sus actividades, estableciendo un control del grado de eficiencia y responsabilidad para cada una de las obras asignadas.

### 5.5.3. Análisis FODA

#### FORTALEZAS

- ✓ Carrocerías Metalmecánicas S. A. realiza Actividades por más de 30 años de tiempo de vida de la compañía.
- ✓ Experiencia e imagen dentro del mercado de carrocería.
- ✓ Surtido de cooperativas y empresas importadoras que buscan ampliar mejorar o incorporar carrocerías a las unidades de transporte.
- ✓ Un equipo de recurso humano dispuesto al cambio en las actividades que realiza Carrocerías Metalmecánicas S. A.
- ✓ Infraestructura propia de Carrocerías Metalmecánicas S. A. que se distingue dela competencia.
- ✓ Un reconocimiento constante por las tareas realizadas en diferentes clientes que posee Carrocerías Metalmecánicas S. A.
- ✓ Cumplimiento y responsabilidad en todos los factores que la ley demanda además de la incorporación del personal en un sitial importante de consideraciones dentro de Carrocerías Metalmecánicas S. A.

#### DEBILIDADES

- ✓ El personal posee un sueldo poco agradable en las labores que realiza.
- ✓ No se desarrolla actividades de inducción en el área operativa.

- ✓ Los proveedores tienen prioridades más que el personal de Carrocerías Metalmecánicas S. A.
- ✓ No se mide la eficiencia en el área operativa por parte del área de recursos humanos.
- ✓ No existe una adecuada comunicación entre los miembros de los diferentes equipos que mantienen operando en Carrocerías Metalmecánicas S. A.
- ✓ Se forma una mala producción cuando no existe un control por obra realizadas.
- ✓ Existen personal que labora más que otro y gana un mismo sueldo.
- ✓ No hay diferenciación entre el personal responsable y el personal que labora en Carrocerías Metalmecánicas S. A.

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Nuevos mercados de la carrocería a nivel nacional.
- ✓ Modelo de empresa dedicada a beneficiar a sus colaboradores e incentivarlo.
- ✓ Trascender a mercados nacionales y acoplamiento con la industria automotriz.
- ✓ Realización de convenios directos de trabajo en base a la eficiencia
- ✓ Realizar actividades en diferentes industrias dedicadas al manejo y transformación de metales.

- ✓ Ampliar mercado e infraestructura que posee Carrocerías Metalmecánicas S. A.

## **AMENAZAS**

- ✓ Aranceles en insumos y materia prima que adquiere Carrocerías Metalmecánicas S. A.
- ✓ Impuestos especiales en la industria de maquinarias y automotores.
- ✓ Contexto de actividades de poco respaldo del gobierno central en la industria relacionadas con proveedores y clientes de Carrocerías Metalmecánicas S. A.

## **5.6. FACTIBILIDAD**

Las estrategias y políticas además de indicadores y proyecciones en Carrocerías Metalmecánicas S. A. son factibles por cuanto ordena, organiza, planifica y controla el flujo de efectivo y el proceso de construcción de metales, obteniendo ahorro en materiales con la misma calidad de los insumos, además los resultados evaluados en los balances de comprobación.

La viabilidad de los procesos de gestión financieras ha generado una normativa para que aplique en la gestión de un sistema de sueldos que impulse el desarrollo de la eficiencia que permita organizar las cuentas en base al manejo de clientes, proveedores y mercadería ingresada a la empresa con el fin de medir los indicadores.



### **5.6.1. Factibilidad Técnica**

Carrocerías Metalmecánicas S. A., desarrollaría un proceso de control interno que es beneficioso para el acontecer de la institución beneficiando al medir los parámetros financieros que repercuten en cada una de las actividades que realiza con cooperativas y que se relaciona con medir el equilibrio del trabajo por parte del personal que contribuye a la fabricación, instalación y preparación de carrocerías, la eficiencia se mide en base al trabajo que desarrollen.

La viabilidad de los procesos de fabricación depende directamente de la mano de obra que se intensifiquen y que haya generado una normativa, para impulsar el desarrollo de las actividades en base al esfuerzo de cada obrero en la actividad encomendada.

Entre los principales aspectos a considerar en la parte técnica consideramos evidenciar la transformación inmediata en los procesos operativos, es decir analizar el desarrollo de cada empleado en el trabajo encomendado y en el tiempo y calidad que efectúa al diseñar la carrocería, implementar el color y la terminación del proceso para inmediatamente asumir una nueva responsabilidad, estableciendo un control sistemático de la cantidad implementada y reparada, además del control en el uso de materiales metálicos y además accesorios.

Los componentes a considerar para que la factibilidad desarrollada sea la más eficiente se considera:

**Cuadro 23 Análisis De La Factibilidad Técnica**

<b>Descripción</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Poco Aceptable</b>	<b>Nada Aceptable</b>
1. Equilibrio en el tiempo de cada trabajo que llega a Carrocerías Metalmecánicas S. A.			
2. Manejo equilibrado con cada infraestructura exigida por el cliente.			
3. Proceso de control de la materiales utilizados en Carrocerías Metalmecánicas S. A.			
4. Control de los desperdicio en la fabricación y reparación de Carrocerías			
5. Habilidad en el manejo de las actividades con experticia sin ver la hora de salida			
6. Adecuado tiempo en el manejo de las actividades operativas en Carrocerías Metalmecánicas S. A.			
7. Motivación en base a incentivos económico para acelerar el ritmo de trabajo en Carrocerías Metalmecánicas S. A.			
8. Desarrollo de proceso más agiles para culminar con éxito cada trabajo			
9. Manejo adecuado de los recurso y mantención de la calidad en cada carrocería			
10. Manejos de los proceso de seguridad y de riesgo por parte de cada soldador, operador, pintor, etc., que labores en Carrocerías Metalmecánicas S. A.			
11. Utilización adecuada de las herramientas y maquinarias acorde a su capacidad y cuidado			

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

### **5.6.2. Factibilidad Administrativa**

La realización de constituir un monto fijo que oriente al pago adecuado de los haberes para el personal y las responsabilidades que el estado persigue en seguridad social y los impuestos que radica las negociaciones, sin embargo la infraestructura que se posee no da un amplio criterio económico para decir que la situación está bien, simplemente ha existido un estancamiento proactivo de las actividades, que se realizan en base a negociaciones de infraestructuras y carrocerías, la tarea básica es adecuar el espacio de Carrocerías Metalmecánicas S. A. disminuyendo los espacios vagos, contribuyendo al ahorro de los gastos innecesarios, la capacidad de pago y descuento a los proveedores y lo más importante en la que se caracteriza Carrocerías Metalmecánicas S. A. es que amplía la oportunidad para el personal que labora de manera eficiente y proactiva.

Es imprescindible la orientación de precios y movimiento que se dé a las obras a realizarse en diferentes carrocerías, realizar un control exhaustivo del tiempo que se demora con calidad y la factibilidad económica necesaria aplicable en el trabajo,.

Es necesario medir la factibilidad económica de Carrocerías Metalmecánicas S. A. en el momento que procedemos a mejorar los indicadores relacionados a disminuir los costos y maximizar los trabajos por la eficiencia de cada unidad de transporte que se considera, es decir si se construye o repara la carrocería en menos hora tendremos la oportunidad de adaptar otro proceso con otro cliente y así continuamente, desatando un ánimo en el personal para proceder a realizar mayor actividades por el pago de una remuneración acorde a la eficiencia del trabajo personal o grupal., se busca desafío y se orienta el desarrollo de estrategias y tácticas para acaparar más trabajo , y lo más importante es la provisión de materiales, insumos y repuestos, factores elementales que permitiría verificar la factibilidad económica de Carrocerías Metalmecánicas S. A. mediante un proceso medido por el tiempo,

### **5.6.3. Factibilidad Financiera**

La empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. tiene un ritmo de crecimiento acelerado por lo que se incorpora nuevas actividades al negocio en relación a las carrocerías que se fabrican y reparan además de la diversidad de contratos en base un mismo cliente o cooperativa que genera actividades de transportación y mano de obra.

La realización de actividades de obra y servicio implica que los materiales y equipos sean utilizados con mayor frecuencia, motivo por lo que es imprescindible el conocer el grado de uso y la resistencia de su parte, además de la compra de repuesto constante que puedan ocasionar un control de cómo se llevan los activos fijo y herramientas, con ello medir la solvencia y el control del correcto manejo de los activos vagos y el tiempo que está desocupado el empleado al terminar una carrocería.

Los balances tanto el general como el de pérdidas y ganancia nos permiten hacer actividades de gestión financiera en donde se establece las comparaciones entre las cuentas y se lograra determinar cuál cuenta mantienen mayor determinación. Si la cuenta de cuenta por cobrar mantiene una mayor influencia dentro del ajuste vertical y horizontal entonces estamos frente a un empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. que incursiona en el crédito a tercero o mantiene elevada las cuentas por cobrar , motivo de la dependencia de dicho cliente ante la situación de estrategias protagonista en el área de cuentas por cobrar, Otra las actividades realizadas que repercuten en el área de la empresa es lo que se refiere al| manejo de los gastos y costos que mantienen constantemente la Carrocerías Metalmecánicas S. A., reduciéndolos y manteniendo el servicio eficientemente, es decir las decisiones principales estratégica se relaciona con el control de los gastos y el incremento de los ingresos por la eficiencia de los colaboradores.

**Cuadro 24 Ejemplo de Evaluación y control aplicable a Carrocerías Metalmecánicas S. A.**

<b>Liquidez</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Base de Comparación</b>	<b>Evaluación</b>
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{600}{400} = 1.5$ veces mayor al Pasivo	2 veces	Insatisfactoria
$\text{PA} = \frac{\text{Activo Corriente.} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{400}{400} = 1$ vez	1 vez	Satisfactoria
$\frac{\text{Inventario}}{\text{Inventario} + \text{Capital de trabajo AC - PC}}$	$\frac{200}{200} = 100\%$	90%	
<b>Indicador de Actividad</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Base de Comparación</b>	<b>Evaluación</b>
Móv. Del Efectivo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Efectivo}}$	$\frac{4,000}{300} = 13.33$ veces	10 veces	Buena
Rotación Inventario = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	$\frac{4,000}{200} = 20$ veces	15 veces	Buena
Tiempo Promedio De Cobro Diaria = $\frac{\text{Cta. Cbr.}}{\text{Venta}}$	$\frac{120}{10} = 12$ días	8 días	Insatisfactoria
R.delAct.Fijo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	$\frac{4,000}{1,700} = 2.3$ veces	5 veces	Deficiente
Rotación del Activo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{T. Activo}}$	$\frac{4,000}{2,300} = 1.7$ veces	2 veces	Algo Bajo
<b>Solvencia</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Base de Comparación</b>	<b>Evaluación</b>
Deuda Contra Activo = $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{1,500}{2,300} = 65\%$	50%	Insatisfactoria
$\frac{\text{U. antes del impuesto}}{\text{Cargo de interés}}$	$\frac{400}{160} = 2.5$ veces	5 veces	Deficiente
$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Utilidad Neta}}$	$\frac{400}{800} = 50\%$	35%	Insatisfactorio
$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Utilidad Neta}}$	$\frac{1,700}{800} = 212\%$	150%	Satisfactorio
<b>Rentabilidad</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Base de Comparación</b>	<b>Evaluación</b>
Rentabilidad Bruta De la Operación = $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	$\frac{240}{4,000} = 6\%$	10%	Deficiente
$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Ventas}}$	$\frac{2,500}{4,000} = 62.5\%$	60%	Satisfactorio

Fuentes: Balance Carrocerías Metalmecánicas S. A.

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida

El manejo de los estados financieros como el balance general y el control constante del estado de resultado representa el principal eje para las estrategias de gestión, operativas con el personal de Carrocerías Metalmecánicas S. A., en la ilustración se

presentan balances de pérdidas y ganancia de manera mensual, en donde se controla de manera diaria o semanal si los indicadores están acorde a la tendencia de conseguir los objetivos planteados en los ingresos y en el control de los gastos.

En el Ejercicio contable de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. en la presente ilustración se mide los principales factores de rentabilidad relacionada directamente con la manera como mejoran los ingresos y la posibilidad de mantener los gastos bajos, estrategias básicas para que la rentabilidad mejore es importante la implementación de indicadores por parte de los accionistas que miden el desenvolvimiento de los operadores y obreros de las carrocerías en base a la mejora continua de la utilidad del ejercicio contable.

Los indicadores continuos realizados al estado de resultados, implica una acción de medir los ingresos y saber cuáles son los implementos e insumos necesarios para que las actividades de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. no se vean sometida a una prorrogación o disminución de los presupuestos, las estrategias no tratan de quitar los presupuestos, simplemente utilizar medios de control de los egresos.

Las actividades del recurso humano es un ente medible debido a que son ellos los encargados de evaluar directamente los procesos y las actividades que se desarrollen, además de la realización de procesos que motiven a la personal a ser más eficiente con cada labor o trabajo encomendado frente a una carrocería.

#### **5.6.4. Factor Legal**

La aplicación de normas, políticas y procedimientos en el manejo de inventario de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., reflejara un instrumento que se mantendría latente durante y después de la implementación del sistema y las normas a seguir por el talento humano para el buen manejo de la organización.

Se vinculan las leyes procedentes del código laboral, además de aquellas relacionadas con la protección del medio ambiente, esquemas desarrollados para vincular los pasos de la realización de una empresa y además un desglose de las

actividades de calidad y derechos del consumidor a la obtención de un trabajo realizado en base a la calidad acordada.

## **5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Los principales costos que se deben de considerar en la elaboración y fabricación de carrocerías de manera rápida y ordenada con la aplicación de las políticas y procedimientos que deben seguirse, además de cada una de las funciones que realiza el personal que labora físicamente para coordinar la disminución de costo y el interés por producir más y a menor costos.

Las operaciones adicionales que generen la creación de carrocería en la compra de materia prima al contado, garantías y reclamos en el uso de los metales y demás accesorios. El elemento humano busca calidad durabilidad, gustos y agrado en cada infraestructura metálica creada adecuadamente para el control de gasto innecesario y el ahorro de costo respectivo, requiriendo que el personal agilite las actividades y realice un esfuerzo por ganar el tiempo y proseguir nuevas actividades con un nuevo cliente o vehículo en trámite.

- Eficiencia en el manejo de cada carrocería, considerando la cantidad de material que aplique cada obra de infraestructura.
- Exactitud en el control de la materia prima en cada unidad de transporte y acorde a lo solicitado previo el convenio.
- Cumplimiento de los procesos de creación, reparación, acoplamiento y otros que se realicen en Carrocerías Metalmecánicas S. A. considerando el tiempo como recurso fundamental en el desarrollo de una mejor rentabilidad.

Quienes laboran en la compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A. están involucrados de manera directa por el ahorro de materia prima dirigido a obtener las

siguientes adaptaciones en el proceso de construcción, refacción, acoplamiento de carrocería:

- Manejo directo de los metales por el personal de producción elaboración de la compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A.
- Procesos en el manejo del tiempo que se demoran en terminar una obra directa en cada carrocería que llega de la compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A.
- Medición directa de las actividades en base al tiempo de despliegue de en la adquisición de los materiales metálicos y herramientas para el cumplimiento de una obra.
- Rapidez en el manejo de cada operación o cliente nuevo, buscando evidenciar de manera tangible y rápida la carrocería para medir una nueva etapa de desarrollo en el trabajo a cada cliente.
- Manejo directo de la tecnología y del software encargado de automatizar los tiempos y el desarrollo de la obra para obtener el grado de eficiencia de cada uno de las operaciones.



## Plan de Ejecución

Cuadro 25 Plan de ejecución

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Analizar y comparar de la información histórica versus la actual para la formación de la plantilla básica del cálculo.	Contratación de un Asesor - Técnico	Recurso Humano.	\$ 5.000,00
	Recolectar información histórica de producción al departamento de sistemas. Realizar comparación de datos históricos versus lo actual de producción.	Recurso Tecnológico.	\$ 0,00
		Recurso Humano.	\$ 0,00
		Recurso Tecnológico.	\$ 0,00
Establecer escenarios y propuestas de pagos en base a los cálculos.	Realizar plantilla básica de datos para el cálculo.	Recurso Humano.	\$ 0,00
	Presentar la propuesta a Gerencia Seguimiento a las decisiones de aprobación o negación del proyecto.	Recurso Tecnológico.	\$ 0,00
		Recurso Humano.	\$ 0,00
		Recurso Material.	\$ 0,00
Ejecutar el sistema de pagos de remuneración por remuneración variable	Elaborar cronograma de implementación y pruebas del sistema.	Recurso Humano.	\$ 0,00
		Recurso Tecnológico.	\$ 2.500,00
	Recurso Material.	\$ 20,00	
	Capacitación del personal.	Recurso Humano.	\$ 0,00
	Ejecución y elaboración de datos de pagos. Informe de pruebas con datos reales.	Recurso Material.	\$ 0,00
Recurso Humano.		\$ 0,00	
Evaluar y monitorear los resultados del sistema de pagos	Informes finales para el área de Gerencia General y Financiera.	Recurso Humano.	\$ 0,00
		Recurso Material.	\$ 15,00
<b>SON:</b>	<b>SIETE MIL QUINIENTOS TREINTA Y CINCO.</b>		<b>\$ 7.535,00</b>

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

### **5.7.1. Actividades**

En base a las actividades se consideran la realización y consecución de los objetivos a plantearse para la elaboración y correcta aplicación de varias estrategias que permitirían poder desarrollar un elemento tangible de los hechos en las operaciones que se realicen en la compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A.

Al considerar el primer objetivo que es el de Analizar y comparar de la información histórica versus la actual para la formación de la plantilla básica del cálculo, involucrar el resumir un proceso de saber quién es el que realiza más actividades y quien realiza menos actividades además de detonar el objetivo estratégico de motivar a los operadores a realizar un mejor esfuerzo para que la experiencia que poseen sean en beneficio directo de las actividades que se desarrollan en compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A.

Entre las principales actividades detallamos la Contratación de un Asesor – Técnico que sería la persona encargada de medir el grado de eficiencia de la empresa compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A. en relación a los trabajos que realiza en un tiempo considerado, además medir el esfuerzo y el interés de cada operador en realizar adecuadamente su trabajo sin disminuir la calidad y mejoran los tiempos de la obra señalada.

La segunda actividad se relaciona con recolectar información histórica de producción al departamento de sistemas para poder vincular el desarrollo de los trabajos en base a la correcta gestión de las actividades, además de ellos es necesario la aplicación de un sin números de medidas dedicadas a gestionar los procesos en base la necesidad del cliente.

Una nueva actividad encierra la necesidad de realizar comparación de datos históricos versus lo actual de producción.

El segundo objetivo trata sobre el establecer escenarios y propuestas de pagos en base a los cálculos. Esto lograría resaltar las condiciones laborales de cada

empleado de la compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A. y se procederá a realizar las siguientes actividades descritas a continuación.

Realizar plantilla básica de datos para el cálculo en donde se procederá a describir en la plantilla el tiempo en que el operador se demora en cada actividad además de analizar el número de actividades que realiza y la experiencia con que se mide su trabajo, realizando ajustes imprescindibles en su sueldo.

Es necesario una vez de aplicada la cartilla el dar las sugerencias a la gerencia sobre el cumplimiento y eficacia del personal en la elaboración de cada Carrocería para vincularlo a compartir el desarrollo en base a una remuneración más acorde con su eficiencia.

El plantear objetivos basados en medir el rendimiento de la compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A., involucra estar en un proceso de perseverancia para que las actividades de cada operador sean gratificadas, situación que emotiva y emprender al colaborador en las instalaciones de compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A.

El tercer objetivo se relaciona con ejecutar el sistema de pagos de remuneración por remuneración variable es decir que aparte de los beneficios de ley y el sueldo en empleado logre un valor adicional por cumplir con las expectativas de la empresa compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A. realizando las siguientes actividades:

Elaborar cronograma de implementación y pruebas del sistema que vincule el personal de la empresa compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A. con el sistema generador de las actividades realizadas por el personal, acorde a las exigencias y requisitos exigidos por las políticas de la institución.

Capacitación del personal. Es de acuerdo a las ventajas y valores que requiere la empresa, un personal correctamente capacitado da eficiencia en cada trabajo y más con la remuneración adicional va acorde a un proceso tangible de mejoras constantes.

De ser aprobado el proyecto la siguiente actividad representa la ejecución y elaboración de datos de pagos al personal de compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A. y mostrar a todos los empleados que es posible ganar un poco al demostrar la eficiencia y lealtad en el trabajo.

La realización de contribuir una motivación en la remuneración basada en la eficiencia del personal, implica el mantener los Informes de pruebas con datos reales y medir el grado de pro actividad reflejada en los ingresos que percibe compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A.

El último objetivo planteado en la propuesta de Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil. Es el Evaluar y monitorear los resultados del sistema de pagos para lo cual se requiere un informe final del área de gerencia financiera que permita recabar las actividades realizadas en cada cliente y la eficiencia con que se resolvió el problema y la calidad con que elaboro la carrocería, convirtiéndose en factores predominante del desarrollo y la eficiencia en el persona con que cuenta Carrocerías Metalmecánicas S. A.Y el desarrollo de un control en las labores que realiza cada colaborador.

**Cuadro 26 Actividad actual en el pago de Sueldos y Beneficios a los colaboradores**

Cargo	Sueldo	Horas de trabajo	Valor Horas Trab.	Sueldo básico	Valor total
<b>Operadores de Carrocerías Metalmecánicas S. A.</b>	Salario Básico Mensual	20	1	\$ 292,00	\$ 5.840,00
	Prestaciones patronal mensual 11,15% IESS				\$ 671,60
	Secap 0,50%				\$ 29,20
	lece0,50%				\$ 29,20
	Décimo Tercer sueldo 8,33%				\$ 486,47
	Décimo Cuarto Sueldo				\$ 486,67
	Fondos de reserva 8,33%				\$ 486,47
	Vacaciones				\$ 486,67
	<b>Total</b>				

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

En las actividades que se desarrollan en la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. es importante destacar que cumple a cabalidad los factores externos de exigencia legal en base a la remuneración y a lo impuesto por el código laboral, además destaca la obligatoriedad en los beneficios latentes y en el desarrollo de los sueldos y remuneraciones adicionales. La Carrocerías Metalmecánicas S. A. desde su función y acreditación como persona jurídica destaca la aplicación de todos los parámetros legales, vidente e impulsa al desarrollo de sus actividades en base a la responsabilidad y prestigio entre las principales cooperativas de transporte.

**Cuadro 27 Actividad mejorada en el pago de Sueldos y Beneficios a los colaboradores**

Cargo	Sueldo	Horas de trabajo	Valor Horas Trab.	Sueldo básico	Valor total
<b>Operadores de Carrocerías Metalmecánicas S. A.</b>	Salario Básico Mensual	1	1	\$ 292,00	\$ 292,00
	Prestaciones patronal mensual 11,15% IESS				\$ 33,56
	Secap 0,50%				\$ 1,46
	lece0,50%				\$ 1,46
	Décimo Tercer sueldo 8,33%				\$ 24,33
	Décimo Cuarto Sueldo				\$ 24,33
	Fondos de reserva 8,33%				\$ 24,33
	Vacaciones				\$ 24,33
	Total				\$ 424,81

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

En este cálculo se considera ya no a todo el personal de Carrocería Metalmecánica, sino que se realiza un desglose individual de cuanto percibiría un empleado operador en base a todos los beneficios sociales existente más el sueldo, aquí no se realiza ni incentivos, ni valores adicionales al sueldo.

El ejercicio del cuadro siguiente se hace un desglose en ficha de control en donde se suma el total de las horas en base al despliegue de horas laboradas por la importancia del trabajo y el desglose de horas ahorradas en el trabajo en base al eficacia de su trabajo y por lo que ahorro el tiempo y la denotación de un trabajo efectivo y valedero considerando para su sistematización la siguiente ficha o reporte

de las actividades generadas y la motivación necesaria para el aporte que se brinda a Carrocerías Metalmecánicas S. A.

**Cuadro 28 Actividad Generadas en Base a Incentivo a la Eficiencia**

Cargo	Sueldo	Horas de trabajo	Valor Horas Trab.	Sueldo básico	Valor total	
<b>Operadores de Carrocerías Metalmecánicas S. A.</b>	Salario Básico Mensual	1	1	\$ 292,00	\$ 292,00	
	Prestaciones patronal mensual 11,15% IESS				\$ 42,59	
	Secap 0,50%				\$ 1,91	
	lece0,50%				\$ 1,91	
	Décimo Tercer sueldo 8,33%				\$ 31,83	
	Décimo Cuarto Sueldo				\$ 24,33	
	Fondos de reserva 8,33%				\$ 31,83	
	Vacaciones				\$ 31,83	
	Incentivo a la Eficiencia		6	15		\$ 90,00
	<b>Total</b>					<b>\$ 548,25</b>

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

El despliegue de la información debe contagiarse con todos sus empleados y operadores para que no solo exista eficiencia en una persona o dos, sino que esta se contagia y generemos eficacia en el equipo de trabajo que mantiene la empresa y su desarrollo conceptual de la misma.

Cuadro 29 Actividades Sugeridas para el personal de Metalmecánica – Remuneración Variable

NOMBRES	CARGO	función	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	total horas	costos por hora	valor total a pagar	TOTAL A PAGAR				
			1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31								
<b>ARMENDARIS TENORIO ISAIAS</b>	operario general	trazador																															
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00		
horas extras responsable						1	1								1	1								1	1			6	5,77	34,63			
Horas eficientes																												0	9,23	-	326,63		
<b>SUAREZ SUAREZ GINO</b>	operario general	armador																															
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00		
horas extras responsable			1												1		1									1			4	5,77	23,09		
Horas eficientes																												0	9,23	-	315,09		
<b>CASTRO MENENDEZ GREGORIO</b>	operario general	armador																															
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00		
horas extras responsable					1	1			1	1						1	1											8	5,77	46,17			
Horas eficientes																												0	9,23	-	338,17		
<b>SIGCHO MERCHAN ABRAHAM</b>	operario general	armador																															
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00		
horas extras responsable								1	1								1										1	1		7	5,77	40,40	
Horas eficientes																												0	9,23	-			





<b>RENDON CALLE MARIO</b>	operario general	soldador																												
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable					1	1			1	1					1	1					1	1					8	5,77	46,17	
Horas eficientes																											0	9,23	-	338,17
<b>CARPIO SALTOS MILTON</b>	operario general	soldador																												
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00
horas extras responsable					1	1			1	1					1	1					1	1					8	5,77	46,17	
Horas eficientes																											0	9,23	-	338,17
<b>BRIONES GUERRERO JULIO</b>	operario general	soldador																												
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00
horas extras responsable						1	1								1	1									1	1	6	5,77	34,63	
Horas eficientes																											0	9,23	-	326,63
<b>TOTAL</b>																											<b>3.965,73</b>			

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

La empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., en la ilustración se presentan un balances homogéneo de análisis de las actividades que realiza el personal de planta, en donde sin existir responsabilidad a criterio formado, realiza jornadas adicionales de trabajo extra, en donde se desarrolla el trabajo basado por la responsabilidad en donde cada miembro realiza su actividades como un adicional del complemento ideológico del progreso de las reparaciones y ensamble de carrocería que se ubica en base a una responsabilidad.

Al ubicar un ejemplo se considera la siguiente cuadro:

**Cuadro 30 Ejemplo de remuneración individual sin horas eficientes**

RAMIREZ JUSTILLO OSCAR											Total	Valor hora	total	total a
											horas		pagar	
trabajo normal	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,56	
horas extras responsable		1				1	1		1	1	7	5,77	40,40	
Horas eficientes											0	9,23	-	332,40

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

En el ejemplo del cuadro se detalla la importancia de realizar trabajos extras o adicionales al planteado durante las 8 horas de trabajo, en donde la necesidad de hacer el trabajo al tiempo pactado representa un esfuerzo adicional en horas que se dan en base a los lineamientos exigidos por carrocería Metalmecánica. En donde las personas operarias son responsable en base a las exigencias de la empresa, es decir las actividades sin ser exigidos, en donde la responsabilidad de la empresa predomina ante el cliente y las exigencias obligan a extender el horario un número determinado de horas, por el simple hecho de no desarrollar competencia que acelere la realización del esfuerzo y la calidad de servicio.

Cuadro 31 ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA EL PERSONAL DE METALMECANICA - REMUNERACION																						costos	valor	TOTAL A				
VARIABLE																						total	x	total	PAGAR			
NOMBRES	CARGO	funcion	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M			
ARMENDARIS TENORIO ISAIAS	operario general	trazador	1	2	3	4	5	8	9	0	1	2	5	6	7	8	9	2	2	2	2	2	2	3	3			
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00
horas extras responsable			1	1	1					1	1				1	1	1	1				1	1			13	5,77	75,03
Horas eficientes					1									1								1		1		5	9,23	46,17
SUAREZ SUAREZ GINO	operario general	armador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1			1	1	1	1				1	1					1	1	1		1	1	14	5,77	80,80
Horas eficientes							1			1				1						1						5	9,23	46,17
CASTRO MENENDEZ GREGORIO	operario general	armador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1					1	1				1	1	1	1	1	1					1	14	5,77	80,80
Horas eficientes					1									1								1	1		1	5	9,23	46,17
SIGCHO MERCHAN ABRAHAM	operario general	armador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1				1	1	1	1				1	1					1	1		1	13	5,77	75,03
Horas eficientes					1				1			1				1						1				5	9,23	46,17
TENORIO VARGAS JUAN	operario general	armador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1					1	1		1	1		1	1	1	1					1	1	15	5,77	86,57
Horas eficientes					1					1			1			1						1		1		6	9,23	55,41
LUCIO BONILLA CARLOS	operario general	soldador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	

horas extras responsable			1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1	1	1	1	1	15	5,77	86,57					
Horas eficientes			1			1			1			1			1					6	9,23	55,41	433,98					
<b>ZAMORA ASTUDILLO MANUEL</b>	operario general	soldador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1					1	1				1	1	1	1			1	1	1	1	13	5,77	75,03	
Horas eficientes			1									1			1				1			1		5	9,23	46,17	413,20	
<b>RAMIREZ JUSTILLO OSCAR</b>	operario general	soldador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1					1	1				1				1	1	1	1	1	1	15	5,77	86,57	
Horas eficientes			1									1			1				1			1		6	9,23	55,41	433,98	
<b>CAMPUZANO ARANA CESAR</b>	operario general	soldador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1					1	1				1	1			1	1	1	1	1	1	15	5,77	86,57	
Horas eficientes			1									1			1				1			1		6	9,23	55,41	433,98	
<b>RENDON CALLE MARIO</b>	operario general	soldador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1					1	1				1	1			1	1	1	1	1	1	15	5,77	86,57	
Horas eficientes			1									1			1				1			1		6	9,23	55,41	433,98	
<b>CARPIO SALTOS MILTON</b>	operario general	soldador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1					1	1				1	1			1	1	1	1	1	1	15	5,77	86,57	
Horas eficientes			1									1			1				1			1		6	9,23	55,41	433,98	
<b>BRIONES GUERRERO JULIO</b>	operario general	soldador																										
trabajo normal			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00	
horas extras responsable			1	1	1	1	1	1	1						1	1			1	1	1	1	1	1	15			



El personal de Metalmecánica requiere contantemente de capacitación e incentivo que permita desarrollar nuevas competencias en base a la realización de actividades proactiva que beneficien el mercado y permitan un mejor desenvolvimiento de las actividades cotidianas de se desarrollan, es decir el personal incentivado y motivado logra un profundo desarrollo de cada actividad en vinculación directa con el apremio de las actividades en base a la responsabilidad de hacer las cosas en el tiempo requerido y de terminarle aunque ya se hubiese terminado su jornada de trabajo, siendo responsable en el cumplimiento de metas y en el desarrollo de nueva actividades inmediatamente. También la motivación se premia en el momento que se es eficiente y se logra un rotundo desarrollo de las actividades en el tiempo menor de lo planteado, siendo ese ahorro también compensado por el solo hecho de proceder a la realización de nuevas actividades.

**Cuadro 32 Ejemplo de remuneración individual con horas eficientes**

RENDON MARIO	CALLE															Total horas	Valor x hora	Total a pagar			
trabajo normal		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	184	1,59	292,00
horas responsable	extras	1	1		1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	15	5,77	86,57	
Horas eficientes		1			1			1			1					1		6	9,23	55,41	

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

Al aplicar motivación a los empleados de Carrocería Metalmecánica, se logra un beneficio de doble acción como lo manifiesta el cuadro anterior, en donde el color amarillo representan las horas planificadas en una jornada de trabajo y las horas de color azules representa horas extras responsable, en donde ellos ubican la necesidad de terminar en base a su responsabilidad. Posteriormente tenemos las horas eficientes que son aquellas que dentro de una jornada de trabajo ocasionan un desglose de incentivo basado por la experiencia que posee y el dinamismo de las actividades que realiza dentro de la jornada laboral.

**Cuadro 33 Ficha técnica de control de horas eficientes y adicionales**

Carrocerías Metalmecánicas S. A.					
Nombre:				No Ficha	
Cargo:				No de obra	
Fecha				Calificación Obra	
Actividades	Horas planificadas	Horas adicionales	Horas ahorradas	Total	
Total de horas					
Costos por hora adicionales					
Costos por horas ahorradas					

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

Acorde a las actividades de la empresa se desarrolla un control personal por cada uno de los miembros operadores en donde se desata un interés por conseguir resultados asequibles y un retorno inmediato de la efectividad de la empresa para con sus clientes. Talleres metalmecánica mantiene un interés latente en el desarrollo de un cronograma de actividades relacionadas de manera directa con la capacitación, comunicación en equipo y el despliegue interesante de actividades vinculantes que optimicen el desarrollo del equipo y genere nuevas actividades que enaltezcan la calidad y la eficacia de todos los operadores, considerando además la responsabilidad de cada uno de ellos por desarrollar su trabajo sin medir el tiempo.

**Cuadro 34 Actividades Generadas por Horas Responsables de Horas de Trabajo**

<b>Carrocerías Metalmecánicas S. A.</b>				
<b>Nombre:</b>	<b>Ibarra José</b>		<b>No Ficha</b>	<b>2013030103</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Operario</b>		<b>No de obra</b>	<b>22</b>
<b>Fecha</b>	<b>2 marzo</b>		<b>Calificación Obra</b>	<b>Excel</b>
<b>Actividades</b>	<b>Horas planificadas</b>	<b>Horas adicionales</b>	<b>Horas ahorradas</b>	<b>Total</b>
<b>Fecha</b>				
2 Marzo	27 horas			
Marzo 5	Horas 8	1 Hora		9
Marzo 6	Horas 8		1 Hora	9
Marzo 7	Horas 8		1 Hora	9
<b>Total de horas</b>				<b>27</b>
<b>Costos por hora adicionales</b>			<b>1</b>	
<b>Costos por horas ahorradas</b>			<b>2</b>	
<b>Desarrollo de eficiencia</b>			<b>3 Horas</b>	

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

En el cuadro se representa un ejemplo latente de un estado de trabajo motivado en base a que el Señor Ibarra operario de Metalmecánica realiza su trabajo en base a la responsabilidad y al desarrollo de su jornada de trabajo, sin embargo en su ficha se registra la responsabilidad voluntaria de generar horas extra en relación al trabajo acumulado y al cumplimiento de lo ofrecido al cliente, además mantiene horas de eficiencia que son pagadas por el hecho de haber culminado el trabajo en el tiempo adelantado al proyectado, siendo un experto y dedicado en las acciones realizadas.



## 5.7.2. Recursos y Análisis Financiero

### RECURSOS FINANCIEROS

Cuadro 35 Descripción de los Recursos Financieros

<b>PRESUPUESTO Material Didáctico</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNTARIO</b>	<b>TOTAL (\$)</b>
LIBROS	2	\$ 50,00	\$ 100,00
BORRADOR	4	\$ 0,30	\$ 1,20
CARPETA MANILA	10	\$ 0,35	\$ 3,50
CLIPS	3	\$ 0,50	\$ 1,50
COPIAS	500	\$ 0,02	\$ 10,00
CUADERNOS	2	\$ 1,15	\$ 2,30
EMPASTADAS	5	\$ 10,00	\$ 50,00
encuadernación	5	\$ 1,60	\$ 8,00
ESFEROGRÁFICOS	3	\$ 0,30	\$ 0,90
GRAPADORA	1	\$ 1,50	\$ 1,50
GRAPAS	1	\$ 2,50	\$ 2,50
HOJAS (RESMAS)	8	\$ 5,00	\$ 40,00
LAPIZ	2	\$ 0,30	\$ 0,60
LIQUIDO CORRECTOR	2	\$ 1,00	\$ 2,00
MINAS	2	\$ 0,40	\$ 0,80
PERNDRIVE	1	\$ 15,00	\$ 15,00
PERFORADORA	1	\$ 2,00	\$ 2,00
LLAMADAS TELEFONICAS (PLAN)	5	\$ 12,32	\$ 61,60
LOCAL	15	\$ 0,25	\$ 3,75
INTERPROVINCIAL	30	\$ 3,30	\$ 99,00
ALIMENTACIÓN	30	\$ 2,00	\$ 60,00
IMPREVISTOS			\$ 61,62
<b>TOTAL DE GASTOS</b>			<b>\$ 527,77</b>

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

### 5.7.3. Impacto

La tendencia de Carrocerías Metalmecánicas S. A. se manifiesta en base a los estudio de sus estado financieros en donde se limita a un proceso sistemático de operacionalidad basado simplemente en las ventas sin desarrollar estrategias que beneficien al industria y por el ende desenvuelvan un mejor rendimiento para beneficio de los clientes y de la misma empresa.

**Cuadro 36 Tendencia e Impacto del Rendimiento De Carrocerías Metalmecánicas S. A.**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**  
 Carrocerías Metalmecánicas S. A.

<b>Cuenta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ingresos	415.600,00	422.500,00	455.000,00	487.800,00
Costos de producción	275.000,00	275.000,00	285.000,00	286.000,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>140.600,00</b>	<b>147.500,00</b>	<b>170.000,00</b>	<b>201.800,00</b>
Costo Fijos y gastos	82.000,00	85.000,00	86.000,00	87.500,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>58.600,00</b>	<b>62.500,00</b>	<b>84.000,00</b>	<b>114.300,00</b>
(-) 15% Trabajadores	8.790,00	9.375,00	12.600,00	17.145,00
(-) 21.25 IR	12.452,50	13.281,25	17.850,00	24.288,75
<b>Utilidad Neta</b>	<b>37.357,50</b>	<b>39.843,75</b>	<b>53.550,00</b>	<b>72.866,25</b>

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

Cabe destacar que el impacto es la realidad que refleja mejoras constante en la carrocería y el dilema detalla la posibilidad en base a la motivación de mejorar los intereses del personal en base a que pongan mayor empeño y dedicación en las tareas, además que realicen una actividad basada en dos impactos homogéneos que contribuyen en la empresa:

El primer impacto representan las garantías constantes en el desarrollo de las actividades basadas en el progreso y ahorro de las horas de trabajo, es decir a un tiempo promedio de elaboración de un proceso, se detalla que el tiempo incurrido en tal proceso es un ahorro es decir si se sustentaba la elaboración en un periodo de 20 horas de trabajo y la generación del mismo en base a la experticia y cuidado del trabajo se lo realizo en 8 horas esto incita a un ahorro de tiempo de 4 horas lo que el empleado augura una incremento en su remuneración por el esfuerzo, cuidado y empeño demostrado.

El segundo impacto se basa a que el colaborador dela carrocería desarrollo un proceso de responsabilidad constante y aunque no genere ahorro desarrollo

trabajo es decir que si las actividades resultan ser eficientes en un horario promedio tomado en consideración el empleado responsable utiliza el tiempo de su descanso o salida de sus labores para continuar generando también un tiempo de ahorro y es más genera trabajo para el empleado y a la vez significa que existe eficiencia de la empresa para con el cliente dueño del transporte.

Esta propuesta tendrá muy buena acogida por parte de Empresas que quieran aumentar el potencial productivo del trabajador porque está estableciendo una estructura bien diseñada y normas claras que vinculan estrechamente el desempeño con el pago y determinan el tipo de rendimiento deseado debido a que aplica un incentivo al trabajo en equipo.

Cabe indicar que este plan de incentivo está diseñado de manera que cuanto mayor sea la suma ganada por el empleado, mayor será la productividad y beneficio para la empresa.

## **BENEFICIOS QUE VA A OBTENER LA EMPRESA**

Los beneficio es que el trabajo se desarrollará en base a las actividades del elemento humano realizando un constante desarrollo proactivo y gestionando acciones en beneficio del cliente y de cada personal dentro de la empresa, es necesario manifestar que la realización de actividades beneficia al desarrollo proactivo de indicadores que medirán la eficacia en base a las actividades y en base a la liquidez, además de medir la rentabilidad que genera la eficacia en el desarrollo de las personas.

**Cuadro 37 Estado Resultado de Pérdidas y Ganancias (Actual)**

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>		
<b>Carrocerías Metalmecánicas S. A.</b>		
Normal		
<b>Cuenta</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total 2013</b>
Ingresos		487.800,00
Reparación de Carrocería 36u	127.800,00	
Fabricación de Carrocería 40 u	360.000,00	
Costos de producción		286.000,00
Costos de Mano de Obra	95.000,00	
Costos y utilización de Insumos	165.000,00	
Costos Gastos de Fabricación	26.000,00	
<b>Utilidad bruta</b>		201.800,00
Costo Fijos y gastos		87.500,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		114.300,00
(-) 15% Trabajadores		17.145,00
(-) 21.25 IR		24.288,75
<b>Utilidad Neta</b>		<b>72.866,25</b>

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

En la tabla que analizamos se desglosa las cuentas de ingreso detallando que se fabrican y reparan un promedio de 76 carrocerías en el año, generando un ingreso que permite tomar decisiones en base a la producción de alrededor de \$487.800,00 dólares, esto permite que al finalizar el periodo contable y pagándolos respectivos impuesto y obligaciones nos genere una utilidad de \$72.866,25 dólares, que es viable desde el punto de vista contable.

Sin embargo es necesario mejorar al personal de la empresa para de esa manera sea más eficiente y despliegue varias actividades, además controles los insumos y el uso de gastos innecesarios, de esa manera podríamos

generar más trabajo siendo más eficiente e incluso ganando un poco más el personal en base a su esfuerzo como se detalla en la siguiente tabla

**Cuadro 38 Estado Resultado de Pérdidas y Ganancias (Proyectado)**

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>		
<b>Carrocerías Metalmecánicas S. A.</b>		
Impacto de Eficiencia		
<b>Cuenta</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total 2013</b>
Ingresos		609.750,00
Reparación de Carrocería 45u	159.750,00	
Fabricación de Carrocería 50 u	450.000,00	
Costos de producción		302.000,00
Costos de Mano de Obra	105.000,00	
Costos y utilización de Insumos	171.000,00	
Costos Gastos de Fabricación	26.000,00	
<b>Utilidad bruta</b>		307.750,00
Costo Fijos y gastos		115.000,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		192.750,00
(-) 15%Trabajadores		28.912,50
(-) 21.25 IR		40.959,38
<b>Utilidad Neta</b>		<b>122.878,13</b>

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

La situación de hacer eficiente al personal de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A. se suma a la responsabilidad de todos, el conocer que existen mecanismo de hacer más eficiente al recurso humano implica el saber conocer las competencias que mantiene cada uno y a la vez generar un grado de optimismo y motivación que permita ganar muchos más en base a la responsabilidad y a la eficacia generando una mejor utilidad y manteniendo los mismo costos fijos, situación que amerita generar la capacitación necesaria para que la estrategia se cumpla y con ello genere mejores oportunidades de negociación para la empresa.

#### 5.7.4. Cronograma de la Propuesta

Cuadro 39 Cronograma de la propuesta

#	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
1	Contratación de un Asesor – Técnico	x			
	Recolectar información histórica de producción al departamento de sistemas.	x			
	Realizar comparación de datos históricos versus lo actual de producción.	x			
2	Realizar plantilla básica de datos para el cálculo.		x		
	Presentar la propuesta a Gerencia		x		
	Seguimiento a las decisiones de aprobación o negación del proyecto.		x		
3	Elaborar cronograma de implementación y pruebas del sistema.			x	
	Ejecución y elaboración de datos de pagos.			x	
4	Informes finales para el área de Gerencia General y Financiera.				x

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

#### 5.7.5. Lineamientos para evaluar la propuesta

Una vez implementado el sistema de incentivo y motivación en base a la mejora del ambiente de trabajo, este se estima que será el generador de un desarrollo de actividades más eficiente que permita un correcto desarrollo de actividades, además de los beneficios antes mencionados, la empresa contara con un modelo de cómo elaborar pagos en base a su producción y

aplicarlos a cada proyecto que adquiriera, tomando en cuenta que la empresa obtendrá personal fiel y capacitado con la misión, visión y políticas de la empresa.

**Cuadro 40 ESTADOS DE RESULTADOS  
CARROCERÍAS METALMECÁNICAS S. A.  
AL CORTE DE DICIEMBRE 31 DE:**

	<b>2011 en dólares</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Industria Metalmeccánica	90.500,00
(-) Devolucion y descuentos	1.250,00
<b>Ingresos operacionales netos</b>	<b>91.750,00</b>
<b>COSTO DE VENTAS:</b>	
Industria Metalmeccánica	45.250,00
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>45.250,00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>46.500,00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
Administrativos	31.675,00
Ventas	9.050,00
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>40.725,00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.775,00</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	
Ingresos no operacionales	5.200,00
Egresos no operacionales	580,00
<b>Neto otros ingresos / otros egresos</b>	<b>5.780,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>11.555,00</b>
Impuesto a la Renta y complementarios	3.323,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.232,00</b>

Fuente: Carrocerías Metalmeccánicas S.A.

La utilidad que se mantienen en carrocería Metalmeccánica, incide en la participación de un mercado basado a que las empresas utilizan los mejores recursos para conseguir sus Objetivos, el recurso humano en Metalmeccánica representa el principal poder negociador basado en el elemento humano experto y responsable que permite mejorar las unidades trabajadas, vinculando la acción con la veracidad y la experticia que posee cada uno de los integrante de Metalmeccánica.

El desarrollo de mantener un número importante de unidades en reparación permite a la empresa mantener una liquidez exigente, solvencia indiscutible y

una rentabilidad agradable que permite el correcto desarrollo industrial e institucional, además del manejo eficiente del equipo de trabajo en cada área asignada.

**Cuadro 41 Punto de Equilibrio**

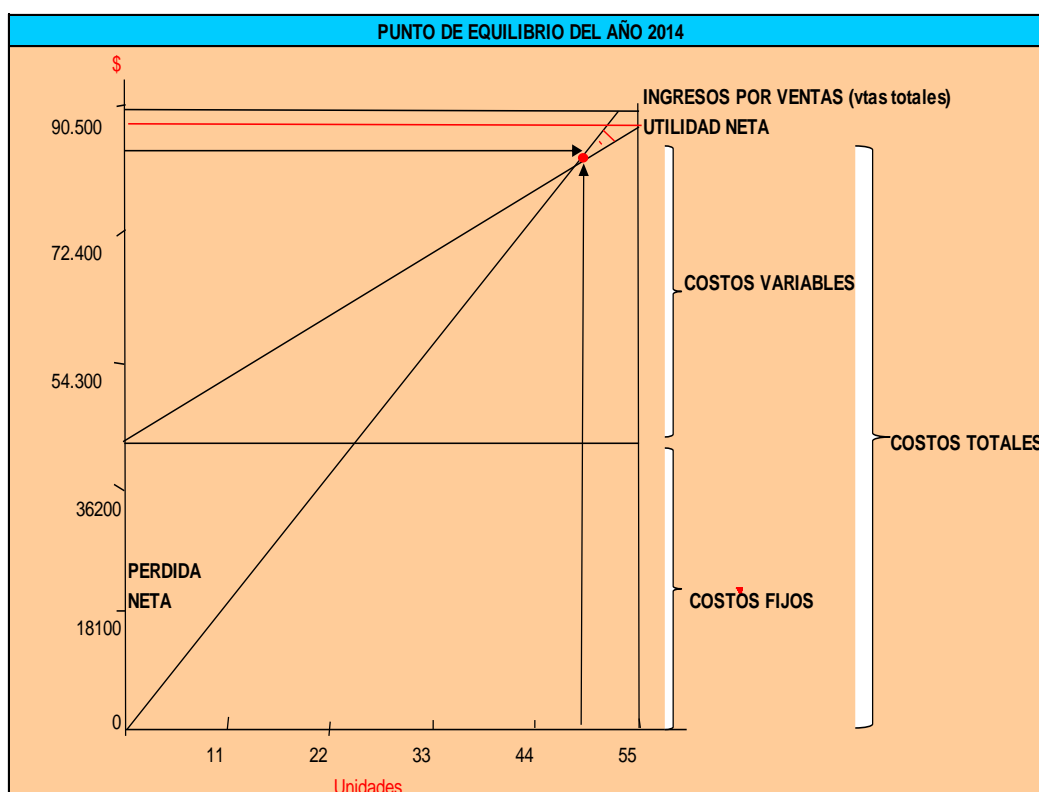
<b>Carrocería Metalmecánica</b>		
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		
<b>Detalle</b>	<b>2014</b>	
Costo fijo	40.750,00	
Costo variable	45.200,00	
Ventas totales	90.500,00	
Unidades Producidas	55	

Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

Separando los costos fijos de las variables en el lineamiento podemos observar el desarrollo de metalmecánica para con sus clientes, y el esfuerzo constante del recurso humano de operadores por culmina el ensamblaje de una unidad y ser eficiente entiendo para generar mayores ingresos en metalmecánica.



**Cuadro 42 Punto de Equilibrio Año 2014**

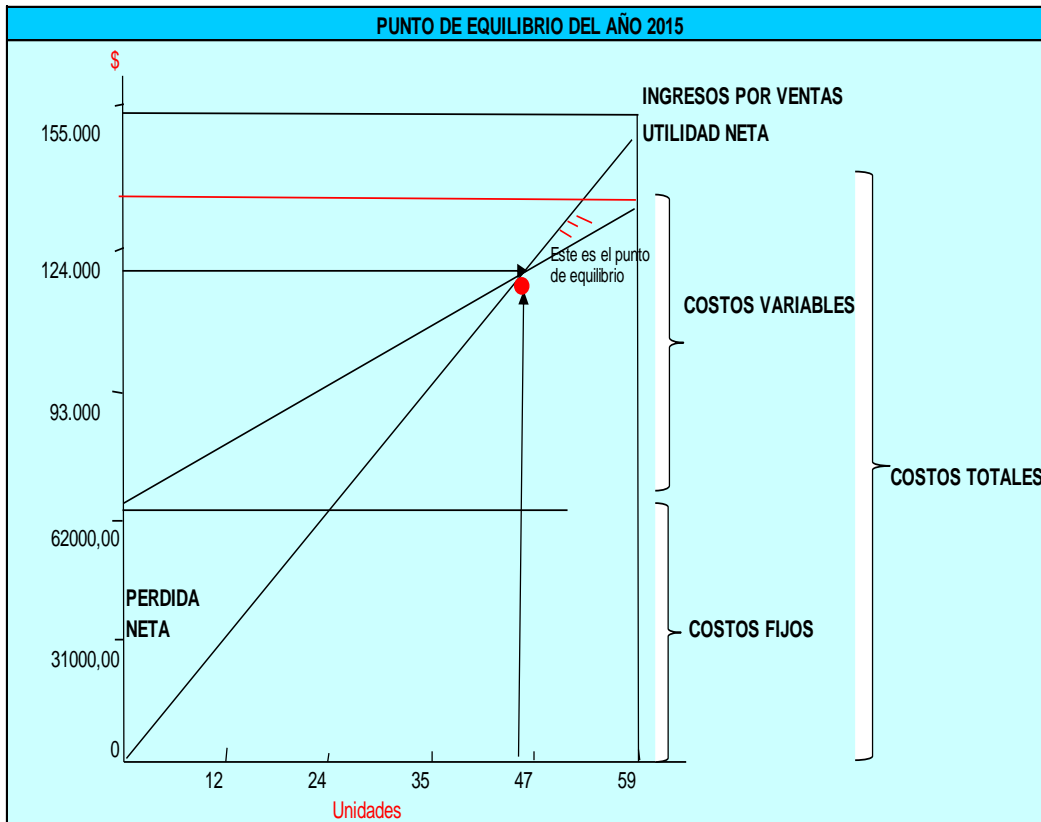


Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

En el punto de equilibrio del 2014 se establece un promedio de unidades de 55 clientes que están relacionados directamente con el desarrollo de actividades propias del recurso humano, además de un valor variable que conforme se desarrolla la eficacia y la responsabilidad también disminuye, atrayendo la rentabilidad y la relación eficiente en el desarrollo de metalmecánica en el mercado de las carrocerías.

En el año 2015 la consecución de capacitación constante, preparación de los equipos y el despliegue de un equipo inteligente y ordenado representa el empuje para ampliar las bonificaciones y la motivación para con el personal en donde el despliegue simboliza un ingreso significativo tanto para el personal de operadores como para la institución.

**Cuadro 43 Punto de Equilibrio Año 2015**



Elaborado por: Arana Astudillo Mérida del Pilar

El punto de equilibrio al igual que el año anterior redondea un promedio de 47 unidades, en donde la realización de actividades eficiente hace que este se mantenga y aumente los ingresos, principal característica de la eficiencia y de la responsabilidad de todos quienes conforman metalmecánica, además de realizar un exhaustivo análisis de los costos en una gestión administrativa deseosa de conjugar la estrategia ganar y ganar.

**Cuadro 44 ESTADOS DE RESULTADOS**  
**CARROCERÍAS METALMECÁNICAS S. A.**  
**AL CORTE DE DICIEMBRE 31 DE:**

	2011 en dólares	2012 en dólares	Análisis Movimiento Horizontal		Análisis Movimiento Vertical	
			VARIACION	Incremento	2011	2012
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Industria Metalmecánica	90.500,00	155.000,00	64.500,00	71%		
(-) Devolución y descuentos	1.250,00	550,00	(700,00)	-56%		
<b>Ingresos operacionales netos</b>	<b>91.750,00</b>	<b>155.550,00</b>	<b>63.800,00</b>	<b>70%</b>		
<b>COSTO DE VENTAS:</b>						
Industria Metalmecánica	45.250,00	77.500,00	32.250,00	71%	0,49	0,50
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>45.250,00</b>	<b>77.500,00</b>	<b>32.250,00</b>	<b>71%</b>	<b>0,49</b>	<b>0,50</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>46.500,00</b>	<b>78.050,00</b>	<b>31.550,00</b>	<b>68%</b>	<b>0,51</b>	<b>0,50</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Administrativos	31.675,00	54.250,00	22.575,00	71%	0,35	0,35
Ventas	9.050,00	15.500,00	6.450,00	71%	0,10	0,10
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>40.725,00</b>	<b>69.750,00</b>	<b>29.025,00</b>	<b>71%</b>		
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.775,00</b>	<b>8.300,00</b>	<b>2.525,00</b>	<b>44%</b>		
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>						
Ingresos no operacionales	5.200,00	6.250,00	1.050,00	20%	0,06	0,04
Egresos no operacionales	580,00	520,00	(60,00)	-10%	0,01	0,00
<b>Neto otros ingresos / otros egresos</b>	<b>5.780,00</b>	<b>6.770,00</b>	<b>990,00</b>	<b>17%</b>		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>11.555,00</b>	<b>15.070,00</b>	<b>3.515,00</b>	<b>30%</b>		
Impuesto a la Renta y complementarios	3.323,00	2.578,00	(745,00)	-22%	0,04	0,02
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.232,00</b>	<b>12.492,00</b>	<b>4.260,00</b>	<b>52%</b>		

Fuente: Carrocerías Metalmecánica

La diferencia entre ambos estados en base al método de análisis horizontal y vertical radica en una representación de cada cuenta en relación al total siendo similar su desarrollo y desenvolvimiento, además de un claro despunte de la cuenta de ingresos en un promedio del 71% en la mayor parte de las cuentas utilizadas, motivo de la eficiencia de la gestión realizada por metalmecánica en la ciudad.

Cuadro 45 ESTADOS BALANCE GENERAL  
 CARROCERÍAS METALMECÁNICAS S. A.  
 AL CORTE DE DICIEMBRE 31 DE:

	<b>2011</b>
	<b>en dólares</b>
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activo Corriente:</b>	
Caja – Bancos	12.320,00
Cuentas por Cobrar	24.500,00
Inventario de Materia Prima	22.000,00
Inventario materiales de carroceria	16.000,00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>74.820,00</b>
<b>Activo no corriente:</b>	
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	760.000,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>682.330,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>757.150,00</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>PASIVO</b>	
<b>Pasivo Corriente:</b>	
Obligaciones Financieras	3.500,00
Proveedores	12.600,00
Cuentas por Pagar	4.300,00
Impuestos por Pagar	1.200,00
Retenciones y Aportes de Nomina	2.850,00
Otros pasivos	1.500,00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>25.950,00</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>	
Cuentas por Pagar	22.000,00
Obligaciones Financieras	11.700,00
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>33.700,00</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>59.650,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	650.000,00
Reserva Legal	2.500,00
Resultado del ejercicio	45.000,00
<b>Total Patrimonio</b>	<b>697.500,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>757.150,00</b>

Fuente: Carrocerías Metalmecánica

**Cuadro 46 BALANCE GENERAL  
CARROCERÍAS METALMECÁNICAS S. A.  
AL CORTE DE DICIEMBRE 31 DE:**

	2011 en dólares	2012 en dólares	Análisis Movimiento Horizontal		Análisis Movimiento Vertical	
			VARIACION	Incremento	2011	2012
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activo Corriente:</b>						
Caja – Bancos	12.320,00	15.000,00	2.680,00	22%	2%	1%
Cuentas por Cobrar	24.500,00	10.250,00	(14.250,00)	-58%	3%	1%
Inventario de Materia Prima	22.000,00	11.590,00	(10.410,00)	-47%	3%	1%
Inventario materiales de carrocería	16.000,00	190.000,00	174.000,00	1088%	2%	17%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>74.820,00</b>	<b>226.840,00</b>	<b>152.020,00</b>	<b>203%</b>	<b>10%</b>	<b>21%</b>
<b>Activo no corriente:</b>						
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	760.000,00	860.000,00	100.000,00	13%	100%	79%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>682.330,00</b>	<b>860.000,00</b>	<b>177.670,00</b>	<b>26%</b>	<b>90%</b>	<b>79%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>757.150,00</b>	<b>1.086.840,00</b>	<b>329.690,00</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente:</b>						
Obligaciones Financieras	3.500,00	3.290,00	(210,00)	-6%	0,46%	0,41%
Proveedores	12.600,00	11.400,00	(1.200,00)	-10%	1,66%	1,43%
Cuentas por Pagar	4.300,00	3.500,00	(800,00)	-19%	0,57%	0,44%
Impuestos por Pagar	1.200,00	3.200,00	2.000,00	167%	0,16%	0,40%
Retenciones y Aportes de Nomina	2.850,00	4.320,00	1.470,00	52%	0,38%	0,54%
Otros pasivos	1.500,00	4.700,00	3.200,00	213%	0,20%	0,59%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>25.950,00</b>	<b>30.410,00</b>	<b>4.460,00</b>	<b>17%</b>	<b>3,43%</b>	<b>3,82%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>						
Cuentas por Pagar	22.000,00	19.600,00	(2.400,00)	-11%	2,91%	2,46%
Obligaciones Financieras	11.700,00	7.800,00	(3.900,00)	-33%	1,55%	0,98%
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>33.700,00</b>	<b>27.400,00</b>	<b>(6.300,00)</b>	<b>-19%</b>	<b>4,45%</b>	<b>3,44%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>59.650,00</b>	<b>57.810,00</b>	<b>(1.840,00)</b>	<b>-3%</b>	<b>7,88%</b>	<b>7,27%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	650.000,00	660.000,00	10.000,00	2%	85,85%	82,98%
Reserva Legal	2.500,00	2.550,00	50,00	2%	0,33%	0,32%
Resultado del ejercicio	45.000,00	75.000,00	30.000,00	67%	5,94%	9,43%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>697.500,00</b>	<b>737.550,00</b>	<b>40.050,00</b>	<b>6%</b>	<b>92,12%</b>	<b>92,73%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>757.150,00</b>	<b>795.360,00</b>	<b>38.210,00</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Carrocerías Metalmecánicas S.A.

Elaborado por Arana Astudillo Mérida del Pilar

## CONCLUSIONES

La información que se desarrolló en Metalmecánica, encierra mucho la despreocupación por parte del personal de la empresa, pero también se vincula la oportunidad de estar motivados e incentivado para realizar los trabajos de carrocería en base a la responsabilidad y a la experiencia, siendo el principal eje del ahorro de los recursos y la mantención de la calidad.

El personal de Metalmecánica, está de acuerdo en realizar actividades basadas en trabajar más y ser efectivo para que se vincule el desarrollo de muchas actividades que son primordiales en la elaboración y sustentación del trabajo para ser competitivos y loar nuevas acciones de negocios con los clientes.

La remuneración variable es una de las principales causas de ventajas de las actividades cotidianas que se desarrollan además vincula el fin con el medio al estar involucrada en una gestión que piensa en el recurso humano y que canaliza los resultados en perseverancia y con el esfuerzo de todos los operadores.

Es necesario medir la eficiencia de los operadores para que el ritmo no disminuya y se mantenga en base a los objetivos de la gestión de metalmecánica y con ello difundir las constantes motivaciones basadas en los incrementos de los valores por eficiencia en el trabajo y el desglose de nuevos procesos.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el sistema por remuneración variables para motivar al personal y a su vez incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Es necesario que se mantengan los incentivos estrategias y se vincule los operadores con el personal de directivos y autoridades de metalmecánica.

El personal trabaje en equipo y puedan desarrollar nueva estrategias de campo aplicadas en la metalmecánica.

Buscar elementos que se vinculen con los objetivos de metalmecánica.

Los clientes son los más importantes por lo que el personal dispone de lo que dicen en cada obra o proyecto de metalmecánica.

## BIBLIOGRAFIA

- ALTAMIRADONO Ramirez, H. V. (s.f.). Recuperado el 1 de octubre de 2012, de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/52/1/0024.pdf>
- Asociados, M. P. (s.f.). <http://www.puenteasociados.com/noticias/...>  
Recuperado el 15 de 08 de 2012
- BERNAL, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- BURBANO RUIZ, j. (2001). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.
- BURBANO Ruiz, j. (2001). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos* . Bogotá: Editorial Prentice Hall.
- DESSLER, G. (2001). *Administracion de Personal*. Mexico: Pearson.
- GARZA MERCADO, A. (2007). *Manual de Tecnicas de Investigacion para estudiantes de ciencias Sociales y humanidades* . Méxido D.F: El colegio de México.
- GRAJALES G., T. (2000). [tgrajales.net/investipos.pdf](http://tgrajales.net/investipos.pdf). Recuperado el 13 de 08 de 2012
- GUAMAN VALENCIA, H. (2005). *Manual de Tecnicas de Investigacion, conceptos y aplicaciones*. Lima: IPLADEES S.A.C.
- GUENEAU DE MUSSY, U. (s.f.). Recuperado el 01 de 10 de 2012, de URL: [http://www.economia.puc.cl/docs/tesis\\_uschwarzhaupt.pdf](http://www.economia.puc.cl/docs/tesis_uschwarzhaupt.pdf)
- GUENEAU DE MUSSY, Ú. (2008). <http://www.economia.puc.cl>. Recuperado el 01 de 10 de 2012, de URL: [http://www.economia.puc.cl/docs/tesis\\_uschwarzhaupt.pdf](http://www.economia.puc.cl/docs/tesis_uschwarzhaupt.pdf)
- GUTIERREZ, A. (1992). *Métodos de Investigacion y Elaboracion de la monografía*,. Quito: Ediciones Series Didacticas A. G. .
- HERZBERG, F. (2000). *El prisma biblioteca virtual*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de



[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/remuneracionvariable](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracionvariable)

INGLESE, M., & VILAS, S. (2006). *UCEMA*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de [http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2006/MADE\\_Inglese.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2006/MADE_Inglese.pdf)

ISHIKAWA, K. (02 de Febrero de 2008). *Ilvem Uruguay*. Recuperado el 10 de Agosto de 2011, de <http://uruguay.ilvem.com/shop/detallenot.asp?notid=640>

Jaime, S. L. (s.f.). *CALCULO DE COSTOS DE PERSONAL Y SU IMAGEN EN LA ECONOMIA DE LAS EMPRESAS PRODUCCION*. Recuperado el 12 de 2012, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4174/1/6702.pdf>

Larousse, D. (2000). México: Editorial Larousse, S. A. .

LEIVA ZEA, F. (2008). *Metodología de Investigación Científica*.

LEIVA, F. (1996). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Quito: Marca ´Grafica.

LERMA GONZÁLEZ, H. D. (2009). *Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

MALHOTRA, N. K. (2004). *Investigacion de Mercados*. México: Pearson Educacion.

Martínez, V., & Valderrey, Y. (Marzo de 2005). *Universidad de Oriente Nucleo Monagas*. Recuperado el Diciembre de 2012, de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/668/1/TESIS-658.3225\\_M362\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/668/1/TESIS-658.3225_M362_01.pdf)

MARTINEZ, V., & VALDERREY, Y. (Octubre de 2011). *ESPENTA UNIVERSITY MEXICO*. Recuperado el Agosto de 2012, de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)17-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf)

MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. (2011). *METODOLOGÍA*. Limusa.

ORTÍZ GOMEZ, A. (1994). *GERENCIA FINANCIERA UN ENFOQUE ESTRATÉGICO*. Colombia: Editorial McGraw-Hil.

PACHECO, O. (2000). *Investigación I*.

PAGELLA, N. (Diciembre de 2000). *Biblioteca Virtual Catolica del Norte*. Recuperado el 13 de Agosto de 2012, de

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/remuneracionvariable](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracionvariable)

Ponce, D. A. (2012). *Derecho Ecuador Revista Judicial*.

SAMANIEGO, J. M. (s.f.). *CALCULO DE LOS COSTOS DE PERSONAL Y SU IMPACTO A LA ECONOMIA DE LA EM PRESA DE PRODUCCION*. Recuperado el 12 de 2012, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4174/1/6702.pdf>

Sandoya, K. M. (2008). Guía Práctica de Legislación Labral. En J. G. Bernal, *Información Tributaria* (pág. 72). Colombia: Sociedad.

Schultz, W. (1995). *SPENTA UNIVERSITY MEXICO*. Recuperado el 12 de Agosto de 2011, de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

SCHULTZ, W. (1995). *SPENTA UNIVERSITY MEXICO*. Recuperado el 12 de Agosto de 2011, de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

SEGOVIA, A., MENDOZA, J., ROSITAS, J., & ABREU, J. (Octubre de 2011). *ESPENTA UNIVERSITY MEXICO*. Recuperado el Agosto de 2012, de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)17-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf)

TAMAYO, M. (2002). *El Proceso de la investigación científica*. México: Limusa, 2004.

VADILLO, S. (2005). *Administracion de remuneraciones*. Lima: Editorial usa .

VADILLO, S. (2005). *Administracion de Remuneraciones*. Mexico, D.F., Balderas 95: Editorial Limusa S.A.

VITERI BRIONES, T. (2008). *TÉCNICAS DE ESTUDIOS*. Guayaquil: Dep. de Publicaciones de la Universidad de Guayaquil.

ZORRILLA, S. (1992). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Latinoamerica.

# **ANEXO 1:**

## **Galería de Producto**

**Figura 15 Volqueta**



**Figura 16 Camión**



# **ANEXO 2:**

## **Formato de Encuesta**

**TITULO: SISTEMA DE PAGOS POR REMUNERACIÓN VARIABLES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MAXIMIZAR LOS INGRESOS DE LA EMPRESA CARROCERÍAS METALMECÁNICAS S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**GRUPO OBJETIVO:**

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION Y ADMINISTRATIVO

**ENCUESTADORA:**

ARANA ASTUDILLO MÉLIDA DEL PILAR

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para esta compañía?**

Menos de un año	
De uno a dos años	
De tres o mas	

**2. ¿Cómo considera usted al personal de la compañía, en cuanto a su capacitación laboral?**

Muy capacitado	
Capacitado	
Poco capacitado	

**3. ¿Cree usted que el establecimiento de metas de producción en función de tiempos, permitirá optimizar los tiempos de entrega?**

Si	
No	

**4. ¿Cada qué tiempo considera usted que sea necesario analizar las hojas de procesos del control de actividades?**

Semana	
Diario	
Mensual	

**5. ¿Con la creación de una matriz de rangos de incentivos cree usted que habrá mejoras en la productividad?**

Si	
No	

**6. ¿Cómo considera usted que la aplicación de una matriz de incentivos para los trabajadores de la empresa?**

Muy Beneficiosa	
Beneficiosa	
Poco Beneficiosa	

**7. ¿El control y seguimiento de las labores asignadas al personal, servirá como incentivo para el cumplimiento de las mismas?**

Si	
No	

**8. ¿Cada qué tiempo considera usted que debería capacitarse al personal?**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

**9. ¿Considera que un estímulo para aumentar la producción sería el incremento de la remuneración al personal operativo?**

Si	
No	

**10. ¿Está usted de acuerdo en que crear un sentido de pertenencia de la empresa al trabajador es un factor importante para su desempeño laboral?**

Si	
No	

**11.- ¿Considera oportuno realizar registros y evaluaciones de las actividades laborales?**

Si	
No	



# **ANEXO 3:**

**Formulario para  
requerimiento de clientes**



**FORMULARIO PARA REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE:**

**A. Datos del cliente:**

Nombre :  Teléfono :   
E-mail :

**B. Datos internos:**

Nombre :  Orden de Producción #   
Fecha de pedido:

**C. Datos básicos del producto:**

Tipo de producto:  Tipo de servicio:   
Longitud :  Dim ext:  Dim int:   
Ancho :  Capacidad:   
Altura :

**D. Especificaciones adicionales :**


1
2
3
4
5
6
7

Referencias entregadas por el cliente:

NOTA: SI CONSIDERA NECESARIO REALIZAR UN BOSQUEJO SENCILLO, HAGALO EN EL PUNTO E DE ESTE FORMATO, PARA REPRESENTAR REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS ADICIONALES O GENERALES QUE SE DESEE RESPALDAR CON MAS CLARIDAD.

**FORMULARIO PARA REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE:**

**E. Bosquejo :**



**F. Notas finales :**

A) El presente registro se aplica para el caso en que: al menos una de las especificaciones del cliente sea diferente a la de los diseños de línea.

B) Se ha verificado que el cliente está de acuerdo con todos los requerimientos anotados en este registro

C) De darse el caso, si el cliente requiriera algo adicional o quisiera modificar la orden inicial, esto se deberá registrar en otra hoja diferente y adjuntar con la original.

D) Las especificaciones registradas en este documento deben ser previamente validadas con el departamento de Ingeniería

E) Quedan en conformidad con lo detallado en este registro:

\_\_\_\_\_

Firma cliente

# **ANEXO 4:**

## **Orden de Producción**

**HOJA FORMATO PARA ORDEN DE PRODUCCION DE FURGÓN STD**

Actualización de HOJA FORMATO: Jueves, 04 Junio del 2011

**NOTA : INGRESAR ESPECIFICACIONES DE PLANCHAJE Y PERFILERIA EN LAS CELDAS AMARILLAS**

<b>ORDEN DE PRODUCCION:</b>	<b>N #</b>	<b>422-2011</b>
<b>CLIENTE:</b>		
<b>CHASIS (marca) :</b>	HINO GH	<b>ANCHO chasis:</b>
<b>TRABAJO:</b>	Furgon Metalico	<b>CANT: 1</b>
<b>SUPERVISOR:</b>		
<b>MEDIDAS EXTERIORES:</b>	<i>LONGITUD:</i>	<b>7,30</b> mts
	<i>ANCHO:</i>	<b>2,60</b> mts
	<i>ALTO:</i>	<b>2,50</b> mts
<b>ESTRUCT. PISO :</b>		
<i>SOBRE CHASIS:</i>	CANAL	<b>6</b> mm
<i>OMEGAS:</i>	PL H/N	<b>3</b> mm
<i>CANAL:</i>	PL H/N	<b>3</b> mm
<i>PISO:</i>	PLANCHA H/N AND.	<b>3</b> mm
<b>ESTRUCT. CUERPO :</b>		
<i>FALDON:</i>	PL H/N	<b>3</b> mm
<i>MARCO FRONTAL:</i>	PL H/N	<b>3</b> mm
<i>MARCO POSTERIOR:</i>	PL H/N	<b>3</b> mm
<i>LARGUEROS SUPERIOR:</i>	TUBO RECTANGULAR	<b>100X50X2</b> mm
<i>OMEGAS TECHO:</i>	PL H/N	<b>0</b> mm
<i>OMEGAS PARANTE:</i>	PL H/N	<b>2</b> mm
<i>MARCO PTA LATERAL:</i>	NO	
<i>MARCO PUERTA POSTERIOR:</i>	TUBO CUADRADO	<b>40x1,5</b> mm
<i>PROTECTORES INTERIORES:</i>	NO	
<b>FORRO:</b>	SI	
<i>TECHO:</i>	PL H/N	<b>0</b> mm
<i>LATERALES:</i>	PL H/N	<b>1,1</b> mm
<i>PUERTA LATERAL</i>	PL H/N	<b>NO</b> mm
<i>PUERTA POSTERIOR</i>	PL H/N	<b>1,1</b> mm
<b>ACCESORIOS :</b>	GUARDABARROS POSTERIORES	
<b>LUCES</b>	SI	
<b>REJILLAS DE PROTECCION</b>	SI	
<b>TRIANGULOS DE SEGURIDAD</b>	SI	
<b>OBSERVACIONES :</b>	PROTECTOR DE BATERIA  SOPORTE DE CANA,  TUBO DE ESCAPE	
<b>VENTAS</b>		
<b>TALLER</b>		
<b>SUP. MECANICO</b>		
<b>SUP. PINTURA</b>		
	<b>FECHA DE INICIO:</b>	<b>FECHA DE ENTREGA:</b>
INGENIERO	SUPERVISOR MEC.	SUPERVISOR PINT.

# **ANEXO 5:**

**Autorización para ejecutar la  
propuesta**



Guayaquil, 28 de Marzo del 2013

Señores:

Universidad de Milagro

Ciudad.-

Por medio de la presente Yo, Martha Piedad Santillán Ibarra, en calidad de Representante legal de la Compañía Carrocerías Metalmecánicas S. A., autorizo a la Srta. Mérida del Pilar Arana Astudillo, a acceder a toda información que sea de utilidad para la realización de su tesis previa a la obtención del título de INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – C.P.A.

**TEMA:** Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil en el ejercicio económico 2011.

Atentamente,

Martha Piedad Santillán Ibarra

Vía Daule, km. 14.5  
Teléfono: 0994540288  
Guayaquil - Ecuador