



**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA III**

**CURSO DE TRABAJO FINAL**

**“ANÁLISIS FINANCIERO DE UN TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ  
DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO DEL AÑO 2009-2011”.**

**ELABORADO POR:**

***JUAN RAMÓN SOBALVARRO MARTÍNEZ***

**Managua, Nicaragua**

**Agosto, 2012**

## INDICE DE CONTENIDO.

I. RESUMEN EJECUTIVO. ....	5
II. INTRODUCCIÓN. ....	5
III. GENERALIDADES DE LA EMPRESA. ....	7
IV. ANÁLISIS INTERNO. ....	9
IV.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR. ....	10
IV.2. ANÁLISIS FODA. ....	15
VI. IMPACTO DE LAS DECISIONES GERENCIALES EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. ....	16
VI.1 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADO. ....	16
VI. 2 ANÁLISIS BALANCE GENERAL. ....	19
VI. 3 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS. ....	24
VII. CONCLUSIONES. ....	29
VII. RECOMENDACIONES. ....	31
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS. ....	32
ANEXOS. ....	33

## **INDICE DE CUADROS.**

CUADRO 6.1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADO TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ.....	18
CUADRO 6.2. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE GENERAL DEL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ.....	20
CUADRO 6.3. MÁRGENES DE UTILIDAD DEL TALLER DEL 2009-2011.....	27

## **INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 3.1. ORGANIGRAMA DEL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ..	9
FIGURA 6.1. ESTRUCTURA PATRIMONIAL DEL TALLER PARA EL AÑO 2009 .....	21
FIGURA 6.2. ESTRUCTURA PATRIMONIAL DEL TALLER PARA EL AÑO 2010 .....	21
FIGURA 6.3. ESTRUCTURA PATRIMONIAL DEL TALLER PARA EL AÑO 2011 .....	22

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ESTADO DE RESULTADO 2009-2011 .....	33
ANEXO 2. BALANCE GENERAL 2009-2011 .....	34
ANEXO 3. ESQUEMA DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS AÑO 2009- 2010 .....	35
ANEXO 4. ESQUEMA DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS AÑO 2010- 2011 .....	36
ANEXO 5. RAZONES FINANCIERAS 2009-2011 .....	37
ANEXO 6. ESTADO DE RESULTADO POR REPRESENTACIÓN .....	38
ANEXO 7. ESQUEMA DE CADENA DE VALOR .....	39

## **I. RESUMEN EJECUTIVO.**

El presente informe contiene el análisis financiero de un taller de mecánica automotriz realizado en el periodo 2009-2011, en el cual se evalúan las áreas funcionales y los resultados financieros.

El taller tiene más de 20 años de operaciones, está constituido como una empresa individual de responsabilidad limitada, cuenta con 11 trabajadores. Se ofrecen cinco tipos de servicios automotrices, el principal es enderezado y pintura. Se tiene convenios con aseguradoras para brindar servicios a los clientes de estas.

La empresa enfoca todas sus actividades a la calidad y ofrecer precios competitivos de acuerdo al segmento de mercado que atiende. Se cuenta con la infraestructura necesaria para brindar servicios de forma profesional. Sin embargo, no cuenta con un manual de procesos, definición de la misión, visión, objetivos y los esfuerzos publicitarios por dar conocer el negocio son bajos.

Las decisiones gerenciales han impactado de forma positiva en la rentabilidad de la empresa. Los ingresos y las utilidades han reportado tasas de crecimiento del 2009 al 2011. Se ha mejorado la estructura patrimonial del taller y se ha incrementado levemente el ROA y ROE. No obstante, el margen neto no ha presentado una variación significativa debido al crecimiento de los gastos administrativos.

Se recomienda a la gerencia la elaboración de la misión, visión, objetivos y manual de procesos, para mejorar tareas administrativas de planeación y control. Considerar la capacitación del personal para mantener la eficiencia operativa. Evaluar campañas publicitarias de bajo costo, como una forma de incrementar los ingresos. Realizar un mejor control de los gastos administrativos y así mejorar el margen neto. Además, considerar los préstamos de largo plazo como una fuente de financiamiento, para futuras inversiones que ayuden al crecimiento del negocio.

## **II. INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la situación económica y financiera de un taller de mecánica automotriz para el periodo 2009-2011. Considerando aspectos internos de la organización que influyen en las operaciones y resultados, así como, analizar el desempeño financiero para los últimos tres años mediante el análisis de estados financieros y aplicación de razones.

La información financiera es de mucha utilidad para las empresas principalmente porque se pueden tomar decisiones que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos que se persiguen. De esta forma, se puede anticipar a los cambios, ya sea para resolver problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Es por ello, que este trabajo pretende brindar información al propietario que pueda ser de utilidad para toma de decisiones dentro de la administración y planificación. Por otra parte, permite establecer un vínculo entre la práctica y los conocimientos adquiridos del área financiera administrativa.

La investigación realizada de acuerdo al tipo de conocimientos adquirido es descriptiva, ya que busca generar un diagnostico de acuerdo con la información que presenta el negocio. En el análisis financiero se utilizo los métodos estáticos y dinámicos, para analizar el contenido de los estados financieros en relación de un solo periodo y los cambios presentados con años anteriores.

Las limitaciones encontradas durante la realización del análisis se basaron conforme a la obtención de información financiera, debido a que no se obtuvo el desglose de ciertas cuentas dentro del balance general, también, las especificaciones de los tipos de costos de acuerdo a su variabilidad lo cual imposibilito la realización del punto de equilibrio.

El alcance del presente trabajo es realizar un análisis interno de la organización mediante la evaluación de los procesos y actividades, además se analizan los

estados financieros de la empresa, mediante el cálculo, descripción e interpretación de los indicadores financieros para el periodo 2009-2011.

El presente trabajo está compuesto de siete capítulos.

El primer capítulo Resumen Ejecutivo. Se abordan los puntos más importantes encontrados en el análisis.

El segundo capítulo Introducción. En este capítulo se encuentran los objetivos del trabajo, la justificación, metodología utilizada, limitaciones encontradas, el alcance y el resumen de los capítulos que componen el trabajo.

El tercer capítulo Generalidades de la Empresa. Contiene información general de la organización, como la historia, constitución jurídica, líneas de servicios y la estructura administrativa.

El cuarto capítulo Análisis Empresarial Integrado. Incluye el análisis de las aéreas funcionales de la empresa mediante la aplicación del instrumento de cadena de valor y se realiza un análisis FODA con base a los puntos más importantes encontrados en el análisis interno.

El quinto capítulo Impacto de las Decisiones Gerenciales en la Rentabilidad Financiera. En este capítulo se encuentra el análisis de los estados financieros para los últimos tres años y una evaluación de la situación financiera de la empresa mediante el análisis de las razones.

En el sexto capítulo se encuentran las Conclusiones del análisis interno y financiero realizado al taller durante el periodo evaluado.

Finalmente el séptimo capítulo contiene las Recomendaciones que se brindan a la gerencia de la empresa, con bases a las conclusiones encontradas en el análisis.

### **III. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.**

El taller de mecánica automotriz fue fundado por su actual propietario en el año 1990. Esta empresa se dedica al tipo de actividad económica de servicio automotriz en el departamento de Managua, ubicado en el reparto "El Carmen", sus horarios de atención son: de lunes a viernes de 8:00 am a 5:30 pm y el día sábado de 8:00 am a 1:00 pm.

El taller inicio sus operaciones con una inversión inicial de aproximadamente C\$ 1, 000,000 córdobas, siendo esta inversión con capital propio, sin utilizar ningún tipo de crédito. Todas las herramientas, equipo y maquinaria con las que se iniciaron las operaciones eran propios y fueron adquiridas en Estados Unidos.

La empresa está inscrita en el registro mercantil bajo la personería jurídica de empresa individual de responsabilidad limitada y matriculada en la alcaldía de Managua. Además, este negocio es un contribuyente activo de la Dirección General de Ingresos (DGI) y del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), así como del Instituto Nicaragüenses de Estudios Técnicos (INATEC).

Los servicios automotrices que ofrece el taller son los siguientes: Mecánica en General y Enderezado y Pintura, cabe mencionar, que este último es el principal servicio que se ofrece, debido a que representa la mayor proporción de los ingresos generados por servicios.

Adicionalmente, se ofrecen tres servicios que son esporádicos o temporales como: Aire Acondicionado Automotriz, Electricidad Automotriz y Diagnostico Computarizado. Cabe mencionar, que estos tres tipos de servicios, no los realiza el personal contratado de la empresa, sino que se subcontratan al momento que los clientes los soliciten.

Los principales clientes del taller son personas que cuentan con un seguro vehicular, donde este es aplicable a los servicios de Mecánica General y Enderezado y Pintura, no así al resto de los servicios temporales o esporádicos



que se ofrecen, salvo que un cliente asegurado decida contratar los servicios temporales, pero el pago lo asume por su cuenta.

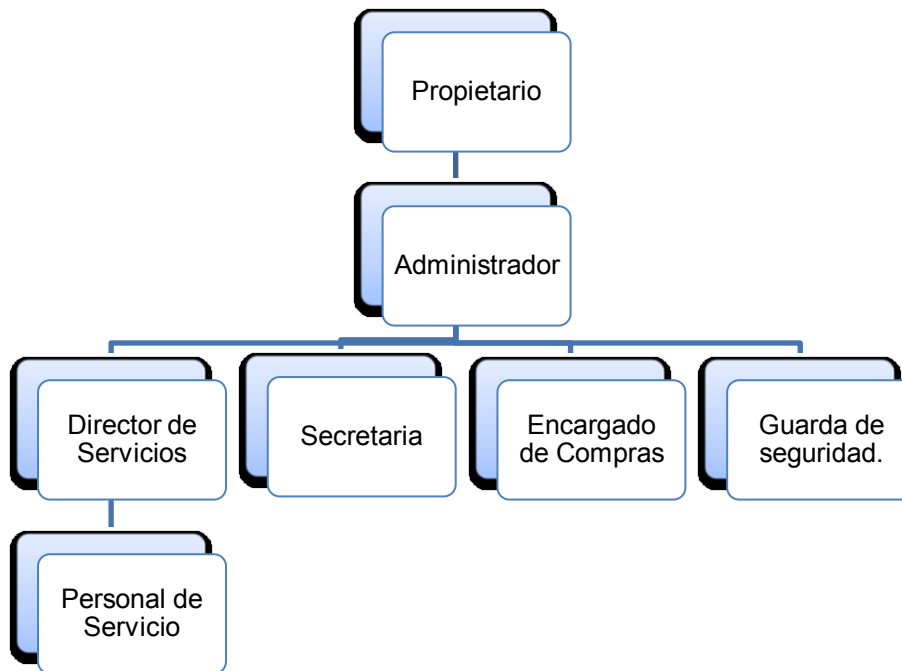
El taller tiene convenios y contratos con aseguradoras entre las cuales están: Lafise, Iniser, América y ASSA, cabe mencionar, que esta última es la que más clientes les genera. Los convenios y contratos se han logrado, porque el taller cumple con los requerimientos establecidos por las aseguradoras, en cuanto a seguridad, infraestructura, personal, equipo y maquinaria, entre otros, que hacen que el taller sea de categoría "A".

El taller posee dos áreas funcionales, administración y finanzas y el área de servicios. Además, el taller cuenta con un personal de 11 trabajadores, divididos en los siguientes puestos: un administrador, un director medio de servicio, dos mecánicos generales y cuatro enderezadores y pintores, un responsable de compras y mensajería, una secretaria y un guarda de seguridad, todos ellos están directamente contratados y cotizan al INSS e Inatec.

El taller cuenta con proveedores directos de repuestos automotrices, para brindar el servicio automotriz de mecánica en general, los cuales son: Casa Cross y Reunisa, en el caso del servicio automotriz de enderezado y pintura, los proveedores son; Pinturas Justo Áreas y Pinturas Nubia Estrada.

El taller no cuenta con sistemas de certificación, no obstante, es evaluada continuamente por las aseguradoras para verificar que se mantiene la calidad de los servicios que se brindan a los clientes asegurados.

Figura 3.1. Organigrama del Taller de Mecánica Automotriz.



Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por el taller.

## **IV. ANÁLISIS INTERNO.**

Este capítulo presenta un análisis de la cadena de valor con el objetivo de evaluar las áreas funcionales de la empresa. Para concluir, se realiza un análisis FODA, en el cual se plantean las fortalezas y debilidades encontradas.

### **IV.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.**

#### **Actividades primarias.**

##### **Logística Interna.**

El taller de mecánica cuenta con un inventario básico de piezas para realizar reparaciones mecánicas. Así como, insumos para brindar el servicio de enderezado y pintura. Por tal razón, se incluye la administración del inventario como una actividad de la logística interna.

Para explicar la logística interna, una persona se encarga de la recepción del inventario se revisa si los materiales están de acuerdo a las especificaciones, se lleva el control de las piezas. El registro de entradas y salidas del inventario se realiza de forma manual y después se copian los datos a hojas de Excel. Se mantiene un nivel de inventario y se realiza la reposición de acuerdo a los niveles de existencia no existe un periodo determinado para la reposición.

##### **Servicio. (Operaciones)**

La empresa cuenta con dos tipos de servicios principales que realizan de forma permanente, estos son: Enderezado y pintura y Mecánica en general. Los procesos de los servicios que se realizan en el taller están divididos en las siguientes fases: Para el servicio de enderezado y pintura.

Se recibe al cliente, donde se toman los datos generales del vehículo y del dueño, después se evalúan daños que presentan los vehículos por parte de un mecánico, se elabora el presupuesto del costo de la obra que incluye la

descripción de las piezas que se reemplazaran y el trabajo que se va a realizar, en caso de clientes asegurados este presupuesto se envía a la empresa aseguradora para su aprobación. Continúa, la solicitud de materiales y repuestos a utilizar, seguido de enderezar y pintar los vehículos, se procede al secado, se instalan las piezas, se realiza una inspección por parte del director de servicios y finalmente se entrega el vehículo al cliente.

Para las reparaciones mecánicas las fases son: Evaluación general del vehículo, elaboración de presupuesto, reparación, prueba, revisión y por ultimo la entrega.

El taller cuenta con mecánicos y los pintores con experiencia. El personal conoce el proceso para brindar los dos tipos de servicios. Cabe mencionar, que la empresa no tiene definido un manual de proceso o servicio, en el cual se defina de forma escrita las actividades que se deben realizar para las reparaciones de los vehículos de los clientes, desde la recepción hasta la entrega.

En cuanto a los procesos subcontratados para brindar los servicios de electricidad, diagnostico computarizado y de aire acondicionado automotriz. Al momento que los clientes lo solicitan se contratan los servicios de especialistas en ese tipo de servicios para que realicen los trabajos en el taller.

Para asegurar la calidad de los servicios, se cuenta con un director de servicio quien es el encargado de la calidad de los trabajos. En una primera parte del proceso la calidad está a cargo de los mecánicos y pintores y luego los trabajos son inspeccionados y revisados por el director de servicio para que los vehículos puedan ser entregados a los clientes.

En el taller no se realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción de los clientes, ni se posee con un buzón de sugerencias para que los clientes puedan dejar sus opiniones acerca del servicio que reciben.

## **Mercadeo.**

En las actividades relacionadas a la aplicación de precios el director de servicios elabora los presupuestos y proformas, después son revisados por el administrador quien los aprueba. Cabe señalar que, se toman en consideración los precios de la competencia y los acuerdos que existen con las empresas aseguradoras para así brindar un buen precio a los clientes.

La empresa no desarrolla ningún tipo de publicidad, únicamente la de las páginas amarillas y la recomendación de los clientes y las empresas aseguradoras. El taller no cuenta con un sitio web para proporcionar información del negocio.

Este taller no realiza ningún tipo de descuentos especiales mediante campañas promocionales de los servicios, según el administrador esto se debe a las características de este tipo de negocios.

## **Actividades de Apoyo.**

### **Infraestructura.**

La empresa lleva los registros contables al día, estos son el realizados por el administrador, quien es contador, se realizan los estados financieros más importantes como son el balance general y estados de resultado de forma mensual, y son utilizados además de la declaraciones fiscales, para la toma de decisiones y el monitoreo específico de la ventas, es decir como una herramienta de gestión.

El taller no tiene definido una misión, visión, objetivos, así como, manuales de puestos. No obstante, el propietario junto con el administrador son los encargados de tomar las decisiones estratégicas, ya que esta organización cuenta con un área administrativa.

El taller cuenta con autorizaciones por parte de las empresas aseguradoras para brindar los servicios a este tipo de clientes. Sin embargo no cuenta con certificaciones de calidad

En lo que respecta a, las instalaciones físicas están únicamente destinadas para las actividades del taller, cuenta con una amplia área de parqueo, lo cual permite ubicar los vehículos en un área de espera. Además se cuenta con un área techada para realizar los trabajos de enderezado y pintura, ya que este tipo de servicio necesita instalaciones adecuadas, debido a que la calidad puede ser afectada por las condiciones climáticas. En el servicio de mecánica en general. También, se cuenta con un área acondicionado para realizar las reparaciones de los vehículos.

El taller posee maquinaria necesaria para brindar los servicios de una manera profesional. Se cuentan con equipos necesarios para el área de pintura, y de mecánica como elevadores hidráulicos, compresores profesionales entre otro tipo de maquinarias. También, se posee una grúa para llevar los autos al taller en el caso que estos sean chocados o presenten fallas mecánicas.

### **Recursos Humanos.**

El reclutamiento, selección y contratación del personal es realizada por parte del administrador en el caso de trabajadores del área administrativa, y para el área de servicios se realiza en conjunto con el director de esta área, quien realiza pruebas a los candidatos para conocer las habilidades que poseen y si cumplen con los requerimientos del taller.

Es importante mencionar que, no se realiza ningún tipo de capacitación por parte del taller hacia sus trabajadores, principalmente porque no existen políticas que fomenten esta actividad. Actualmente el personal de las dos áreas posee los conocimientos y habilidades para desarrollar sus funciones de forma eficiente.

## **Abastecimiento.**

En relación a la compra de materiales y piezas, una vez que se solicitan los pedidos del personal de servicio. Con base a las especificaciones se procede a las cotizaciones, luego a la adquisición de los mismos. El encargado del inventario realiza las compras a los proveedores.

También el encargado de la compra se asegura que los productos que utilizan en las reparaciones y demás servicios sean de buena calidad. Se cuenta con alianzas con proveedores de materiales de pintura y de repuestos para evitar demoras en el proceso y fallas en la calidad de los suministros.

El taller realiza las compras a los mismos proveedores debido a las características que presentan en cuanto a los precios y calidad de los productos que distribuyen, además de las relaciones comerciales que se han establecido durante los años de operación del taller.

## **Desarrollo Tecnológico.**

El taller posee sistemas informáticos básicos para el manejo de información. La empresa cuenta con equipos necesarios para brindar los servicios, sin embargo los niveles tecnológicos son bajos, con relación a la tecnología utilizada por talleres certificados.

## IV.2. ANÁLISIS FODA.

El siguiente cuadro muestra las principales fortalezas y debilidades detectadas mediante el análisis empresarial integrado.





## **VI. IMPACTO DE LAS DECISIONES GERENCIALES EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.**

En este capítulo se realiza un análisis de los estados financieros como el estado de resultado, balance general y las razones financieras para el periodo 2009-2011.

### **VI.1 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADO.**

En 2011 las ventas totalizaron C\$ 1.8 millones, los egresos C\$ 1.6 millones lo que dio como resultado una utilidad neta de C\$ 180,581. En 2010 las ventas fueron de C\$1.7 millones, los egresos C\$ 1.5 millones y la utilidad neta de C\$ 177,133. Para 2009 las ventas fueron de C\$ 1.4 millones, los egresos C\$ 1.3 millones, resultando la utilidad neta de C\$ 152,054. A continuación se presenta un mayor detalle de las cuentas y variaciones registradas.

#### **Ingresos.**

La empresa para el año 2011 registro ingresos por venta de aproximadamente C\$ 1.8 millones, esta cifra muestra un incremento del 5 % con relación a los ingresos de 2010 que fueron de 1.7 millones, a su vez del año 2009 al 2010 se obtuvo un crecimiento del 22%. Esto demuestra que los ingresos del taller se han incrementado cerca del 28% durante el periodo evaluado 2009-2011.

Al analizar los ingresos de la empresa estos presentan una tendencia de crecimiento durante los últimos dos años. Cabe mencionar, que para el 2010 se obtuvo una tasa de crecimiento alta debido a que los ingresos del año 2009 decrecieron debido a una disminución de la demanda. La empresa se encuentra nuevamente en una etapa de tendencia de crecimiento de las ventas. Es importante mencionar, los esfuerzos que realiza la gerencia por obtener mejores resultados para maximizar la rentabilidad de la empresa.

## **Egresos.**

En cuanto al costo de producción, es decir, los costos asociados al área de servicio, para el 2011 ascendieron a C\$ 820,336. Estos costos se vieron incrementados en un 2 % en comparación al 2010, y del 2009 al 2010 no se presento ninguna variación en la tasa de crecimiento.

Es importante destacar, que los costos directos se han mantenido estables durante el periodo evaluado, ya que las tasas de crecimiento no muestran variaciones significativas. Cabe resaltar, que de acuerdo con las características de la organización es una empresa de servicio, en la cual los costos fijos por la nomina permiten que los costos directos no se incrementen proporcionalmente a las ventas y así obtener mejores resultados.

En lo que respecta, a los gastos operativos, como son los gastos de administración y ventas, para el año 2011 fueron de C\$ 754,793. Estos presentan un incremento del 10% en relación al año anterior. Del año 2009 al 2010 estos gastos crecieron en un 60% aproximadamente.

Se puede apreciar que los gastos operativos muestran una tendencia de crecimiento, lo cual se debe prestar atención debido a que este comportamiento tiene un efecto negativo sobre las utilidades y por ende en la rentabilidad del taller. La gerencia debe realizar acciones para terminar con este comportamiento, ya que el crecimiento de los gastos administrativos es superior al crecimiento de los ingresos.

## **Utilidad.**

En relación a la utilidad del taller, el resultado neto alcanzado al finalizar el 2011 fue superior en 2% al registrado en el periodo del año anterior. Cabe señalar, que en el año 2010 la utilidad neta se incremento en un 16 % en relación al 2009. Este incremento en la utilidad durante los últimos dos años fue producto al crecimiento de los ingresos.

Cabe resaltar, que el taller muestra una tendencia de crecimiento en la utilidad neta durante el periodo evaluado, sin embargo para el año 2011, el crecimiento fue mínimo en comparación al año anterior.

Se debe prestar atención a la tasa de crecimiento de la utilidad debido, ya que muestra una disminución drástica del año 2011 con relación al 2010. Es importante señalar, que este comportamiento en la utilidad se debe en gran medida a la disminución de la tasa de crecimiento de los ingresos y la tendencia creciente que muestran los gastos administrativos.

En el siguiente cuadro se puede apreciar las principales cuentas del estado de resultado del taller del año 2009 al 2011, con sus respectivas variaciones.

Cuadro 6.1. Resumen de las Principales Cuentas del Estado de Resultado  
Taller de Mecánica Automotriz.

Estado de Resultado.					
Taller de Mecánica Automotriz.					
	2009	2010	Var. 2009-2010	2011	Var. 2010-2011
Ventas	1,436,130	1,745,345	22%	1,833,102	5%
Costo de Producción	790,345	807,038	2%	820,336	2%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>645,784</b>	<b>938,306</b>	<b>45%</b>	<b>1,012,765</b>	<b>8%</b>
Gastos de Operación	428,564	685,259	60%	754,792	10%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>217,220</b>	<b>253,047</b>	<b>16%</b>	<b>257,973</b>	<b>2%</b>
Impuesto sobre Renta (30%)	65,166	75,914	16%	77,391	2%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>152,054</b>	<b>177,133</b>	<b>16%</b>	<b>180,581</b>	<b>2%</b>

Fuente: Taller de Mecánica Automotriz.

## **VI. 2 ANÁLISIS BALANCE GENERAL.**

Los activos totales en 2009 fueron de C\$1.23 millones, los pasivos de C\$ 248,637 y el patrimonio de C\$ 989,337. Para 2010 los activos fueron de C\$ 1.28 millones, los pasivos de C\$ 264,347 y el patrimonio de C\$ 1.02 millones. En 2011 los activos totalizaron C\$ 1.29 millones, los pasivos C\$ 247,595 y el patrimonio C\$ 1.04 millones. A continuación se presenta un análisis detallado.

### **Activos.**

Los activos totales de la empresa al finalizar el 2011 ascendían a C\$ 1, 296,609. Estos presentan un leve incremento del 1% en comparación a diciembre de 2010. Por su parte, del año 2009 al 2010 se presentó un incremento del 4 %. Este comportamiento fue producto a una mayor inversión en los activos circulantes, los cuales se incrementaron en un 24%, siendo las cuentas por cobrar la que registró un crecimiento significativo, con un aumento del 19% aproximadamente.

En general los activos de la empresa no muestran grandes tasas de crecimiento, ya que la más alta fue del 4% registrada en el 2010 con respecto al año anterior.

### **Pasivos.**

Al finalizar 2011 los pasivos de la empresa totalizaron C\$ 247,595 estos mostraron un decrecimiento del 6% con respecto a 2010, asimismo entre el 2009 y 2010 los pasivos se incrementaron cerca del 6%. El comportamiento mostrado por los pasivos para el año 2010, obedece a un incremento al los activos circulantes durante ese periodo. Cabe mencionar, que los pasivos de la empresa son únicamente de corto plazo, ya que el taller no posee obligaciones de largo plazo.

Los pasivos no muestran una variación significativa durante el periodo evaluado 2009-2011, ya que se terminó una tendencia de crecimiento que se

había presentado en 2010. Es importante resaltar, que la empresa es conservadora en cuanto a la adquisición de deuda debido a que se presta mucha atención a estas cuentas.

### Patrimonio.

En relación al patrimonio del taller para el 2011 fue de C\$ 1, 049,014, mostrando un incremento de 3% con relación al 2010, de igual manera del 2009 al 2010 se presentó el mismo nivel de crecimiento. Este incremento en el capital se debe a las utilidades retenidas.

Un aspecto muy importante a mencionar es que en la empresa solamente se reinvierte una pequeña parte de las utilidades obtenidas durante el periodo. Al analizar el 2010 y 2011 la utilidad reinvertida representó el 18% y 16% de la utilidad neta respectivamente.

En el siguiente cuadro se puede observar las variaciones del año 2009 al 2011 de las principales cuentas que conforman el balance general.

Cuadro 6.2. Resumen de las Principales Cuentas del Balance General del Taller de Mecánica Automotriz.

Balance General					
Taller de Mecánica Automotriz.					
	2009	2010	Var. 2009-2010	2011	Var. 2010-2011
<b>ACTIVOS</b>					
Circulante	247,512	308,053	24%	317,208	3%
ACTIVOS FIJOS	990,461	977,251	-1%	979,401	0%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>1,237,974</b>	<b>1,285,305</b>	<b>4%</b>	<b>1,296,609</b>	<b>1%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>					
Cuentas por Pagar	248,637	264,347	6%	247,595	-6%
Patrimonio	989,337	1,020,958	3%	1,049,014	3%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,237,974</b>	<b>1,285,305</b>	<b>4%</b>	<b>1,296,609</b>	<b>1%</b>

Fuente: Taller de Mecánica Automotriz.

## Estructura Patrimonial del Taller de Mecánica Automotriz.

Figura 6.1. Estructura Patrimonial del Taller para el Año 2009.

Activos Circulantes <b>20%</b>	Pasivos de Corto Plazo <b>20 %</b>
Activos Fijos <b>80%</b>	Patrimonio <b>80%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Del gráfico anterior se puede deducir que el activo del taller para 2009 estaba compuesto de 20% activos circulantes y 80% fijo. A su vez, el activo fue financiado un 80% capital propio y el restante 20% con pasivos de corto plazo. En este periodo se conto balance patrimonial pero fue mínimo.

Figura 6.2. Estructura Patrimonial del Taller para el Año 2010.

Activos Circulantes <b>24%</b>	Pasivos de Corto Plazo <b>21 %</b>
Activos Fijos <b>76%</b>	Patrimonio <b>79%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

En el 2010 los activos circulantes fueron de 24% y los activos fijos de 76%. Por su parte, el patrimonio y pasivo de corto plazo represento el 79% y 21% respectivamente del financiamiento de los activos. Como se puede apreciar en este periodo, la parte de los activos sufrió una variación en cuanto a composición comparada con el periodo anterior. Se cuenta con balance patrimonial y presenta una mejora en comparación al 2009.

Figura 6.3. Estructura Patrimonial del Taller para el Año 2011.

Activos Circulantes <b>24%</b>	Pasivos de Corto Plazo <b>19 %</b>
Activos Fijos <b>76%</b>	Patrimonio <b>81%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la figura anterior, el taller al finalizar el 2011 presenta distribución de los activos de la siguiente manera: el 76% es activo fijo y el 24% es circulante. Por otra parte, el 81% de los activos son financiados con capital propio, es decir patrimonio y el restante 19% son pasivos de corto plazo.

Se puede decir, que el taller conto con balance patrimonial. La composición de activos y sus fuentes de financiamiento no registro una variación significativa para este año. Solamente se afecto la composición del pasivo y patrimonio en una pequeña proporción.

### **Estado de Origen y Aplicación de Fondos.**

Al analizar el estado de origen y aplicación de fondos del año 2009 al 2010, se puede observar que se conto con tres fuentes de financiamiento para este periodo. La principal fuente fue la depreciación acumulada, la cual represento un 52%. En segundo y tercer lugar, se encuentran el capital social y las cuentas por pagar representando el 32% y 16% respectivamente.

Los orígenes de la empresa demuestran que la depreciación constituye una fuente de fondos importantes de la empresa, se debe destacar que esta es una fuente interna, ya que es un gasto no desembolsable. Es importante

mencionar, que la aportación del socio mediante las utilidades retenidas es mínima, lo cual refleja el comportamiento del patrimonio como una forma de financiamiento es baja para ayudar al crecimiento del negocio.

En relación a las aplicaciones de fondos, estuvieron dirigidas a la inversión en activos circulantes representando cerca del 61% de las aplicaciones, de la cual se destacan la inversión en las cuentas por cobrar que fue de 47%, el efectivo y el inventario del 11% y 3% respectivamente. También, se registro una inversión en activos fijos representando el 38% de todas las aplicaciones para este periodo.

Mediante el cuadro de aplicaciones se puede notar que la empresa incremento el activo circulante como una forma de financiar sus actividades. Los fondos fueron provenientes de deudas de corto plazo y utilidades retenidas y una pequeña parte de la depreciación acumulada, esto se debe a que la depreciación represento una fuente importante de fondos pero se realizaron inversiones en activos fijos.

En el periodo 2010 al 2011 en los orígenes, continuo siendo la depreciación la principal fuente de financiamiento, con una proporción del 64% del total, asimismo un incremento del capital y una disminución del efectivo representaron el 30% y 6% respectivamente.

Durante este periodo la autofinanciación mediante la depreciación mostro mayor importancia en cuanto a la obtención de recursos, cabe señalar que en el 2011 la representación de depreciación se incremento en un 12 % en relación al 2010 que fue del 52%.

En cuanto a las aplicaciones de fondos se realizo una inversión en los activos fijos, lo que represento la principal aplicación con un 66%, seguido de una disminución de los pasivos circulantes que fue de 17 %, y por último los activos circulantes representaron el 16% en relación al total de inversiones para este periodo.



## **VI. 3 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS.**

### **Liquidez.**

La liquidez corriente de la empresa para el 2011 fue de 1.29, esta muestra una mejoría del 10% en relación al 2010 que fue de 1.17. Este comportamiento se debe a que los activos circulantes se incrementaron en una mayor proporción que los pasivos de corto plazo durante este periodo.

En el año 2010 este índice mostro también una mejoría del 17% en relación al 2009 que fue de .99. En este periodo la variación fue producto de la disminución de las cuentas por cobrar, las cuales decrecieron en un 6%.

En relación a la prueba acida para el 2009 fue de .97, en el 2010 de 1.13 y 2011, 1.23. Cabe señalar, que el taller por ser una empresa de servicio el inventario no representa un factor determinante en la solvencia de la empresa. Es por ello que para los tres años sin el inventario se pueden cubrir las deudas de corto plazo. No obstante, es importante mencionar, que este índice al igual que la liquidez corriente muestra una tendencia de crecimiento del año 2009 al 2011. Lo que resulta positivo para el taller en cuanto al nivel de solvencia.

En general la liquidez de la empresa ha mejorado durante los tres años evaluados, como reflejan los ratios, ya que para el 2011 y 2010, se obtuvo un mejor resultado en relación al periodo anterior.

### **Endeudamiento.**

El nivel de endeudamiento del taller para el 2011 fue de aproximadamente el 19%, y para 2010 y 2009 fue de 21% y 20% respectivamente. Se puede decir, que el nivel de endeudamiento es bajo, ya que representa una cuarta parte de la estructura de capital. Asimismo, es importante señalar que este indicador se ha mantenido estable, debido a que no presenta variaciones significativas durante los años analizados.

Cabe mencionar, que los pasivos de la empresa únicamente son de corto plazo, y la empresa procura mantener los mismos niveles. En este indicador se puede observar la política de la empresa que es conservadora y la estructura de capital de largo plazo de la empresa está compuesta únicamente el capital propio aportado por el gerente propietario.

### **Actividad.**

#### **Rotación del inventario.**

En cuanto a la rotación del inventario para el 2011 el índice registrado fue de 66 veces frente a 95 veces del 2010. La rotación desmejoro en un 30%. También, el indicador del 2010 con respecto al 2009 disminuyo cerca del 36%.

La rotación del inventario presenta una tendencia de crecimiento del 2009 al 2011, este comportamiento fue producto de un mayor crecimiento del inventario versus el costo de producción. Se debe prestar atención a las inversiones en el inventario para conocer con más detalles a que obedece este cambio y así evitar que se realicen sobre inversiones. Es importante mencionar, que la representación del inventario con respecto a los activos circulantes para 2009 fue de 2% y para 2011 de 3% lo que no demuestra un cambio muy significativo.

#### **Periodo promedio de cobro.**

En relación al periodo promedio de cobro de la empresa no ha mostrado una variación significativa durante los tres años evaluados, ya que el tiempo promedio que los clientes pagan a la empresa ronda cerca de los 60 días, es decir aproximadamente en 2 meses.

Al analizar el periodo promedio de cobro se debe considerar que la empresa para el 2010 y el 2011, ha realizado inversiones en las cuentas por cobrar, sin embargo este comportamiento no afecto el índice de periodo promedio de cobro, ya que se ha permanecido estable. Esto demuestra, una eficiencia de la empresa en cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar.

### **Rotación de Activos.**

La rotación de los activos del taller para 2011 fue de 1.4 veces al año versus 1.36 veces que se presentó en el 2010 y 1.16 en 2009. Al comparar el 2011 con respecto al 2009 se puede observar una mejora en este indicador del 22%. Este incremento se debe a la variación registrada del 2010 respecto al 2009 que fue del 17%, ya que para 2011 la variación fue mínima únicamente del 4% en relación al año anterior. Se puede decir que las inversiones en activos no han afectado de forma negativa en los resultados obtenidos en este indicador.

### **Rentabilidad.**

#### **Margen Bruto.**

El margen bruto de la empresa ha mejorado durante los últimos tres años, ya que ha pasado de representar un 45% de las ventas en el 2009 a representar el 54% en el 2010 y mostrar estabilidad para 2011 con un 55%. Esto demuestra la eficiencia de la empresa en el área operativa en cuanto a la generación de ingresos. Se debe destacar durante estos tres años se han realizado esfuerzos por incrementar las ventas, para de una cierta forma disminuir la proporción de los costos fijos de la empresa que están relacionados a los sueldos de los mecánicos, debido a que este rubro es el de mayor proporción dentro de los costos del taller.

#### **Margen Neto.**

El margen neto del taller para 2011 fue del 10%, siendo igual al reportado en el 2010 y mostrando una disminución del 1% en comparación al 2009. Es importante considerar que la empresa ha incrementado sus ingresos durante los dos últimos años con relación al año anterior, y el margen neto ha presentado un comportamiento inverso.

Este comportamiento en el margen neto de la empresa se debe al incremento principalmente de los costos indirectos de la empresa, como son los gastos de administración y de ventas. Durante los tres años han mostrado una tendencia

de crecimiento. Pasaron de representar un 30 % de las ventas en 2009 a un 39% y 41% en el 2010 y 2011 respectivamente. Esto impacto de forma negativa cuanto al resultado del margen neto.

Se debe monitorear los gastos administrativos de la empresa, ya que han impedido que la empresa obtenga un mayor margen de utilidad considerando los esfuerzos que se han realizado por incrementar los ingresos el margen neto ha desmejorado.

El siguiente cuadro se puede apreciar un resumen de los índices de margen neto de la empresa del año 2009 al 2011. En donde el margen bruto ha mejorado no así el margen operativo y margen neto.

Cuadro 6.3. Márgenes de utilidad del taller del 2009-2011.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Margen Bruto</b>	45%	54%	55%
<b>Margen Operativo</b>	15%	14%	14%
<b>Margen Neto</b>	11%	10%	10%

Fuente: Taller de Mecánica Automotriz.

### **Rendimiento de los Activos ROA.**

Respecto al rendimiento de los activos no presento una variación en 2011 con relación al 2010, para ambos periodos este índice fue del 14%. En cambio en el 2010 se presento un incremento bruto del 2% con relación al 2009, ya que para este ultimo la rotación fue de al 12%.

Se debe tomar en cuenta que del 2009 al 2011 la empresa ha incrementado los niveles de ingresos y la rotación de los activos se ha incrementado, estos comportamientos han permitido que la empresa presentara una leve mejora del rendimiento de los activos. Cabe destacar, las actividades que se realizan con

el objetivo de incrementar las ventas y la eficiencia de los activos con los que cuenta el taller.

Es importante mencionar que las inversiones que se realizaron en los activos para el 2010 y 2011 no tuvo un efecto negativo sobre el rendimiento de los activos, por lo que se puede decir que la empresa ha mantenido la eficiencia en cuanto a las inversiones en activos.

### **Retorno del Patrimonio ROE.**

En lo que respecta al rendimiento del patrimonio para el 2009 fue de 15% mostrando una mejora para 2010 del 2% en términos absolutos, alcanzando un 17% y permaneció igual en 2011 respecto a 2010. Este indicador presenta una estabilidad durante el periodo evaluado del 2009 al 2011. Esto demuestra que los rendimientos capital invertido no ha sufrido una variación significativa

## **VII. CONCLUSIONES.**

La empresa enfoca todas sus actividades a la calidad y ofrecer precios competitivos para satisfacer a sus clientes. También, se tiene una amplia trayectoria en el mercado e instalaciones y maquinaria necesaria para brindar los servicios de forma profesional.

Se realizan bien las actividades operativas, ya que se sigue un proceso el cual permite que se realicen los trabajos de una forma eficiente. Todos los mecánicos tienen experiencia y conocen sus funciones. El taller cuenta con un área administrativa, esto le facilita la toma de decisiones y planeación, además que se llevan los registros contables actualizados.

El taller ofrece una amplia línea de servicios para que los clientes puedan tener acceso a diversos servicios en el mismo lugar, se cuenta con personal para dos líneas de servicios, y para las demás se subcontrata personal para ahorrar costos.

Por otra parte, la empresa no cuenta con manuales de procesos y de puestos, además que no está definido la misión, visión y objetivos. Esto puede incidir en el futuro de la empresa en cuanto a alcanzar los objetivos estratégicos. Asimismo se logro identificar, que no se realizan capacitaciones al personal, ya que durante el periodo evaluado los trabajadores no recibieron ningún tipo capacitación.

Los esfuerzos de marketing del taller por dar a conocer el negocio son bajos, ya que no se realiza ningún tipo de campaña publicitaria para atraer nuevos clientes.

En relación al análisis económico y financiero se logro determinar que la empresa ha logrado incrementar sus ingresos y utilidades, sin embargo el crecimiento de los gastos administrativos no ha permitido que se mejore el margen neto del taller.

La empresa posee una mejor estructura patrimonial, debido a que ha mejorado la proporción de los activos circulantes con relación a los pasivos de la misma categoría. Esto permitió obtener mejor niveles de liquidez. El crecimiento de los activos circulantes fue financiado por las utilidades retenidas, ya que la depreciación representa una fuente importante de fondos, pero se realizaron inversiones significativas en activos fijos lo que captó esos fondos.

El taller cuenta con un bajo nivel de endeudamiento, en promedio este índice fue cerca del 20% para los tres años analizados. Cabe mencionar, que no se cuenta con pasivos largo plazo como una fuente de financiamiento.

En síntesis, las decisiones gerenciales han impactado de forma positiva en la rentabilidad de la empresa, en cuanto a la generación de ingresos y utilidades los cuales han presentado tasas de crecimiento del 2009-2011. También se ha mejorado la estructura patrimonial del taller, además ha crecido levemente el ROA y ROE. Cabe mencionar que el mejor resultado se obtuvo en 2010 con relación al 2009.

## **VII. RECOMENDACIONES.**

Se recomienda a la gerencia la elaboración de manuales de procesos para estandarizarlos y así mejorarlos en el futuro. En este se deben establecer todas las actividades que se deben realizar para llevar a cabo los servicios desde la recepción de los vehículos hasta la entrega, ya que estas actividades no están fundamentados.

Se debe considerar la capacitación dentro de la gestión de recursos humanos de la organización, estas pueden estar dirigidas a la atención al cliente. Esto se debe a que la empresa ofrece un servicio y este es un factor crítico del éxito. También, se debería brindar a los capacitaciones mecánicos para ampliar sus conocimientos en las reparaciones, ya que en el futuro se puede demandar conocimientos y técnicas avanzados, además que esto formaría parte de un proceso de mejora continua para toda la empresa.

La gerencia debe analizar la aplicación de estrategias publicitarias de bajo costo para dar a conocer el negocio, ya que representa una forma para atraer clientes potenciales en el futuro.

Se debe realizar un mejor control en los gastos administrativos del taller, debido a que estos muestran altas tasas de crecimiento, y cada año representan una mayor proporción en relación a las ventas. Cabe mencionar que esto ha impactado de forma negativa en el margen neto para 2010 y 2011.

Para futuras inversiones que se puedan realizar en el crecimiento del negocio, se debe considerar los préstamos de largo plazo, como una opción para obtener capital, y una forma de apalancamiento para las actividades.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

Brealey R, Myers S, Allen F. (2006). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill. Madrid.6 ed.

Gitman L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Pearson educación. México. 11ed.

Meigs R, Williams J, Haka S, Bettner M. (2000). *Contabilidad la base para la toma de decisiones gerenciales*. Mc Graw Hill Interamericana. Colombia. 11 ed.

Porter E M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Alay ediciones. México.

Vidal E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE Ediciones. Colombia Bogotá. Reimpresión.

## ANEXOS.

### Anexo 1. Estado de Resultado 2009-2011.

Estado de Resultado. Taller de Mecánica Automotriz.			
	2009	2010	2011
Ventas	1.436.130,50	1.745.345,14	1.833.102,00
Costo de producción	790.345,80	807.038,21	820.336,20
<b>Utilidad bruta</b>	<b>645.784,70</b>	<b>938.306,93</b>	<b>1.012.765,80</b>
Gastos de operación			
Gastos de administración y ventas	428.564,64	685.259,04	754.792,80
Gastos y Productos Financieros			
<b>Utilidad de operación</b>	<b>217.220,06</b>	<b>253.047,89</b>	<b>257.973,00</b>
Impuesto sobre renta (30%)	65.166,02	75.914,37	77.391,90
<b>Utilidad neta</b>	<b>152.054,04</b>	<b>177.133,52</b>	<b>180.581,10</b>

Anexo 2. Balance general 2009-2011

Balance General. Taller de Mecánica Automotriz.			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ACTIVOS</b>			
Efectivo	3.409,93	14.310,96	8.160,29
Inventario	5.280,00	8.490,00	12.350,00
Cuentas por Cobrar	238.822,93	285.252,87	296.698,08
Total Circulante	247.512,86	308.053,83	317.208,37
Activos fijos	1.595.768,54	1.633.089,22	1.695.768,54
Depreciación acumulada	605.306,76	655.837,44	716.367,44
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>1.237.974,64</b>	<b>1.285.305,61</b>	<b>1.296.609,47</b>
<b>Pasivo y Capital</b>			
Cuentas por Pagar	248.637,09	264.347,09	247.595,09
Capital o Patrimonio	989.337,55	1.020.958,52	1.049.014,38
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>1.237.974,64</b>	<b>1.285.305,61</b>	<b>1.296.609,47</b>

Anexo 3. Esquema de Origen y Aplicación de Fondos año 2009-2010.

FUENTE			EMPLEO		
VALOR ABSOLUTO	CONCEPTO	PORCENTAJE	PORCENTAJE	CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO
	↑DEPRECIACION ACUMULADA			↑ACTIVO CIRCULANTE	
50531	Depreciación	52%	47%	Cuentas por cobrar	46430
			11%	Efectivo	10901
	↑CAPITAL		3%	Inventario	3210
31621	Capital Social	32%			
				↑ACTIVO FIJO	
	↑PASIVOS CIRCULANTES		38%	Activos fijos	37321
15710	Cuentas por Pagar	16%			
<b>97862</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>97862</b>

Anexo 4. Esquema de Origen y Aplicación de Fondos año 2010-2011.

FUENTE			EMPLEO		
VALOR ABSOLUTO	CONCEPTO	PORCENTAJE	PORCENTAJE	CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO
	↑DEPRECIACION ACUMULADA			↑ACTIVO FIJO	
60530	Depreciación	64%	66%	Activos fijos	62679
	↑CAPITAL			↑ACTIVO CIRCULANTE	
28056	Capital Social	30%	11%	Cuentas por cobrar	11445
			4%	Inventario	3860
	↓ACTIVOS CIRCULANTE				
6151	Efectivo	6%		↓PASIVOS CORTO PLAZO	
			17%	Cuentas por Pagar	16752
<b>94737</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>94737</b>

Anexo 5. Razones Financieras 2009-2011.

	2009	2010	2011	Var. 2009-2011
<b>I. Liquidez / Solvencia</b>				
<b>1. Relación Actual (Rel. Corriente)</b>				
Activos C. / Pasivos C.	0,995	1,165	1,281	29%
<b>2. Prueba Acida</b>				
Activos C. - Inv / Pasivos C.	0,97	1,13	1,23	26%
<b>3. Fondo de Maniobra.</b>				
Pasivos C - Activos C. / Activos C.	0,5%	-14,2%	-21,9%	
<b>II. Índice de endeudamiento</b>				
<b>1. Relación Deuda Activos</b>				
Deuda Total / Activos Totales	0,20	0,21	0,19	-5%
<b>III. Índices de Actividad</b>				
<b>1. Rotación de Inventarios</b>				
C.Venta / Inventario de Prod. Termin.	271,99	205,58	148,43	-45%
<b>2. Periodo Promedio de Cobro</b>				
Cuentas por Cobrar / Ventas anuales * 365	60,70	59,65	59,08	-3%
<b>3, Rotación de Activos</b>				
Ventas / Total Activo	1,16	1,36	1,41	22%
<b>4, Rotación de las cuentas por cobrar</b>				
CxC / Prom. De Vtas Anuales	6,01	6,12	6,18	3%
<b>IV. . Índices de rentabilidad.</b>				
Margen de Utilidad Bruta.				
Utilidad bruta / ventas	0,45	0,54	0,55	23%
Margen de Utilidad Operativa				
Utilidad operativa / Ventas	0,15	0,14	0,14	-7%
Margen de Utilidad Neta				
Utilidad Neta / Ventas	0,11	0,10	0,10	-7%
Rendimiento sobre los activos. (ROA)	12%	14%	14%	13%
Retorno sobre el patrimonio. (ROE)	15%	17%	17%	12%

Anexo 5. Estado de Resultado por Representación.

Estado de Resultado por Representación. Taller de mecánica automotriz.			
	2009	2010	2011
Ventas	100%	100%	100%
Costo de Producción	55%	46%	45%
<b>Utilidad bruta</b>	45%	54%	55%
		0%	0%
Gastos de Operación		0%	0%
Gastos de Administración y Ventas	30%	39%	41%
Gastos y Productos Financieros		0%	0%
<b>Utilidad de operación</b>	15%	14%	14%
		0%	0%
Impuesto sobre Renta (30%)	5%	4%	4%
<b>Utilidad neta</b>	11%	10%	10%

Anexo 6. Esquema de Cadena de Valor.

