

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MODELOS DE GESTIÓN PARA CREACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DE MEDIANAS EMPRESAS  
AUTOMOTRICES ENFOCADAS AL SEGMENTO COLISIONES**

**AUTORAS: Mariela de los Ángeles Oña Rodríguez  
Katia Marisol Torres Sánchez**

**DIRECTOR: Ing. Giovanni Roldán**

**2017**

**Quito-Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

Nosotras, KATIA MARISOL TORRES SÁNCHEZ y MARIELA DE LOS ÁNGELES OÑA RODRÍGUEZ, declaramos que somos las autoras exclusivas de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

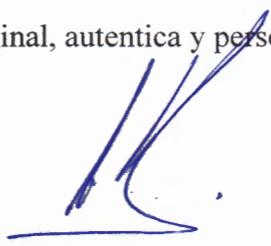
KATIA TORRES SÁNCHEZ



---

ÁNGELES OÑA RODRÍGUEZ

Yo, GIOVANNI ROLDÁN, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a KATIA MARISOL TORRES SÁNCHEZ y MARIELA DE LOS ÁNGELES OÑA RODRÍGUEZ, son las autoras exclusivas de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



---

ING. GIOVANNI ROLDÁN

## DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor, a nuestros padres por ser sus representantes en la tierra y contar siempre con sus bendiciones, a nuestros maestros y en especial al Dr. Patricio Torres y al Ing. Giovanni Roldán, así como a todos aquellos seres que con su corazón sano y abierto han hecho posible el cumplimiento de este gran objetivo de vida.

*Katia y Mariela*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a todas las personas que deseen enriquecer su intelecto y fortalecer sus conocimientos.

***Katia y Mariela***

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problema de investigación.....	1
1.1.1	Planteamiento del problema .....	1
1.1.2	Formulación del problema .....	1
1.1.3	Sistematización.....	2
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo General .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos .....	3
1.3	Justificación de la investigación .....	4
1.4	Cifras de siniestralidad .....	5
1.5	Entorno Económico .....	12

### CAPITULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>18</b>
2.1	Normativa vigente .....	18
2.2	Normativa Constitucional.....	19
2.2.1	Constitución de la República del Ecuador .....	19
2.3	Normativa de la Producción .....	24
2.3.1	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones .....	24
2.4	Normativa Societaria y Civil .....	27
2.4.1	Ley de Compañías .....	28
2.4.2	Código Civil .....	53
2.5	Normativa Laboral.....	58
2.5.1	Código del Trabajo.....	58
2.5.2	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones .....	61
2.6	Normativa Municipal.....	62

2.6.1	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización .....	63
2.6.2	Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito .....	66
2.7	Normativa Ambiental .....	72
2.8	Constitución de la República del Ecuador.....	73
2.9	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.....	75
2.10	Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito .....	77
2.11	Ley de Gestión Ambiental.....	82
2.12	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	83
2.13	Normativa Tributaria .....	85
2.13.1	Código Tributario .....	85
2.13.2	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno .....	86
2.14	Normativa de Tránsito .....	94
2.14.1	Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.....	94
2.14.2	Reglamento de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.....	96
2.15	Normativa de Seguridad Social y Seguros .....	97
2.15.1	Constitución de la República del Ecuador .....	97
2.15.2	Ley de Seguridad Social.....	99
2.15.3	Código de Comercio.....	100
2.15.4	Ley General de Seguros .....	105

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MODELOS DE GESTIÓN .....</b>	<b>109</b>
3.1	Definición de modelos de gestión.....	109
3.1.1	Modelo de Gestión Funcional .....	110
3.1.2	Modelo de gestión por procesos.....	113
3.1.3	Modelo de gestión por resultados / objetivos.....	117
3.1.4	Modelos basados en la gestión de la calidad / excelencia.....	119

3.1.4.1	Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige.....	119
3.1.4.2	Modelo EFQM de excelencia .....	121
3.1.5	CANVAS .....	122
3.2	Métodos y herramientas de gestión para creación y evaluación de empresas .....	125
3.2.1	Lean Starup .....	125
3.2.2	Madurez de capacidades CMM (Capability Maturity Model Integration).....	125
3.2.3	BCG.....	127
3.2.4	FODA.....	129

## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>131</b>
4.1	Diseño de investigación.....	131
4.1.1	Métodos y tipos de investigación .....	131
4.1.2	Población y muestra .....	132
4.1.2.1	PYMES en servicios de mecánica .....	133
4.1.2.2	Clientes de servicios de mecánicas .....	135
4.1.3	Técnicas de recolección de datos .....	137
4.2	Resultados de la investigación.....	139
4.2.1	Datos generales de las empresas .....	139
4.2.2	Datos generales de los clientes.....	141
4.2.3	Estructura de las empresas .....	142
4.2.4	Dirección y planificación estratégica .....	144
4.2.5	Operaciones y procesos .....	147
4.2.6	Características del servicio.....	149
4.2.7	Finanzas.....	156
4.2.8	Calidad .....	157
4.2.9	Comunicación y publicidad.....	158
4.3	Evaluación de madurez de las organizaciones.....	160

## CAPITULO V

<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DE MODELOS DE GESTIÓN.....</b>	<b>163</b>
5.1	Propuesta de modelo de gestión para creación de una mediana empresa automotriz enfocada al segmento colisiones .....	163
5.1.1	Definición de negocio .....	165
5.1.1.1	Matriz descriptiva del modelo de negocio .....	165
5.1.1.2	Modelo Canvas .....	165
5.1.1.3	Modelo GC (Gobierno Corporativo).....	168
5.1.2	Direccionamiento estratégico.....	171
5.1.2.1	Lineamientos para determinar la misión/visión de empresas medianas del sector automotriz, enfocadas al segmento colisiones .....	172
5.1.2.2	Modelo de objetivos estratégicos.....	173
5.1.2.3	Modelo de estrategias corporativas.....	174
5.1.2.4	Lineamientos para el planteamiento de políticas .....	176
5.1.3	Estructura organizacional.....	178
5.1.3.1	Cargos clave (Microempresa).....	178
5.1.3.2	Cargos básicos (Pequeña empresa).....	178
5.1.3.3	Cargos extendidos (Mediana empresa).....	179
5.1.3.4	Funciones del personal.....	180
5.1.4	Requerimientos legales y normativos .....	181
5.2	Propuesta de modelo de gestión para funcionamiento de una mediana empresa automotriz enfocada al segmento colisiones .....	182
5.2.1	Procesos y operaciones.....	182
5.2.1.1	Cadena de Valor.....	182
5.2.1.2	Mapa de procesos.....	184
5.2.1.3	Procesos Gobernantes .....	185
5.2.1.4	Procesos Operativos.....	185
5.2.1.5	Procesos de Apoyo.....	188
5.2.2	Procesos financieros .....	190
5.2.3	Procesos de calidad .....	192

## CAPITULO VI

<b>6.</b>	<b>APLICACIÓN PRÁCTICA.....</b>	<b>193</b>
6.1	Propuesta de modelo de gestión para funcionamiento en el taller automotriz Oña Rodríguez.....	193
6.1.1	Direccionamiento estratégico.....	195
6.1.1.1	Misión.....	195
6.1.1.2	Visión.....	195
6.1.1.3	Objetivos estratégicos.....	196
6.1.1.4	Estrategias para Taller Oña Rodríguez.....	196
6.1.1.5	Políticas para el Taller Oña Rodríguez.....	198
6.2	Estructura organizacional.....	199
6.3	Operaciones.....	200
6.3.1	Cadena de valor del Taller Oña Rodríguez.....	200
6.3.2	Mapa de procesos del Taller Oña Rodríguez.....	201
6.4	Comparación entre situación actual y propuesta.....	201
6.5	Inversión.....	205
6.6	Beneficios esperados para Talleres Oña Rodríguez.....	206

## CAPITULO VII

<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>207</b>
7.1	Conclusiones.....	207
7.2	Recomendaciones.....	208

	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>211</b>
--	--------------------------	------------

	<b>ANEXOS.....</b>	<b>217</b>
--	--------------------	------------

	ANEXO 1. Tablas de frecuencia – encuesta a representantes de talleres mecánicos y clientes.....	218
	ANEXO 2. Formatos de encuesta.....	236



Figura 26. Frecuencia y precio de servicios de mecánica.....	151
Figura 27. Frecuencia y precio en servicios de colisiones.....	151
Figura 28. Frecuencia y precio en mantenimiento de rutina.....	152
Figura 29. Frecuencia y precio en arreglos menores.....	153
Figura 30. Frecuencia y precio en mejoras .....	153
Figura 31. Frecuencia y precio en arreglo de fallas mecánicas.....	154
Figura 32. Frecuencia y precio en arreglo de colisiones.....	154
Figura 33. Porcentaje del precio destinado a gasto, mano de obra y ganancia .....	155
Figura 34. Empresas que llevan contabilidad y poseen información financiera.....	156
Figura 35. Talleres mecánicos que entregan facturas, cumplen normas y pagan impuestos según clientes .....	157
Figura 36. Empresas que reciben quejas y llevan a cabo controles de calidad.....	157
Figura 37. Calidad y problemas percibidos en los talleres mecánicos según los clientes .....	158
Figura 38. Manera en que las empresas realizan el contacto con los clientes .....	159
Figura 39. Empresas en las que existe comunicación con el cliente.....	159
Figura 40. Publicidad en talleres mecánicos .....	160
Figura 41. Etapas del modelo de creación de la empresa .....	164
Figura 42. Cargos clave .....	178
Figura 43. Cargos básicos .....	179
Figura 44. Cargos extendidos.....	179
Figura 45. Cadena de Valor según Porter .....	183
Figura 46. Modelo de cadena de valor para servicios de colisiones .....	183
Figura 47. Mapa de procesos modelo para empresas de servicios de Mecánica- sector colisiones.....	184
Figura 48. Estructura organizacional actual.....	199
Figura 49. Estructura organizacional propuesta para el Taller Oña Rodríguez .....	199
Figura 50. Cadena de Valor para el taller Oña Rodríguez .....	200
Figura 51. Mapa de procesos para el Taller Oña Rodríguez.....	201

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Siniestros según día y hora de ocurrencia .....	10
Tabla 2.	Variación del PIB .....	13
Tabla 3.	Inflación anual (enero 2013-junio 2013).....	14
Tabla 4.	Riesgo País .....	17
Tabla 5.	Negocios en reparación de vehículos automotores y bicicletas, con y sin naturaleza jurídica.....	133
Tabla 6.	Negocios en reparación de vehículos automotores y bicicletas sin naturaleza jurídica, con y sin RUC.....	133
Tabla 7.	Matriz para el diseño de encuesta.....	138
Tabla 8.	Evaluación de madurez de las organizaciones .....	161
Tabla 9.	Matriz de modelo de negocio aplicada al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones .....	165
Tabla 10.	Modelo Canvas .....	166
Tabla 11.	Modelo de Canvas aplicado al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones .....	167
Tabla 12.	Modelo GC .....	169
Tabla 13.	Aplicación del modelo GC aplicado al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones .....	170
Tabla 14.	Matriz para el desarrollo de la misión aplicada al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones.....	172
Tabla 15.	Matriz para el desarrollo de la visión .....	173
Tabla 16.	Modelo de matriz para el planteamiento de objetivos estratégicos.....	174
Tabla 17.	Matriz de estrategias.....	175
Tabla 18.	Lineamientos para el diseño de políticas organizacionales.....	177
Tabla 19.	Funciones del personal .....	180
Tabla 20.	Requerimientos legales y normativos.....	181
Tabla 21.	Proceso: Direccionamiento estratégico .....	185
Tabla 22.	Proceso: Evaluación del daño.....	185
Tabla 23.	Proceso: Cotización .....	186
Tabla 24.	Proceso: Reparación Interna (Mecánica).....	186

Tabla 25. Reparación externa (Carrocería).....	187
Tabla 26. Proceso: Prueba de funcionamiento .....	187
Tabla 27. Proceso: Facturación y entrega al cliente .....	188
Tabla 28. Proceso: Administración .....	188
Tabla 29. Proceso: Talento Humano .....	189
Tabla 30. Proceso: Adquisiciones .....	189
Tabla 31. Proceso: Marketing.....	189
Tabla 32. Proceso: Comunicación.....	190
Tabla 33. Procesos financieros .....	191
Tabla 34. Procesos de calidad.....	192
Tabla 35. Aplicación del modelo GC aplicado al Taller Oña Rodríguez.....	194
Tabla 36. Misión de Talleres Oña Rodríguez.....	195
Tabla 37. Visión de Talleres Oña Rodríguez .....	195
Tabla 38. Objetivos estratégicos.....	196
Tabla 39. Estrategias para el Taller Oña Rodríguez.....	196
Tabla 40. Estrategias Operativas .....	197
Tabla 41. Matriz modelo de políticas organizacionales para Taller Oña Rodríguez .....	198
Tabla 42. Matriz de comparación entre la situación actual y la situación propuesta en Taller Oña Rodríguez.....	202
Tabla 43. Nivel de madurez actual y propuesta.....	204
Tabla 44. Inversión.....	205
Tabla 45. Beneficios esperados para Talleres Oña Rodríguez .....	206

## SÍNTESIS

El sector empresarial adolece, con frecuencia, de un gran número de organizaciones que funcionan de manera informal, situación que puede afectar su estabilidad, permanencia en el mercado y crecimiento a futuro. En este sentido, la industria mecánica cuenta con un gran número de negocios personales, pequeñas y medianas empresas que se administran empíricamente. El presente proyecto propone el diseño de un modelo de gestión para la creación y el funcionamiento de medianas empresas de servicios mecánicos, direccionado al servicio de reparación de colisiones como una alternativa que beneficie a este segmento de empresas. Se realizó una investigación descriptiva tomando como muestra a 103 dueños de vehículos y 42 negocios y microempresas de servicios mecánicos, mediante la aplicación de dos cuestionarios de encuesta. Los datos se procesaron y analizaron realizando una comparación entre la perspectiva del cliente y las respuestas de los representantes de empresas de servicios mecánicos. Los resultados mostraron que cerca de un 30% de empresas no existen formalmente, aproximadamente un 50% de empresas se encuentran en el nivel I de madurez según la clasificación del CMMI, es decir, empresas caóticas sin organización y con gestión informal, y cerca del 21% estarían en un nivel II de madurez, como empresas gestionadas que cuentan con una administración formal. El modelo de gestión para creación y funcionamiento se diseñó para permitir a estas empresas alcanzar a futuro un nivel III de madurez como empresas definidas, que cuenten con direccionamiento estratégico, planificación, estructura organizacional, procesos, entre otros aspectos.

**ABSTRACT**

The business sector often suffers from a large number of organizations that are managed informally, a situation that can affect their stability, market permanence and future growth. In this sense, the mechanical industry has a large number of personal, small and medium-sized businesses that are empirically administered. The present project proposes the design of a management model for the creation and operation of medium-sized mechanical services companies, directed to the collision repair service as an alternative that benefits this segment of companies. A descriptive investigation was carried out taking as sample to 103 vehicle owners and 42 businesses and micro-enterprises of mechanical services, through the application of two questionnaires of survey. The data were processed and analyzed by comparing the customer perspective with the responses of representatives of mechanical service companies. The results showed that about 30% of companies do not exist formally, approximately 50% of companies are in level I of maturity according to CMMI classification, that is, chaotic companies in organization and with informal management, and near the 21% would be at a maturity level II, as managed companies with formal management. The management model for creation and operation was designed to allow these companies to reach future level III of maturity as defined companies, that have strategic direction, planning, organizational structure, processes, among other aspects.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.1.1 Planteamiento del problema**

El crecimiento del parque automotor en la última década ha producido una importante demanda de servicio orientado a atender este segmento, lo que ha provocado el incremento de la informalidad en la presencia de talleres automotrices de atención general y especializada, llegando al cliente final con servicios no necesariamente calificados a través de talleres o empresas que, en consecuencia no se encuentran en capacidad de brindar eficiencia en su atención y garantías de su servicio y, que a la vez al carecer de la aplicación de marcos de referencia desde su creación hasta su funcionamiento degeneran en una falta de eficiencia empresarial.

##### **1.1.2 Formulación del problema**

La pregunta que se pretende contestar en esta investigación es:

- ¿Cuáles son los modelos de gestión que podrían emplearse para la creación y el funcionamiento de medianas empresas automotrices orientadas al segmento de colisiones, que contribuyan a la formalidad del desarrollo de este tipo de actividad?

### 1.1.3 Sistematización

- ¿Cuál es el marco referencial que podría considerarse al crear medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones?
- ¿Cuáles son los factores que ha motivado la informalidad en el desarrollo o desempeño de este tipo de actividad?
- ¿Cuál es el marco referencial que podría considerarse para la gestión del funcionamiento de medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones que, a la vez permita pasar de la informalidad a la formalidad a aquellos talleres automotrices que ejecutan sus actividades informalmente?
- ¿Cuáles podrían ser las estrategias a utilizar para que estas empresas se diferencien con sus similares del sector, tendientes a ofertar servicios de calidad y con garantía?
- ¿Cuál es la normativa a aplicarse para la creación y el funcionamiento de las medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo General

- Plantear modelos de gestión para la creación y el funcionamiento formal de medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones, que induzcan a la práctica adecuada y oportuna de acciones orientadas a la planificación, generación de empleo, optimización de recursos, sostenibilidad y rentabilidad.

### 1.2.2 Objetivos Específicos.

- Generar un modelo de gestión para la creación de medianas empresas enfocadas al servicio de reparación de colisiones, que promueva la importancia de una planificación analizada que evite el riesgo de cometer errores, por la falta previsiva de un estudio adecuado y oportuno.
- Elaborar un documento guía para emprendedores o interesados en general, que aporte y facilite en la creación y el funcionamiento de medianas empresas del sector caso de estudio.
- Generar un modelo de gestión para el funcionamiento de medianas empresas enfocadas al servicio de reparación de colisiones que prevea la generación de empleo, y la sostenibilidad de la actividad productiva objeto de estudio.
- Contribuir a la formalización de esta actividad y a la reducción de la informalidad de talleres orientados a prestar este servicio, una vez identificado el nivel de madurez de la organización y, definidas las buenas practicas KPA's (sigla inglesa de Áreas Claves de Proceso) a ser aplicadas en cada uno de los niveles siguientes hasta llegar al menos al nivel 3, en el cual la organización ya utiliza procesos definidos.
- Optimizar las capacidades existentes en los talleres y empresas en funcionamiento, en el ámbito humano, técnico, de infraestructura, entre otros.
- Ofertar servicios de calidad, competitivos en el mercado que generen rentabilidad y alta satisfacción del cliente, así como su fidelidad y promoción del servicio entregado.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Sumar que con el presente estudio se evidencia que inicialmente se debe ubicar cual es el nivel de madurez en el que se ubica la organización para que, consecuentemente, se identifique cual es modelo de gestión a aplicarse, ya sea para superar la informalidad o para su mejor funcionamiento.

La práctica común del desarrollo de esta actividad se ha ejecutado generalmente de forma empírica, con base esencialmente en la experiencia técnica, lo que es importante pero no suficiente, definitivamente el conocimiento y aplicación de modelos de gestión desde su creación y para su funcionamiento son indispensables al momento de definir actividades clave, estrategias y toma de decisiones en la organización para su desarrollo. Los referidos modelos de gestión deben definirse y aplicarse únicamente a partir de haber identificado cual es el nivel de madurez en el que se ubica la organización.

La aplicación de los referidos modelos servirá para superar la informalidad con la cual se desarrolla esta actividad de forma mayoritaria en la actualidad y, en el caso de iniciar una mediana empresa, permitirá emprender con acciones estructuradas y procesos debidamente orientados a los objetivos de la organización.

Para la ejecución del presente caso de estudio, se considera el trabajo con actores como talleres automotrices artesanales, potenciales socios estratégicos, con el cliente final, quien es el actor que define y califica el nivel en calidad y servicio a los cuales lo lleva a la organización, la consecuente aplicación de los modelos de gestión.

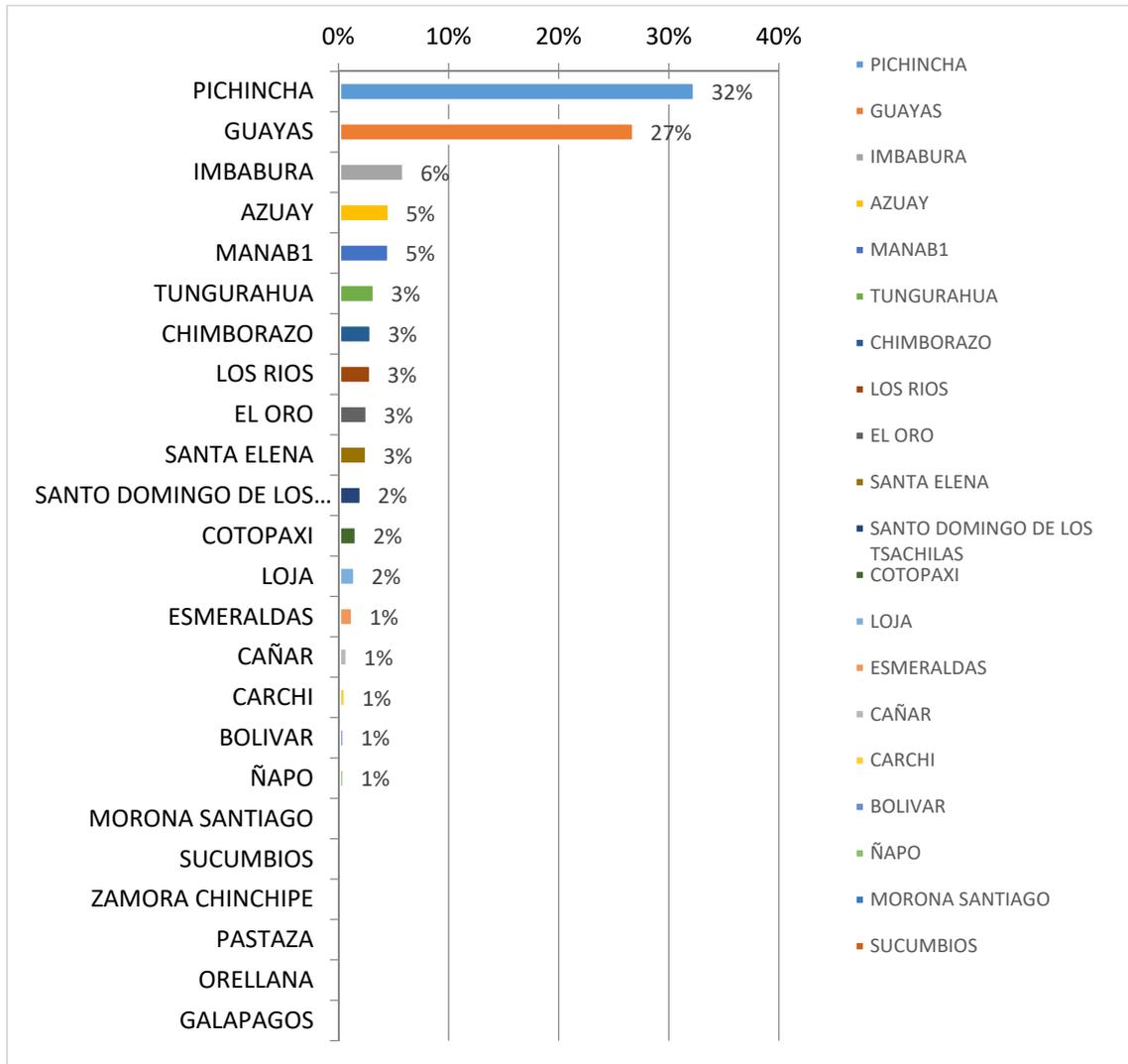
De la aplicación del presente estudio se beneficiarán los talleres informales, así como los emprendedores que inicien sus actividades en esta rama productiva y, en general, quienes en cualquier actividad productiva evalúen la importancia de la identificación del nivel de madurez de una organización y los beneficios de aplicar modelos de gestión.

#### **1.4 CIFRAS DE SINIESTRALIDAD**

El proyecto está destinado al desarrollo de un modelo de gestión para la creación y funcionamiento de medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones, de modo que al considerar las cifras de siniestralidad se pretende lograr una idea sobre el mercado al que se enfocan estos talleres. Hay que considerar que la demanda del servicio se produce por efecto de los daños que un vehículo puede tener como resultado de un accidente de tránsito, por lo que la naturaleza del servicio es muy particular. Por un lado existe un mercado potencial compuesto por toda persona que posea un vehículo, por otro, se puede considerar al cliente como pasivo, pues solamente demandará el servicio cuando se produzca una eventualidad en la que su vehículo se vea afectado.

Al revisar las últimas cifras de siniestralidad publicadas por la Agencia Nacional de Tránsito correspondientes a enero del 2017, se reportan 2428 siniestros a nivel nacional. De este total, Pichincha es la provincia que reporta un mayor número de siniestros con el 32,41%, seguido de Guayaquil con el 28,89% como muestra la figura 1. El resto de provincias no supera los 6 puntos porcentuales. Esto se explica en parte, por la cantidad de vehículos que existen en la capital y el puerto principal en comparación con el resto

del país, pues los datos son consistentes con un 25.6% de vehículos matriculados en Quito y 18.8% en Guayaquil, con relación al total nacional según datos del año 2015.

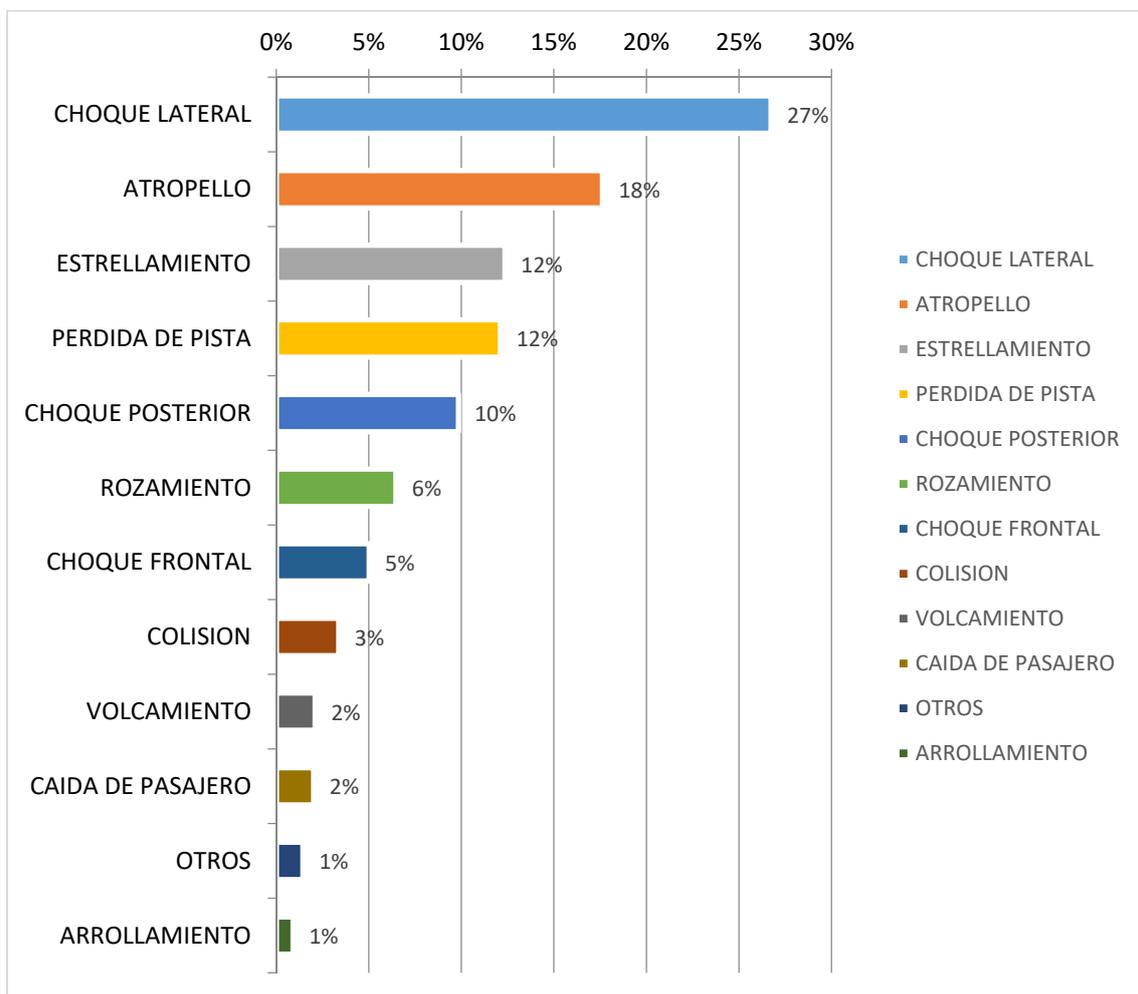


**Figura 1. Porcentaje de siniestros de tránsito en enero 2017, por provincia**

Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito, 2017)

La figura 2 muestra la proporción de los siniestros en enero del 2017 según el tipo de evento. Se tiene un 27% de casos referentes a choques laterales, un 18% a atropellos, el 12% estrellamiento, otro 12% pérdida de pista y el 10% rozamientos. Porcentajes

menores al 7% alcanzan los rozamientos, choques frontales, colisiones y otros. Para el sector de servicios automotrices concentrados en colisiones, se podría considerar la sumatoria de choques (lateral, posterior y frontal), estrellamientos, y colisiones que se eleva a 57%; pues se trataría de los casos en los que los servicios de este tipo de talleres serían requeridos.

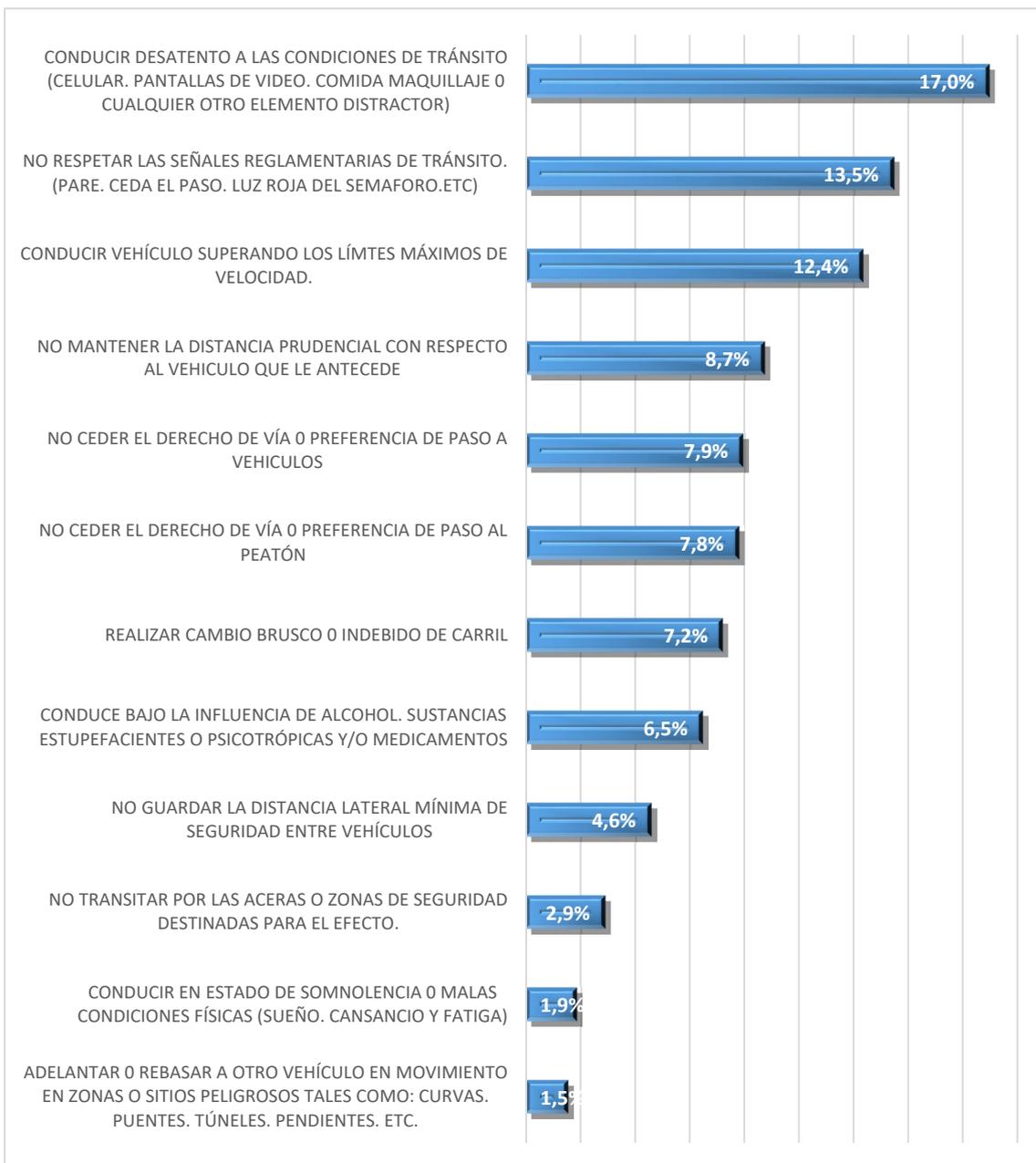


**Figura 2. Siniestros por tipo**

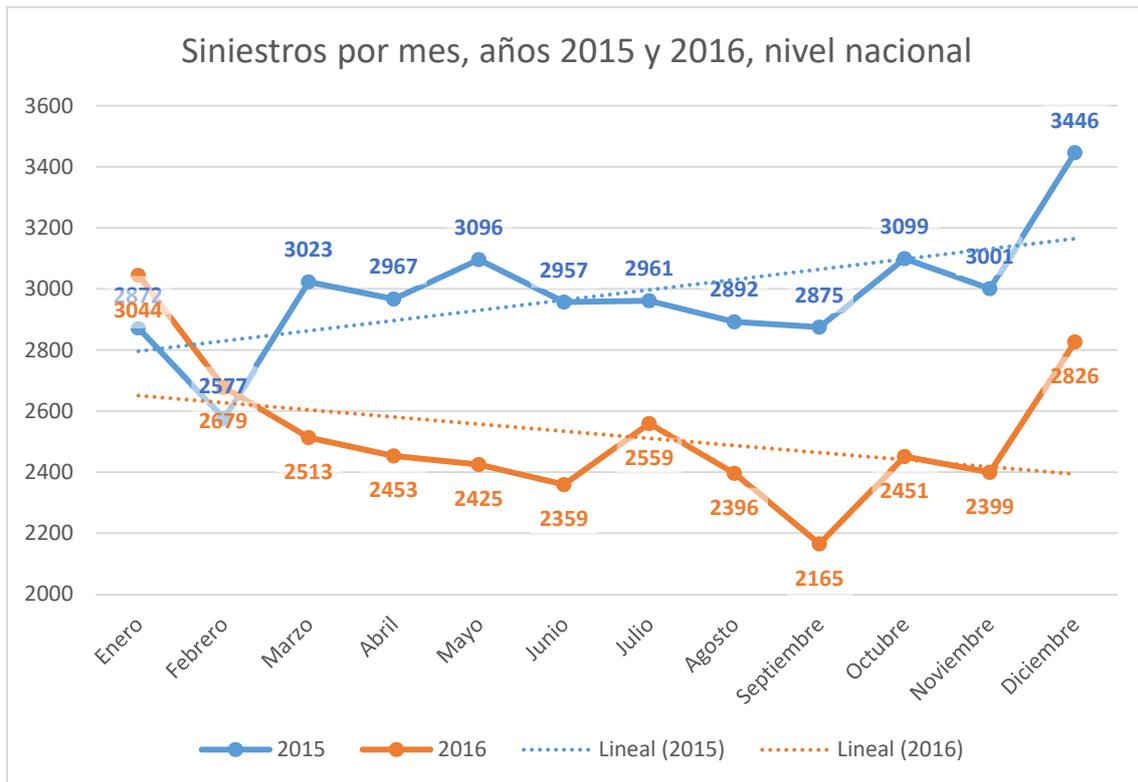
Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito, 2017)

En cuanto a las razones que han provocado estos accidentes, la Agencia Nacional de Tránsito reporta que, en el 17% de casos se debe a conducir sin poner atención a las

condiciones de tránsito, como resultado de diversos distractores, tales como celulares, pantallas de video, comida, maquillaje u otros. Con un 13.5% se señala al irrespeto a las señales de tránsito y al 12.4% por conducir sobre los límites de velocidad, como muestra la figura 3:



**Figura 3. 12 principales causas de siniestros en Ecuador, mes de enero 2017**  
Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito, 2017)



**Figura 4. Serie cronológica siniestros, años 2015 y 2016, nivel nacional**

Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito, 2017)

Al realizar una comparativa entre los años 2015 y 2016 se observa que, durante los meses marzo a diciembre del 2015, los siniestros se mantuvieron por sobre los 2800 casos, teniendo su máximo pico en diciembre llegando a 3446. En el año 2016 el comportamiento es, por el contrario, tendiente a la baja, por debajo de los 2600 casos. Si se mantiene la tendencia durante el 2017 se esperaría un número menor de siniestros, sin embargo, la reducción puede deberse a varias causas, como la implementación de controles, disminución en los límites de velocidad urbanos en Quito por ejemplo, aumento en el monto de multas, entre otros aspectos.

En este caso, si bien es positivo que exista una disminución en los siniestros, ya que las afectaciones humanas también se reducen, esto implica también una reducción en el

mercado potencial para las empresas que ofrecen servicios automotrices para casos de colisiones, sin embargo, el mercado aún es alto, sobretodo en Quito, al ser Pichincha la provincia con el mayor porcentaje de siniestros.

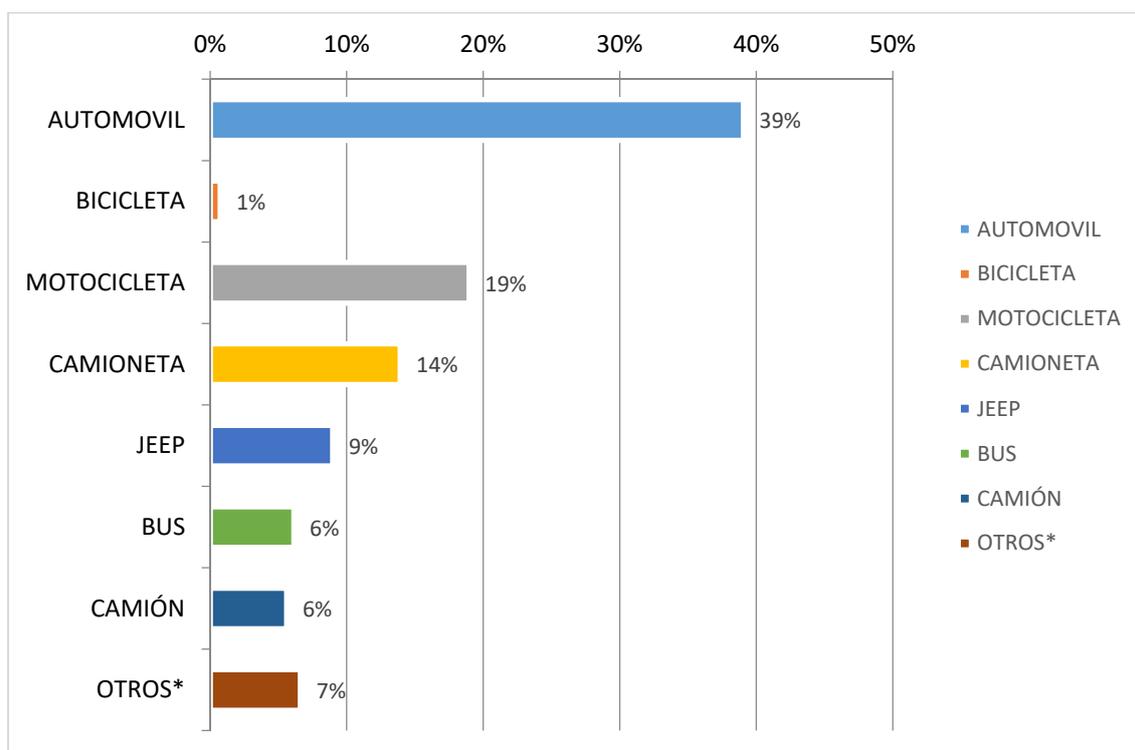
En la tabla 1 se presentan los datos referentes a las horas y días en los que se producen con mayor frecuencia los siniestros. Según la Agencia Nacional de Tránsito el día domingo es el que registra un mayor cantidad de accidentes en Enero del 2017, con el 19.8% de accidentes en este día. Siguiendo el sábado con un 15% de accidentes. En cuanto a las horas con que se producen los siniestros con mayor frecuencia, la mayoría se agrupa entre las 16:00 y 20:59 horas con el 28% de casos durante este período.

**Tabla 1. Siniestros según día y hora de ocurrencia**

RANGO HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	TOTAL
00:00 A 00:59	6	7	8	10	10	14	26	81
01:00 A 01:59	4	4	3	2	2	11	17	43
02:00 A 02:59	4	3	1	2	5	14	26	55
03:00 A 03:59	2	2	0	4	5	13	21	47
04:00 A 04:59	4	4	4	4	7	12	16	51
05:00 A 05:59	6	6	10	2	8	11	19	62
06:00 A 06:59	12	17	18	13	8	5	26	99
07:00 A 07:59	11	25	22	16	17	11	27	129
08:00 A 08:59	20	15	12	21	13	15	24	120
09:00 A 09:59	13	16	15	12	8	12	18	94
10:00 A 10:59	25	21	17	15	7	13	15	113
11:00 A 11:59	11	16	9	11	19	17	15	98
12:00 A 12:59	24	21	10	12	17	21	23	128
13:00 A 13:59	25	25	15	17	26	18	18	144
14:00 A 14:59	22	18	13	13	19	13	19	117
15:00 A 15:59	20	20	15	12	11	12	15	105
16:00 A 16:59	21	16	16	14	14	25	29	135
17:00 A 17:59	23	21	29	18	15	14	25	145
18:00 A 18:59	18	18	15	17	17	15	18	118
19:00 A 19:59	31	30	17	15	16	29	17	155
20:00 A 20:59	17	19	12	16	19	17	29	129
21:00 A 21:59	7	8	14	12	21	19	16	97
22:00 A 22:59	9	12	12	10	14	18	10	85
23:00 A 23:59	9	5	7	11	14	19	13	78
	344	349	294	279	312	368	482	2428

Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito, 2017)

Por último, cabe señalar el tipo de vehículo relacionado con estos siniestros. Según la Agencia Nacional de Tránsito el 39% de casos reportados en enero del 2017 involucran a automóviles, mientras que el 19% menciona a motocicletas. El 14% reporta accidentes relacionados con camionetas y un 9% a jeep's. Los buses y camiones se posicionan en el 6% y 5% respectivamente.



**Figura 5. Tipo de vehículo involucrado en siniestros**

Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito, 2017)

La mayor cantidad de siniestros de tránsito que tuvieron lugar en enero del 2017 están relacionados con automóviles y se presentan principalmente en la provincia de Pichincha, mientras que las afecciones como choques se elevan a más del 50% de casos, lo que permite suponer que se trata de un sector que requiere el tratamiento de colisiones en vehículos, dando apertura a que un porcentaje de los talleres automotrices puedan

formalizarse y posicionarse como pequeñas y medianas empresas dedicadas a este servicio.

## **1.5 ENTORNO ECONÓMICO**

Desde una perspectiva económica, el sector de los talleres automotrices debe enfrentar una situación compleja, constituida por una recesión económica y la incertidumbre en el mercado que antecede a los períodos electorales. La imposibilidad de conocer si las medidas tributarias y el marco normativo-legal se mantendrán o cambiarán, tiene un impacto directo en la inversión y el consumo. Ante este panorama se vislumbra la posibilidad de que los talleres automotrices puedan enfocarse en el manejo de colisiones, al tratarse de un servicio anticíclico, esto es, que no se ve afectado en épocas de recesión económica.

Al analizar los diversos indicadores económicos, se observa que el Producto Interno Bruto – PIB, ha variado en la última década de forma positiva, pues ha crecido constantemente. Este crecimiento se presentó de forma más fuerte en los años 2004, 2008 y 2011. A partir del año 2011 se produce un descenso en el crecimiento del PIB, pasando de 7,80% en el 2011 a 4,00% en el 2014 y 0,20% en el año 2015, estos dos últimos datos según cifras del Banco Mundial.

**Tabla 2. Variación del PIB**

<b>Año</b>	<b>VALOR</b>
2015	0,20%
2014	4,00%
2013	3,98 %
2012	5.10 %
2011	7.80 %
2010	3.50 %
2009	0.60 %
2008	6.40 %
2007	2.20 %
2006	4.40 %
2005	5.30 %
2004	8.20 %
2003	2.70 %
2002	4.10 %

Nota: A partir de datos del Banco Central del Ecuador (2016) y (Banco Mundial, 2016).

Esta disminución en el PIB se interpreta como una disminución en el crecimiento económico, lo que afecta al consumidor y al mercado en general, pues el circulante en efectivo se destina principalmente a actividades urgentes o de primera necesidad. No obstante, una disminución en la capacidad de gasto afectaría la posibilidad de que una persona que ha sufrido un siniestro en el que su vehículo fue afectado, pueda disponer del efectivo para costear los arreglos; por lo que el mercado para este tipo de servicios podría afectarse.

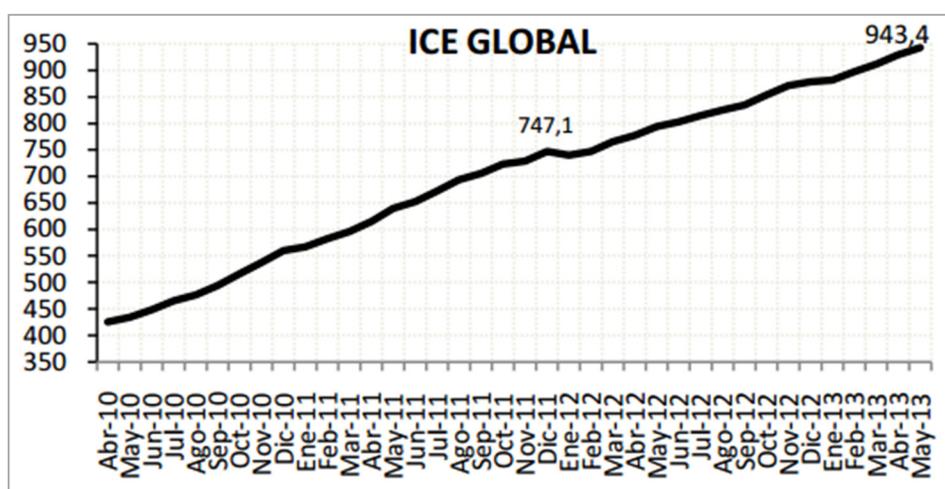
Al revisar los datos de inflación anual, el Banco Central del Ecuador menciona una disminución en la misma durante el año 2016, cuando empezó en enero en 3,09%, bajando a enero de 2017 a 0,90%, según muestra la siguiente tabla:

**Tabla 3. Inflación anual (enero 2013-junio 2013)**

FECHA	VALOR
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %

Fuente: (BCE, 2016)

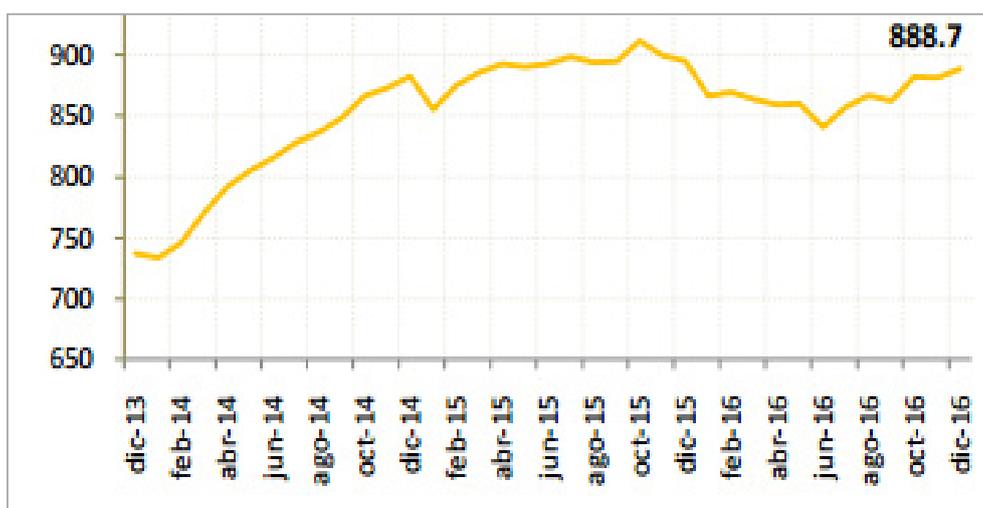
Una disminución en la inflación, sugiere mayor estabilidad en la variación de precios del mercado, por tanto este indicador es positivo al proyectar una inflación baja en los meses siguientes.

**Figura 6. Índice de confianza empresarial**

Fuente: (BCE, 2016)

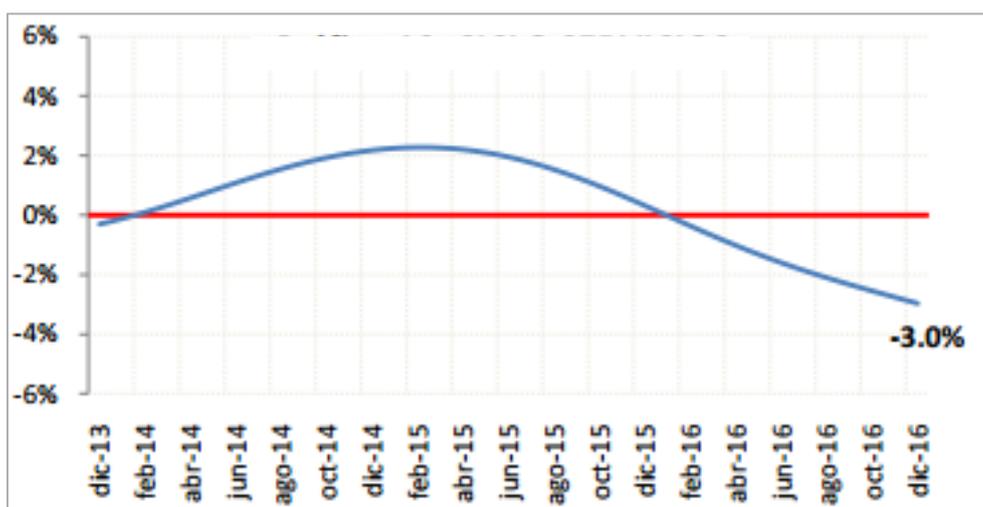
El índice de confianza empresarial (ICE) global, que comprende el ICE de sectores como Industria, Construcción, Comercio y Servicios, ha aumentado paulatinamente según datos

del Banco Central del Ecuador, posicionándose en 1200 puntos para diciembre de 2016. En cuanto al sector servicios, donde se encontrarían los talleres automotrices, el ICE se colocó en 888.7 puntos, mientras que la variación en el crecimiento fue negativa, con un -3%, colocándose por debajo de la tendencia de crecimiento a largo plazo:



**Figura N° 1. Crecimiento del ICE Servicios**

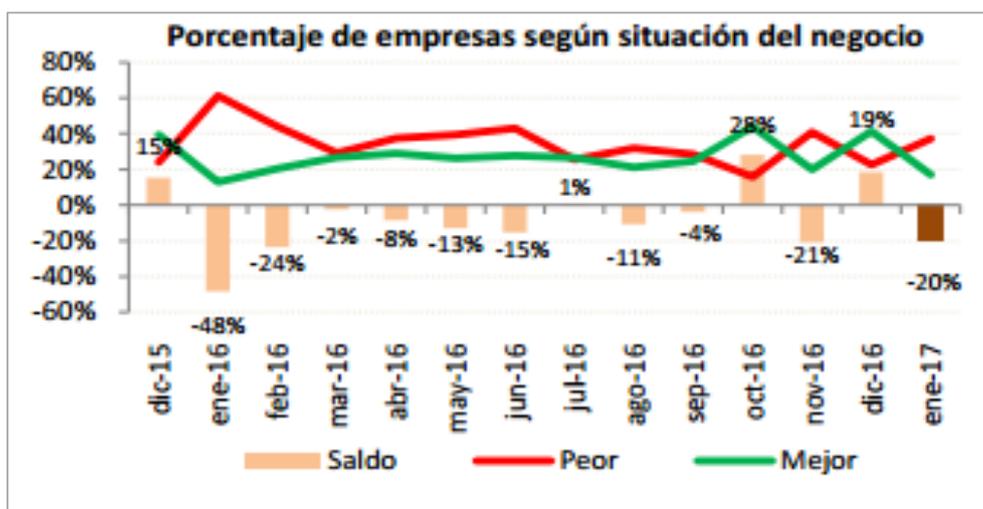
Fuente: (BCE, 2016)



**Figura N° 2. Variación en el ciclo servicios**

Fuente: (BCE, 2016)

Por último, con relación a la situación del negocio en el sector servicios, existe una disminución a enero del 2017 de quienes piensan que su situación es mejor, dando como saldo un -20% como muestra la siguiente figura:



**Figura N° 3. Empresas según situación del negocio**

Fuente: (BCE, 2016)

El riesgo país es un Indicador de los Bonos de los Mercados Emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés) que lo mide la firma calificadora extranjera Chase –Jpmorgan y, calcula el grado de posible insolvencia de una economía determinada, lo que permite a los agentes financieros extranjeros establecer sus posibilidades de inversión. Puede entenderse entonces como un indicador del grado percibido de estabilidad de la economía nacional. A mayor riesgo implica que las empresas e inversionistas están más expuestos a gastos o pérdidas.

**Tabla 4. Riesgo País**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Febrero-13-2017	624.00
Febrero-12-2017	628.00
Febrero-11-2017	628.00
Febrero-10-2017	628.00
Febrero-09-2017	635.00
Febrero-08-2017	653.00
Febrero-07-2017	649.00
Febrero-06-2017	633.00
Febrero-05-2017	617.00
Febrero-04-2017	617.00
Febrero-03-2017	617.00
Febrero-02-2017	574.00
Febrero-01-2017	586.00

Fuente: (BCE, 2016)

Durante el mes de febrero el indicador de riesgo país se ha mantenido en elevación, iniciando el mes con un valor de 586 puntos para llegar al 13 de febrero con 624 puntos de riesgo país.

El escenario económico es complejo para las empresas, pues la capacidad de gasto del consumidor se ha reducido y antepone la adquisición de bienes y servicios de primera necesidad; sin embargo, los servicios que dependen del número de siniestros para operar, como los talleres mecánicos enfocados en colisiones, no se ven afectados de forma tan directa, pues el cliente preferirá la reparación a la adquisición de un nuevo vehículo; los arreglos que generen costos altos si tendrán una disminución en su demanda.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO LEGAL**

#### **2.1 NORMATIVA VIGENTE**

Para efectos de contar con un soporte jurídico que permita tener un amplio panorama del ámbito legal y normativa vigente que servirá de base para la fundamentación y respaldo de la presente investigación y, en razón que el tema central de la misma son los “Modelos de gestión para la creación y el funcionamiento de las medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones”, con la finalidad de delimitar teóricamente la investigación y de aclarar algunos aspectos relevantes de la misma, se debe tomar como punto fundamental de partida un análisis y explicación de la normativa legal vigente que faculta y regula las actividades empresariales, su conformación, características y varios aspectos relevantes para su desarrollo. En este sentido, en esta investigación se procederá a enunciar y explicar de manera general la normativa legal que engloba las actividades dentro de este ámbito de negocio, misma que se encuentra recogida en varios cuerpos normativos.

No cabe duda que cuando una idea innovadora y emprendedora aparece en el horizonte, el primer y grave problema que se afronta es el desconocimiento de las leyes y normativa en general que se debe obedecer y utilizar para la conformación y creación de una compañía, razón por la cual es muy importante la normativa que se debe conocer en

general para poder cumplir efectivamente con los procesos y procedimientos que sistemáticamente existen en el país.

Es así como, adicionalmente a la norma suprema del Ecuador que es la Constitución de la República, se detallarán y mencionarán varias leyes, reglamentos, y ordenanzas municipales, entre otras, que servirán de fundamento para un enfoque y conocimiento global del tema a desarrollarse, con lo cual se pretende brindar un aporte para un mayor entendimiento, a manera general, del proceso de conformación y creación de las empresas y, especialmente de las que desarrollen sus actividades dentro del ámbito automotriz, englobando de manera general temas laborales, tributarios, ambientales, de la producción, la forma y procedimiento de constitución de una compañía en el ámbito societario y civil, aspectos sancionatorios pecuniarios y penales, temas referentes a la aplicación de seguros, aspectos de tránsito por el enfoque de colisiones, etcétera.

## **2.2   NORMATIVA CONSTITUCIONAL**

### **2.2.1   Constitución de la República del Ecuador**

Como punto de partida para el presente estudio, se hará referencia a las normas existentes en la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008, misma que mantiene como principio fundamental que, el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, que se fundamenta en el reconocimiento de los derechos individuales de las personas y en una economía social de mercado que posibilita el ejercer actividades comerciales con absoluta libertad, en donde

el Estado sin duda guarda un papel fundamental a través de la normativa jurídica que regula actividades y procedimientos.

En este sentido, la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza a todas las personas la posibilidad de ejercer libremente un trabajo, garantizando que esta actividad sea ejecutada especialmente reconociendo la dignidad humana y su libertad para ejercerlo, para lo cual cabe citar lo que considera Tomás Melendo en su obra “La Dignidad del Trabajo” al decir que, “[...]efectivamente, aun cuando tal vez no sea esta la dimensión más profunda en que cabe considerar el asunto, es lícito afirmar que, en los dominios operativos, la dignidad del hombre se encuentra estrechamente ligada a su condición de ser libre.”

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

El punto de partida trazado en la normativa anteriormente citada se complementa con muchos más derechos recogidos y reconocidos en la Constitución de la República del Ecuador, como por ejemplo los llamados “derechos de libertad”, que para el caso en estudio se traduce en el artículo 66 de la Carta Magna, mismo que garantiza y reconoce a las personas el derecho al trabajo y al empleo, a asociarse, a desarrollar actividades económicas, pero fundamentalmente a la libertad del trabajo, entre otros. El artículo mencionado dispone lo siguiente:

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: [...]

2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios. [...]

13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria. [...]

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.

17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.

Pero la norma constitucional va mucho más allá, puesto que al ser el tema laboral una de las aristas fundamentales para el desarrollo de una sociedad, se requiere que los principios y garantías estatales estén plenamente plasmadas y reconocidas por una norma superior que, de forma contundente y fehaciente aseguren especialmente el derecho al trabajo de manera general y fundamentalmente, de manera particular, los derechos irrenunciables e intangibles del trabajador, situación que para efecto de este estudio es fundamental y de trascendental importancia, en razón de que, al analizarse la esfera de acción laboral de una mediana empresa en el ámbito automotriz, que es aparentemente un área potencialmente sin mayor respaldo en el campo económico y social en la sociedad, se requiere de esa protección estatal que ha sido plasmada por el legislador en los artículos que se enuncian a continuación, con la finalidad de que se eviten abusos o ilegalidades en las actividades a desarrollarse, lo que es corroborado por el autor Diego López en su obra titulada “Derechos, Trabajo y Empleo” al indicar que *“El empleo es más que registrar una ocupación a cambio de una retribución. Tiene una clara dimensión normativa: es*

*insertarse dentro de un conjunto de normas jurídicas que establecen un determinado grupo de derechos y obligaciones para el que emplea el trabajo y para quien lo realiza”.*

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. [...]

En términos generales, en los párrafos anteriores ha sido desarrollada la normativa constitucional que tiene una jerarquía superior en el ordenamiento jurídico, misma que es aplicable también para el modelo de gestión de una mediana empresa automotriz motivo del presente estudio, sin perjuicio de lo anterior, a manera netamente informativa y complementaria a la normativa ya mencionada se debe por lo menos dejar señalados ciertos derechos reconocidos por la Constitución, mismos que son referentes normativos especialmente en lo referente al incentivo en la producción, al impulso del empleo y respeto de los derechos laborales, a las distintas formas de organización de la producción y, la igualdad de géneros para efectos de promoción laboral, derechos que en el desarrollo mismo de este trabajo se verán interrelacionados con otros varios conceptos técnicos y legales.

**Art. 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. [...]
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas. [...]
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales. [...]

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. [...]

**Art. 331.-** El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo.

Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Para efectos de un orden estructural del presente estudio, más adelante en varios acápites se volverá a analizar y citar la normativa general que la Constitución de la República prescribe en la parte referente a varios temas aplicables a este estudio.

## 2.3 NORMATIVA DE LA PRODUCCIÓN

### 2.3.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial 351 de 29 de diciembre de 2010 tiene una finalidad loable en el aspecto productivo en razón de que pretende fomentar la producción en el país de una manera ordenada, generando una redistribución de la riqueza a través del fomento laboral, democratizando el acceso al trabajo, reactivando la economía del país y generando sistemas de emprendimiento con incentivos productivos y tributarios para poder ejercer una actividad productiva digna.

**Art. 1.-** **Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. [...].

**Art. 2.-** **Actividad Productiva.-** Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

**Art. 4.-** **Fines.-** La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: [...]

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria; [...]

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;

e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores; [...]

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;

A pesar de que en el acápite siguiente se explicará el proceso de constitución de una compañía en el Ecuador, es importante destacar lo dispuesto en este Código para este motivo de estudio titulado “Modelos de gestión para la creación y el funcionamiento de las medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones”, en razón de que es en esta normativa en donde se regulan las actividades productivas de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país. Estas actividades productivas se encuentran reguladas por el Consejo Sectorial de la Producción que es el órgano que determina las políticas transversales de la producción de las conocidas “Mipymes”, fomentando y propiciando la producción y el empleo a través de una base de datos que consta en el Ministerio de Industrias y Productividad, entidad pública que regula estos procesos de registro a través de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías y que, brinda apoyo a los productores y emprendedores nacionales.

**Art. 53.-** Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios y, que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento. [...]

**Art. 56.-** Registro Único de las MIPYMES.- Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el

Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente.

Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES.

Únicamente, para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en este sector, el Ministerio administrador del Registro, podrá solicitar a las MIPYMES que consten en la base de datos, información relacionada con su categorización, en los términos que se determinará en el reglamento.

Respecto a los beneficios o fomentos para la producción en el país citados anteriormente, es preciso mencionar que la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, ha sido reformada y exonera del pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas, a las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de este Código de la Producción, exoneración que beneficiará por el lapso de 5 años contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

Este beneficio es exclusivo para ciertos sectores económicos considerados prioritarios para el Estado en el que consta expresamente mencionado el sector de la metalmecánica, un detalle a destacar es que para la aplicación de este beneficio las inversiones nuevas y productivas deben realizarse obligatoriamente fuera de las ciudades de Quito y

Guayaquil, esto con el objeto de fomentar la producción en lugares en los que se pretende lograr un mayor desarrollo económico.

#### **2.4 NORMATIVA SOCIETARIA Y CIVIL**

Un aspecto fundamental para el desarrollo de esta tesis es el punto que se va a tratar a continuación, puesto que para la creación y el funcionamiento de empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones, el primer paso a dar es la conformación de una sociedad o compañía, puesto que es el origen como tal que materializa la idea de la conformación del negocio que se pretende implementar. En esta figura legal llamada sociedad o compañía es en donde se establecen todos los detalles que se requieren para el inicio de las gestiones operativas, aquí se conocen los socios, aportaciones, posibilidades de tipos de compañía, derechos, obligaciones y una gran cantidad de formalidades que darán un mayor énfasis y posibilidades de éxito a la compañía o sociedad a conformarse, en este sentido las opciones planteadas para este efecto es (i) la constitución de un compañía al amparo de las directrices y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros a través de lo dispuesto en la Ley de Compañías, (ii) la conformación de una sociedad civil en base a lo dispuesto por el Código Civil y Código de Comercio y (iii) conformación de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada igualmente al amparo de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada y de lo dispuesto en la Ley de Compañías. Se procederá a desarrollar en términos generales estos tres aspectos con la finalidad de brindar un panorama general que permita conocer el mecanismo para constitución de una compañía dentro del ámbito automotriz, que es el ámbito que compete en el presente estudio.

### 2.4.1 Ley de Compañías

La Ley de Compañías fue promulgada en el Registro Oficial 312 del 5 de noviembre de 1999 y, es el cuerpo legal a través del cual se establecen las condiciones para la constitución de compañías en el Ecuador. Esta Ley en su primer artículo define al contrato de compañía

[...] por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

En este sentido, se procederá a continuación a indicar cuáles son los tipos de compañías que se pueden constituir de forma genérica, evidentemente estas opciones societarias también son aplicables para el funcionamiento de una mecánica automotriz, estableciendo en términos generales las condiciones y características de cada una de las posibilidades societarias, finalizando este capítulo indicando el actual proceso práctico para la constitución de una compañía según lo dispuesto en la Ley de Compañías y en el Reglamento para el Proceso Simplificado de Constitución y Registro de Compañías por Vía Electrónica emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En este sentido lo primero que se debe conocer son los tipos de compañía que se pueden constituir en el país al amparo de la Ley de Compañías, mismas que serán estudiadas en su generalidad y que son las siguientes:

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. [...]

Al tratarse de un tema estrictamente jurídico, se ha visto la necesidad de acudir al aporte doctrinario del doctor Luis Felipe Moscoso García, a través de su estudio titulado “ANÁLISIS JURÍDICO DEL CONTRATO DE SOCIEDAD CIVIL. Ventajas y desventajas al ser un paso previo a la constitución de una compañía.”, mismo que brinda una clara idea de las condiciones de conformación de cada tipo de compañía, para paralelamente ir las contrastando con lo que dispone la Ley de Compañías.

### **Compañía en nombre colectivo.**

El primer tipo de compañía a analizar es la denominada compañía en nombre colectivo misma que está definida y regulada desde el artículo 36 hasta el 58 de la Ley de Compañías. A este tipo de compañía se la puede contraer entre dos o más personas, su denominación será una fórmula enunciativa de los socios o algunos de los socios acompañando la frase “y compañía”, su constitución debe hacerse obligatoriamente por escritura pública, misma que será aprobada por un Juez de lo Civil, quien ordenará que se publique en un diario por una sola vez y se inscriba en el Registro Mercantil. Los aportes en este tipo de compañía deben hacerse en obligaciones, valores o bienes y, la responsabilidad de los socios es solidaria e ilimitada por las deudas de la sociedad.

**Art. 36.-** La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social.

La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

**Art. 37.-** El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública.

**Art. 38.-** La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil.

**Art. 42.-** Las personas que según lo dispuesto en el Código de Comercio tienen capacidad para comerciar, la tienen también para formar parte de una compañía en nombre colectivo.

**Art. 43.-** El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.

Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.

**Art. 44.-** A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

**Art. 45.-** El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.

Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades.

**Art. 46.-** Salvo estipulación en contrario, los administradores podrán gravar o enajenar los bienes inmuebles de la compañía solo con el consentimiento de la mayoría de los socios.

**Art. 48.-** El nombramiento del o de los administradores se hará ya sea en la escritura de constitución o posteriormente, por acuerdo entre los socios y, salvo pacto en contrario, por mayoría de votos.

**Art. 50.-** En las compañías en nombre colectivo las resoluciones se tomarán por mayoría de votos, a menos que en el contrato social se hubiere adoptado

el sistema de unanimidad. Más, si un solo socio representare el mayor aporte, se requerirá el voto adicional de otro.

**Art. 54.-** El socio de la compañía en nombre colectivo tendrá las siguientes obligaciones principales:

- a) Pagar el aporte que hubiere suscrito, en el tiempo y forma convenidos;
- b) No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de terceros, en la misma especie de comercio que hace la compañía, sin previo consentimiento de los demás socios; de hacerlo sin dicho consentimiento, el beneficio será para la compañía y el perjuicio para el socio. Se presume el consentimiento si, preexistiendo ese interés al celebrarse el contrato, era conocido por los otros socios y no se convino expresamente en que cesara;
- c) Participar en las pérdidas; y,
- d) Resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a la compañía, en caso de ser excluido.

**Art. 55.-** El socio de la compañía en nombre colectivo tiene los siguientes derechos:

- a) Percibir utilidades;
- b) Participar en las deliberaciones y resoluciones de la compañía;
- c) Controlar la administración;
- d) Votar en la designación de los administradores; y,
- e) Recurrir a los jueces solicitando la revocación del nombramiento de administrador, en los casos determinados en el Art. 49. El juez tramitará la petición verbal y sumariamente.

### **Compañía en comandita simple.**

La compañía en comandita simple se la puede constituir entre dos o más personas que son solidaria e ilimitadamente responsables y, otra u otras que son simples suministradores de fondos llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad será únicamente por el monto de sus aportes, la enunciación de la compañía será el nombre de uno o algunos socios aumentando la frase “compañía en comandita”. Su constitución debe hacerse obligatoriamente por escritura pública, misma que será aprobada por un Juez

de lo Civil, quien ordenará que se publique en un diario por una sola vez y se inscriba en el Registro Mercantil

**Art. 59.-** La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

Solamente las personas naturales podrán ser socios comanditados o comanditarios de la compañía en comandita simple.

**Art. 60.-** El fallecimiento de un socio comanditario no produce la liquidación de la compañía.

**Art. 61.-** La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo.

**Art. 63.-** El socio comanditario no podrá ceder ni traspasar a otras personas sus derechos en la compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás, en cuyo caso se procederá a la suscripción de una nueva escritura social.

**Art. 64.-** Cuando en una compañía en comandita simple hubiere dos o más socios nombrados en la razón social y solidarios, ya administren los negocios de la compañía todos juntos, o ya uno o varios por todos, regirán respecto de éstos las reglas de la compañía en nombre colectivo, y respecto de los meros suministradores de fondos, las de la compañía en comandita simple.

**Art. 65.-** Salvo pacto en contrario, la designación de administradores se hará por mayoría de votos de los socios solidariamente responsables y la designación solo podrá recaer en uno de éstos.

Es aplicable a ellos todo lo dispuesto para los administradores de la compañía en nombre colectivo.

**Art. 67.-** El comanditario tiene derecho al examen, inspección, vigilancia y verificación de las gestiones y negocios de la compañía; a percibir los beneficios de su aporte y a participar en las deliberaciones con su opinión y

consejo, con tal que no obste la libertad de acción de los socios solidariamente responsables. Por lo mismo, su actividad en este sentido no será considerada como acto de gestión o de administración.

**Art. 72.-** Los socios comanditarios responden por los actos de la compañía solamente con el capital que pusieron o debieron poner en ella.

**Art. 74.-** Todos los socios colectivos y los socios comanditados estarán sujetos a responsabilidad solidaria e ilimitada por todos los actos que ejecutaren ellos o cualquiera de ellos bajo la razón social, siempre que la persona que los ejecutare estuviere autorizada para obrar por la compañía.

**Art. 77.-** En estas compañías se prohíbe el reparto de utilidades a los socios, a menos que sean líquidas y realizadas.

### **Compañía en comandita por acciones.**

La compañía en comandita por acciones tiene un capital que se divide en acciones nominativas de un valor igual, y por lo menos la décima parte de ese capital debe ser aportado por los socios solidariamente responsables, a quienes se les otorga certificados nominativos de carácter intransferible. El nombre de la compañía se formará con el nombre de uno o algunos de los socios solidariamente responsables seguidos de la frase “compañía en comandita”. La compañía tiene que constituirse, por escritura pública, la misma que debe ser aprobada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, quien ordenará que se publique en un diario por una sola vez y se inscriba en el Registro Mercantil.

**Art. 301.-** El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual.

La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

En la compañía en comandita por acciones solamente las personas naturales podrán ser socios comanditados, pero las personas jurídicas sí podrán ser socios comanditarios.

**Art. 302.-** La exclusión o separación del socio comanditado no es causa de disolución, salvo que ello se hubiere pactado de modo expreso.

**Art. 303.-** La compañía en comandita por acciones existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras "compañía en comandita" o su abreviatura.

**Art. 304.-** La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados, quienes no podrán ser removidos de la administración social que les compete sino por las causas establecidas en el artículo siguiente. En el contrato social se podrá limitar la administración a uno o más de éstos.

Los socios comanditados obligados a administrar la compañía tendrán derecho por tal concepto, independientemente de las utilidades que les corresponda como dividendos de sus acciones, a la parte adicional de las utilidades o remuneraciones que fije el contrato social y, en caso de no fijarlo, a una cuarta parte de las que se distribuyan entre los socios. Si fueren varios, esta participación se dividirá entre ellos según convenio, y, a falta de éste, en partes iguales.

**Art. 305.-** Pueden ser excluidos de la compañía:

1. El socio administrador que se sirviere de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que cometiere fraude en la administración o en la contabilidad; o se ausentare y, requerido, no retornare ni justificare la causa de su ausencia;
2. El socio que intervenga en la administración sin estar autorizado por el contrato social;
3. El socio que quiebre;
4. El socio que, constituido en mora, no haga el pago de su cuota social; y,
5. En general los socios que falten gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.

El socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado.

**Art. 306.-** El socio comanditado si sólo fuere uno, o la mitad más uno de ellos si fueren varios, tienen derecho de veto sobre las resoluciones de la junta general.

**Art. 307.-** En lo no previsto en esta sección la compañía se regirá por las reglas relativas a la compañía anónima, y los derechos y obligaciones de los socios solidariamente responsables, por las pertinentes disposiciones de las

compañías en nombre colectivo y en comandita simple en todo lo que les fuere aplicable.

El ejercicio de las atribuciones dadas en los estatutos sociales a los accionistas y a la junta general, no hace incurrir a los comanditarios en responsabilidad como si tomaren injerencia en la administración.

El socio comanditario puede ser empleado de la compañía, pero no puede dársele el uso de la firma social ni aún por poder.

El socio comanditario que fuere una sociedad extranjera deberá cumplir con lo dispuesto en artículo innumerado que le sigue al Art. 221, y si dejare de hacerlo por dos o más años consecutivos podrá ser excluido de la compañía de conformidad con los Arts. 82, 83 y 305, previo el acuerdo de la junta general.

### **Compañía de responsabilidad limitada.**

La compañía de responsabilidad limitada para poder ser constituida requiere de tres o más personas y su número no podrá ser mayor de quince personas, su constitución se la realiza a través de una escritura pública que será aprobada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, quien ordenará que se publique el extracto e inscriba en el Registro Mercantil. Los socios responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. Su denominación es objetiva, es decir, un nombre comercial que no genere confusión y se añadirán las palabras “compañía limitada”.

Este tipo de compañía se considera que siempre es mercantil, para su constitución necesitan cumplir con un monto mínimo de aporte que será establecido por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, en la actualidad es de \$400 dólares de los Estados Unidos de América y, para que un socio pueda ceder sus participaciones o pueda ingresar una nueva persona a formar parte de la sociedad, se requiere de la autorización del cien por ciento de los socios.

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada. [...]

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113.

**Art. 94.-** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorro.

**Art. 95.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

**Art. 96.-** El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

**Art. 97.-** Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

**Art. 98.-** Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

**Art. 99.-** No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

**Art. 100.-** Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

**Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías y Valores. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías y Valores.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

**Art. 103.-** Los socios fundadores declararán bajo juramento que depositarán el capital pagado de la compañía en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en numerario. Una vez que la compañía tenga personalidad jurídica será objeto de verificación por parte de la

Superintendencia de Compañías y Valores a través de la presentación del balance inicial u otros documentos, conforme disponga el reglamento que se dicte para el efecto.

**Art. 104.-** Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

### **Compañía anónima.**

La compañía anónima constituye la más común en este entorno y, la que está mayormente regulada en la Ley de Compañías, razón por la cual viene a ser el tipo de compañía más apetecible y recomendable para ser constituida.

Es una compañía cuyo capital está dividido por acciones negociables, se constituye por la aportación de los socios, quienes responden únicamente por el monto de sus acciones, su denominación debe estar acompañada de la frase “compañía anónima”. Esta compañía

tiene un procedimiento similar a la compañía de responsabilidad limitada para su constitución, ya que se debe realizar mediante escritura pública que previa disposición de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros se publicará en el diario de mayor circulación a nivel nacional y se inscribirá en el Registro Mercantil.

Este tipo de compañía se puede constituir en un solo acto o de forma sucesiva y tiene que cumplir con un monto mínimo de aporte para su constitución, el mismo que solo puede ser en numerario o especie y, en este último caso solamente podrán ser bienes que correspondan al género de comercio de la compañía. El monto para su constitución es de \$800 dólares de los Estados Unidos de América. Pueden existir acciones ordinarias que dan todos los derechos que les confiere la Ley a los socios y acciones preferidas, que no tienen derecho a voto pero pueden otorgar derechos en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía. Las acciones de esta compañía se transfieren mediante nota de cesión, sin necesidad de ninguna autorización, incluso su negociación no admite limitaciones y su perfeccionamiento ocurre desde que se inscribe en el libro de acciones y accionistas.

**Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

**Art. 144.-** Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola",

"constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima. [...]

**Art. 146.-** La compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado, será nulo.

**Art. 147.-** Ninguna compañía anónima podrá constituirse sin que se halle suscrito totalmente su capital, el cual deberá ser pagado en una cuarta parte, por lo menos, una vez inscrita la compañía en el Registro Mercantil.

Para que pueda celebrarse la escritura pública de fundación o de constitución definitiva, según el caso, será requisito que los accionistas declaren bajo juramento que depositarán el capital pagado de la compañía en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en numerario.

Una vez que la compañía tenga personalidad jurídica será objeto de verificación por parte de la Superintendencia de Compañías y Valores a través de la presentación del balance inicial u otros documentos, conforme disponga el reglamento que se dicte para el efecto.

La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital pertenezca en su totalidad a una entidad del sector público.

**Art. 148.-** La compañía puede constituirse en un solo acto, esto es, constitución simultánea, por convenio entre los que otorguen la escritura; en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones; o mediante el proceso simplificado de constitución por vía electrónica de acuerdo a la regulación que dictará para el efecto la Superintendencia de Compañías y Valores.

**Art. 149.-** Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

**Art. 150.-** La escritura de fundación contendrá la declaración juramentada de los comparecientes sobre lo siguiente:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;

3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y pagará en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado y la declaración juramentada, que deberán hacer los accionistas fundadores, sobre la correcta integración y pago del capital social, conforme lo indica el segundo inciso del artículo 147 de la Ley de Compañías.
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.[...]

**Art. 151.-** Otorgada la escritura de constitución de la Compañía, ésta se presentará en tres copias notariales, al Registrador Mercantil del cantón, junto con la correspondiente designación de los administradores que tengan la representación legal de la compañía, y los nombramientos respectivos para su inscripción y registro.

El Registrador Mercantil se encargará de certificar la inscripción de la compañía y de los nombramientos de los administradores, y remitirá diariamente la información registrada al Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías y Valores, la que consolidará y sistematizará diariamente esta información.

La constitución y registro también podrán realizarse mediante el proceso simplificado de constitución por vía electrónica de acuerdo a la regulación que dictará para el efecto la Superintendencia de Compañías y Valores. [...]

**Art. 168.-** Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no estén totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

**Art. 187.-** Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.

**Art. 188.-** La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La cesión deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja adherida al mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.

**Art. 189.-** La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso, se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente. [...]

**Art. 191.-** El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.

**Art. 200.-** Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

### **Compañía de economía mixta.**

En este tipo de compañía el capital está dividido en acciones negociables, los socios pueden ser tanto del sector público como del sector privado y, tiene prácticamente las mismas regulaciones que una compañía anónima. Su capital está dividido por acciones negociables y en sus estatutos se debe establecer la forma en la cual se va a conformar su directorio, en el cual deberán estar representados los accionistas públicos como privados, en el caso de que el capital superior sea del sector público, el Presidente será de ese mismo sector y en sus estatutos debe constar la forma en la que se van a repartir las utilidades.

**Art. 308.-** El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

**Art. 309.-** La facultad a la que se refiere el artículo anterior corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.

**Art. 310.-** Las entidades enumeradas en el Art. 308 podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período determinado.

**Art. 311.-** Son aplicables a esta compañía las disposiciones relativas a la compañía anónima en cuanto no fueren contrarias a las contenidas en esta Sección.

**Art. 312.-** Los estatutos establecerán la forma de integrar el directorio, en el que deberán estar representados necesariamente tanto los accionistas del sector público como los del sector privado, en proporción al capital aportado por uno y otro.

Cuando la aportación del sector público exceda del cincuenta por ciento del capital de la compañía, uno de los directores de este sector será presidente del directorio.

### **Compañía unipersonal de responsabilidad limitada.**

En este punto de análisis cabe mencionarse de forma adicional lo que dispone la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada publicada en el Registro Oficial 196 de 26 de enero de 2006, a través del cual todos los ciudadanos amparados en la Ley y con la capacidad legal correspondiente para poder realizar actividades mercantiles pueden ejecutar cualquier actividad económica al amparo de este tipo de compañía.

**Art. 1.-** Toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, podrá desarrollar por intermedio de una empresa unipersonal de

responsabilidad limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello.

Hay que mencionar que como tal no constituye una sociedad, en este caso una persona puede dedicar su patrimonio a una actividad y su responsabilidad quedará limitada al monto que destinó para el mismo, separando los patrimonios de la persona natural con la persona jurídica.

Esta empresa únicamente se puede constituir con aportes en numerario o efectivo, con un monto mínimo de \$2.000 dólares de los Estados Unidos de América y, a través de una escritura pública que debe ser aprobada por un Juez de lo Civil, quien ordenará que se publique su extracto y se inscriba en el Registro Mercantil.

Conocidas en líneas generales las opciones y tipos de compañías existentes en el ordenamiento jurídico, con sus respectivas características, se procederá a dar una breve reseña del proceso práctico para la constitución efectiva de una compañía en el país. El proceso puede ser un poco tedioso o con trámites complicados, pero al momento que se encuentre constituida la compañía y puedan empezar a ejecutarse las actividades en la mediana empresa automotriz, la satisfacción será muy grande al poder ejecutar las actividades de comercio de una manera ordenada y dentro del ámbito de la Ley.

### **Proceso práctico de constitución de una compañía.**

Anteriormente en Ecuador, el único procedimiento existente para la constitución de una compañía era el acudir a las distintas dependencias de la Superintendencia de Compañías

y, a través de las ventanillas de atención al público acceder al procedimiento establecido acompañando de los documentos respectivos. En la actualidad, a pesar de que las formalidades y requisitos se mantengan intactos, el procedimiento se ha modernizado y además de poder utilizar el procedimiento anterior, hoy se puede acceder a un trámite moderno y mucho más rápido por vía electrónica, mismo que está regulado a través del “REGLAMENTO PARA EL PROCESO SIMPLIFICADO DE CONSTITUCIÓN Y REGISTRO DE COMPAÑÍAS POR VÍA ELECTRÓNICA” emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros por medio de la Resolución 8, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 278 de 30 de junio de 2014.

Para este caso particular de constitución de una compañía automotriz enfocada al segmento de colisiones, el procedimiento es el mismo que para cualquier otro tipo de compañía o negocio de cualquier ámbito comercial, así, en primera instancia se va a indicar el procedimiento general que se debe ejecutar para la constitución de una compañía anónima que es la más común y, posteriormente se procederá a desarrollar el procedimiento para constituir una compañía con el procedimiento en línea o vía electrónica, para lo cual se tomará como fuente de información la proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros a la cual se puede acceder libremente y sin restricción a través de su página web [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec). Adicionalmente, en el portal web <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>, se puede encontrar un esquema gráfico y puntual del procedimiento a seguir para constituir una compañía, mismo que con fines didácticos se citará a continuación.

### Pasos para constituir una empresa:



**Figura 7. Pasos para constituir una empresa**

Fuente: (Cuida tu Futuro, 2013)

1. **Reserva un nombre.** Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y dura aproximadamente 30 minutos. Ahí mismo revisa que no exista ninguna compañía con el mismo nombre que has pensado para la tuya.
2. **Elabora los estatutos.** Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado. El tiempo estimado para la elaboración del documento es 3 horas.
3. **Abre una “cuenta de integración de capital”.** Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:
  - Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima.
  - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno.
  - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.

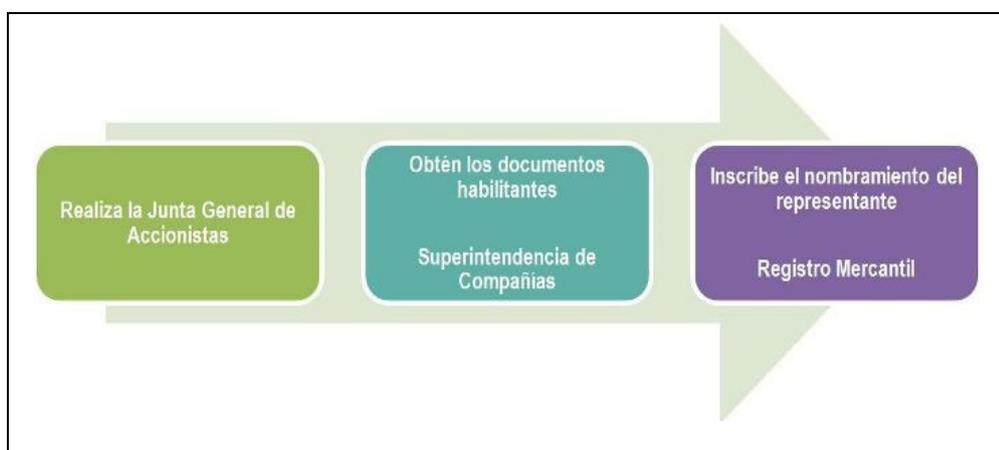
Luego debes pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”, cuya entrega demora aproximadamente de 24 horas.
4. **Eleva a escritura pública.** Acude donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.



**Figura 8. Pasos para constituir una empresa, continuación**

Fuente: (Cuida tu Futuro, 2013)

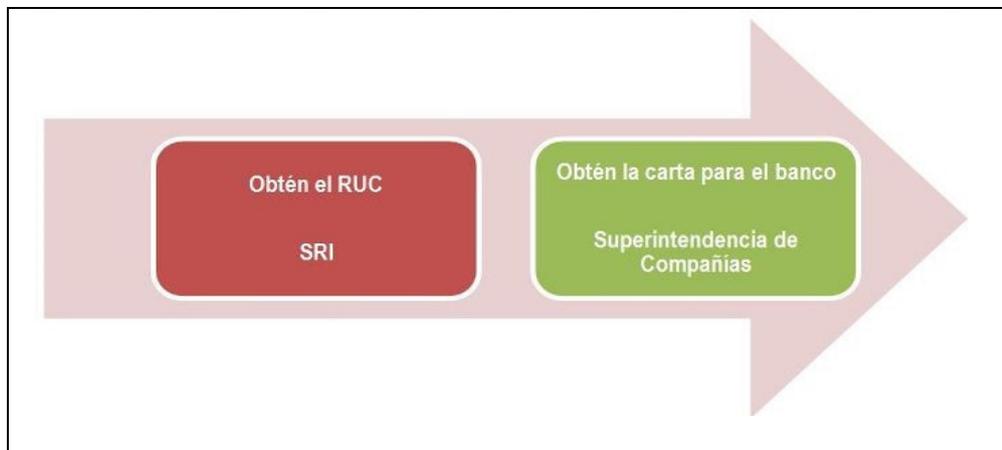
5. **Aprueba el estatuto.** Lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución. Si no hay observaciones, el trámite dura aproximadamente 4 días.
6. **Publica en un diario.** La Superintendencia de Compañías te entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
7. **Obtén los permisos municipales.** En el municipio de la ciudad donde se crea tu empresa, deberás:
  - Pagar la patente municipal.
  - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8. **Inscribe tu compañía.** Con todos los documentos antes descritos, anda al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida tu empresa, para inscribir la sociedad.



**Figura 9. Pasos para constituir una empresa, continuación**

Fuente: (Cuida tu Futuro, 2013)

9. **Realiza la Junta General de Accionistas.** Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
10. **Obtén los documentos habilitantes.** Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.
11. **Inscribe el nombramiento del representante.** Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribe el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.



**Figura 10. Pasos para constituir una empresa, continuación**

Fuente: (Cuida tu Futuro, 2013)

12. **Obtén el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:
  - El formulario correspondiente debidamente lleno.
  - Original y copia de la escritura de constitución.
  - Original y copia de los nombramientos.
  - Copias de cédula y papeleta de votación de los socios.
  - De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.
13. **Obtén la carta para el banco.** Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado. (Cuida tu Futuro, 2013)

Como se lo mencionó anteriormente, también existe el trámite que se posibilita realizar por vía electrónica y por medio del cual se puede realizar la constitución de una compañía con mayor rapidez y sin necesidad de realizar muchos de los trámites anteriormente indicados en persona. Este procedimiento consta en el “REGLAMENTO PARA EL PROCESO SIMPLIFICADO DE CONSTITUCIÓN Y REGISTRO DE COMPAÑÍAS POR VÍA ELECTRÓNICA” emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros a través de la Resolución 8 publicada en el Suplemento del Registro Oficial 278 de 30 de junio de 2014.

A través de este Reglamento se regula el proceso simplificado de constitución y registro de compañías, utilizando el sistema informático de la Superintendencia de Compañías y Valores, al que se podrá acceder a través del portal web institucional [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec), el cual se mantiene abierto para todos los usuarios de forma permanente e ininterrumpida.

El proceso simplificado de constitución y registro de compañías por vía electrónica, requiere de la cooperación y coordinación interinstitucional que involucra a la Superintendencia de Compañías y Valores, al Consejo de la Judicatura, a la Dirección Nacional de Registro y Datos Públicos DINARDAP, a los Notarios, a los Registradores Mercantiles o Registradores de la Propiedad a cuyo cargo se encuentre el Registro Mercantil y al Servicio de Rentas Internas, con la finalidad de prestar un servicio público conjunto e integral que facilite a los usuarios la constitución de compañías que cumplan los requisitos de la Ley de Compañías y del Reglamento analizado.

El artículo 8 del mencionado Reglamento indica el procedimiento a ejecutar en cada una de las entidades públicas nombradas en el párrafo anterior, mismo que se procederá a indicar, sin perjuicio de que para una mayor ejemplificación práctica de este procedimiento se adjunta a este estudio el “Manual de Usuario Externo” aprobado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros el 18 de septiembre de 20015, en el cual consta una guía completa del procedimiento a ejecutar. Una vez que se ha acudido a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para registrar el nombre de usuario y generar una contraseña, los pasos a ejecutar son los siguientes:

**Art. 8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

**USUARIO SOLICITANTE:**

1. Ingresa al sistema (SCED), con su nombre de usuario y contraseña.
2. Selecciona la reserva de denominación aprobada, para la compañía a constituir.
3. Llena formulario "Solicitud de Constitución de Compañía" en el sistema.
4. Adjunta documentos habilitantes desmaterializados. (Ver Anexo 1)
5. Selecciona la Notaría de su preferencia del listado de notarías activas.

El sistema consulta a la tabla de aranceles del Sistema Nacional de Registro Mercantil (SNRM) y el Consejo de la Judicatura y muestra los valores a pagar por servicios notariales y registrales; así como, los términos y condiciones del proceso por vía electrónica.

6. Si no está de acuerdo con los términos y condiciones:

6.1. Finaliza trámite. Fin del Procedimiento.

7. Si está de acuerdo con los términos y condiciones, inicia el trámite.

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES - SISTEMA (SCED)**

8. Asigna un número de trámite.
9. Genera la proforma única en la que constará los valores por los servicios registrales.
10. Notifica mediante correo electrónico al Usuario solicitante, la información de la Notaria seleccionada, los valores que debe pagar por

servicios notariales y registrales, el número de trámite generado y la institución bancaria donde debe realizar el pago.

11. Una vez que la institución bancaria realiza la consulta de los valores en línea, remite la información de los valores por cobrar al banco.

#### USUARIO SOLICITANTE

12. Realiza el pago por los servicios notariales y registrales. El pago se puede efectuar por cualquiera de las formas establecidas en el convenio de recaudación suscrito para el efecto.

#### SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES - SISTEMA INFORMÁTICO

13. Verifica que el pago se haya realizado (1).

14. Si el pago se realizó:

14.1. Notifica mediante correo electrónico al Notario y con un llamado del servicio web al Registro Mercantil, comunicando que el pago fue realizado. Continúa actividad 16.

15. Si el pago no se realizó, continúa actividad 13.

#### NOTARIO

16. Ingresa al sistema (SCED).

17. Revisa que la información ingresada por el Usuario solicitante, coincida con los documentos habilitantes adjuntos.

18. Si existen observaciones:

18.1. Registra las observaciones en el sistema y devuelve el trámite al Usuario solicitante.

El sistema envía una notificación al correo electrónico del Usuario solicitante.

#### USUARIO SOLICITANTE

18.2. Recibe observaciones.

18.3. Si no desea continuar con el trámite:

18.3.1. Finaliza el trámite en el sistema. Fin del Procedimiento.

18.4. Si desea continuar con el trámite:

18.4.1. Realiza correcciones y envía el trámite al Notario.

El sistema envía notificación electrónica al Notario. Continúa actividad 16.

NOTARIO19. Si no existen observaciones:

19.1. Asigna fecha y hora de cita para firmar escritura y nombramientos. Continúa actividad 22. (1) El Banco remitirá en línea la información de las recaudaciones realizadas.

El sistema notifica mediante correo electrónico al Usuario solicitante sobre la fecha y hora de cita, en la que deberá acudir personalmente a las oficinas del Notario, para firmar los documentos correspondientes.

El Notario podrá indicar al Usuario que debe presentarse a la cita con algún documento adicional.

#### USUARIO SOLICITANTE

20. Acude a la cita con el Notario en el día y a la hora establecida.

20.1. En el caso de que el Usuario no se presente el día acordado, el Notario podrá asignar una nueva cita. Si el Usuario no se presenta en la segunda llamada, el Notario finaliza el trámite.

#### NOTARIO

21. Ingresa al sistema (SCED).

22. Genera escritura y nombramientos en el sistema.

23. Recoge firmas autógrafas o electrónicas de socios o accionistas en la escritura.

24. Recoge firmas autógrafas o electrónicas de los administradores en los nombramientos.

25. Desmaterializa la escritura y los nombramientos.

26. Adjunta documentos desmaterializados (archivos pdf) al trámite en el sistema.

27. Firma electrónicamente la escritura y los nombramientos.

#### SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS - SISTEMA (SCED)

28. Notifica mediante correo electrónico al Usuario sobre la generación de la escritura y los nombramientos.

29. Remite información de la escritura y los nombramientos (2) al Sistema Nacional de Registro Mercantil.

#### CAJERO - REGISTRO MERCANTIL

30. Ingresa al Sistema Nacional de Registro Mercantil.

31. Recupera la información del trámite correspondiente.

32. Verifica el pago del trámite.

(2) El Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada, remitirá tanto los datos como los documentos firmados electrónicamente.

33. Ingresa el número de factura pre-impresa.

34. Selecciona la forma de pago e imprime la factura (3).

El SNRM genera automáticamente el número de repertorio y asigna al Revisor Legal.

#### REVISOR LEGAL - REGISTRO MERCANTIL

35. Verifica que los documentos del trámite cumplan con la normativa aplicable.

36. Revisa en los libros que no exista otros títulos que impidan la inscripción actual.

37. Ingresa en el Sistema Nacional de Registro Mercantil la información del trámite de acuerdo al acto seleccionado.

El SNRM asigna el trámite automáticamente al Inscriptor designado.

#### INSCRIPTOR - REGISTRO MERCANTIL

38. Revisa la información del trámite, ingresada por el Revisor Legal, para determinar si se encuentra correcta y completa.

39. Si existen causas para negar la inscripción:

39.1. Registra la negativa de inscripción. Continúa actividad 41.

40. Si no existen causas para negar la inscripción:

40.1. Genera número de inscripciones

40.2. Imprime las razones pertinentes y las actas de las inscripciones generadas. Continúa actividad 41.

#### REGISTRADOR MERCANTIL

41. Ingresa al Sistema Nacional de Registro Mercantil.

42. Firma tanto física como electrónicamente: las actas, las razones y la marginación, de ser el caso.

#### DINARDAP - SISTEMA NACIONAL DE REGISTRO MERCANTIL

43. Remite la razón de inscripción o negativa firmada electrónicamente y los datos correspondientes al Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada.

#### SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES - SISTEMA (SCED)

44. Si se negó la inscripción:

(3) Las facturas se enviarán por Correos del Ecuador a las direcciones definidas para el efecto.

44.1. Notifica mediante correo electrónico al Usuario y al Notario sobre la negativa de inscripción y la finalización del trámite. Fin del Procedimiento.

45. Si se inscribieron los documentos:

45.1. Notifica mediante correo electrónico al Municipio correspondiente sobre la inscripción realizada.

45.2. Genera número de expediente para la compañía.

45.3. Remite información de la compañía al Servicio de Rentas Internas.

#### SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – SISTEMA

46. Valida la información recibida.
47. Genera el número de RUC para la compañía.
48. Remite el número de RUC al Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada.

#### SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS - SISTEMA (SCED)

49. Registra el número de RUC asignado a la Compañía.
50. Graba información del trámite de constitución en la base de datos de Registro de Sociedades.
51. Notifica la finalización del trámite de constitución a todos los participantes: Usuario solicitante, Notario, Registrador Mercantil y Servicio de Rentas Internas.

Notifica la finalización del trámite de constitución a las áreas de Registro de Sociedades y Control de la Superintendencia de Compañías y Valores.”

#### **2.4.2 Código Civil**

Otra de las formas de constituir una sociedad o una compañía, además de las mencionadas anteriormente, es la estipulada en el Código Civil y que guarda relación con las sociedades civiles, mismas que no son muy conocidas en este entorno social, pero que son otra opción viable para el efecto de constituir una mediana compañía automotriz dentro del ámbito de colisiones. El Código Civil establece las condiciones y circunstancias que se deben tomar en cuenta y cumplir para poder constituir una sociedad de esta índole en los artículos enumerados desde el artículo 1963 hasta el artículo 2019, mismos que se resumen a continuación.

**Art. 1963.-** La sociedad puede ser civil o comercial.

Son sociedades comerciales las que se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio. Las otras son sociedades civiles.

**Art. 1964.-** Podrá estipularse que la sociedad que se contrae, aunque no comercial por su naturaleza, se sujete a las reglas de la sociedad comercial.

**Art. 1965.-** La sociedad, sea civil o comercial, puede ser colectiva, en comandita, o anónima.

Es sociedad colectiva aquella en que todos los socios administran por sí o por un mandatario elegido de común acuerdo.

Es sociedad en comandita aquella en que uno o más de los socios se obligan solamente hasta el valor de sus aportes.

Sociedad anónima es aquella en que el fondo social es suministrado por accionistas que sólo son responsables por el valor de sus acciones. [...]

**Art. 1969.-** No expresándose plazo o condición para que tenga principio la sociedad, se entenderá que principia a la fecha del mismo contrato; y no expresándose plazo o condición para que tenga fin, se entenderá contraída por toda la vida de los asociados, salvo el derecho de renuncia.

Pero si el objeto de la sociedad es un negocio de duración limitada, se entenderá contraída por todo el tiempo que durare el negocio.

**Art. 1970.-** Los contratantes pueden fijar las reglas que tuvieren por convenientes para la división de ganancias y pérdidas.

Al tratarse de un estudio que tiene un objetivo mucho más técnico y, para el cual se requiere indefectiblemente conocer por lo menos en términos generales el aspecto jurídico, mismo que es muy importante, se citará y resumirá lo que el doctor Roberto Salgado Valdez, en su artículo titulado "Sociedad Civil y Sociedad Comercial", enseña respecto a los detalles relevantes de una sociedad civil.

[...] **a) Las Sociedades Comerciales son solemnes**, las Civiles no lo son, excepto las Anónimas Civiles, que se rigen por la Ley de Compañías.

**b) Las Sociedades Civiles pueden ser gobernadas por las normas del Derecho Mercantil**, si así lo estipulan los socios o lo dispone la Ley, como en este segundo caso lo dispone para las Anónimas Civiles (Artículo 1968 del Código Civil).

**c) Toda Sociedad Comercial está en la obligación de inscribirse en el Registro Mercantil (Inclusive las Anónimas Civiles** por la razón expuesta anteriormente). Esta obligación no rige para las Sociedades Civiles.

La entonces Superintendencia de Compañías, al respecto señala:

*“.... la sociedad civil no requiere de inscripción en el Registro Mercantil ni publicación en uno de los periódicos de su domicilio puesto que, al no ser mercantil, no está obligada a cumplir con lo que exige el art. 30, numeral 8º del Código de Comercio, excepto, claro está, de las sociedades anónimas civiles, que son las únicas que deben cumplir con todas las solemnidades y requisitos aplicables a las sociedades anónimas mercantiles” (Gaceta Societaria y de Mercado de Valores, No. 38, pág. 159).*

**d) Las Sociedades Comerciales están obligadas a llevar los libros de Comercio.** Las Sociedades Civiles bien pueden doctrinariamente no llevar los libros de Comercio. (Excepto las Anónimas Civiles por las razones expuestas). Sin embargo, tributariamente, de conformidad con el artículo 19 de la Ley de Régimen Tributario, Ley especial, todas las Sociedades (incluidas las Civiles), están obligadas a llevar contabilidad.

**e) Las Sociedades Comerciales pueden ser declaradas en quiebra** cuando cesan en pago de sus obligaciones. Las Civiles no, para ellas rige el concurso de acreedores del Código de Procedimiento Civil. (Excepto las Anónimas Civiles, por razones ya explicadas).

**f) La prescripción de las acciones que surgen del contrato de Sociedad Civil se rige por las normas ordinarias del Código Civil.** Los términos para la Sociedad Comercial son más cortos.

**g)** Algunos afirman, criterio con el que no estamos de acuerdo, que las Sociedades Civiles tienen por objeto una operación aislada y única, mientras que las mercantiles lo tienen como actos repetidos y masivos (No lo creemos así porque la única distinción que hace el Código Civil es con referencia o no a los actos legalmente calificados como de “comercio”, sea o no uno solo).

No existe en la legislación ecuatoriana ningún procedimiento regulado para la constitución de una sociedad civil, lo único que se requiere es el consentimiento de las partes, mismo que puede estar plasmado por escrito o de forma verbal, pero con la finalidad de dar cierta formalidad a esta sociedad es recomendable hacerlo por escrito, mediante un contrato, con reconocimiento de firmas o a través de una escritura pública (que es recomendable si se aporta un inmueble), documentos en los cuales se establecerá claramente los socios, sus aportaciones, condiciones, derechos y obligaciones de los socios y características de funcionamiento de la sociedad. Para dar un aspecto de mayor formalidad, al constituir una sociedad civil se ha generado un procedimiento de registro

en el Registro Mercantil, en el cual el usuario debe presentar cierta documentación y cumplir con determinados procedimientos que se llevan a cabo en la constitución de las sociedades civiles y, poder ejecutar actos comerciales, los requisitos y documentos están indicados en la página web del Registro Mercantil [www.registromercantil.gob.ec](http://www.registromercantil.gob.ec) mismos que son los siguientes:

Tres copias certificadas de la escritura pública de constitución o reforma de estatutos de la sociedad civil;

Proceso original, a falta de este se aceptará la copia certificada del proceso acompañada de un oficio emitido por el juzgado de lo civil correspondiente notificando la sentencia al Registro Mercantil del respectivo cantón. En todo caso, el proceso deberá contener:

Sentencia aprobatoria del juez de lo civil.

Notificación al señor Registrador Mercantil

Copia Certificada del Proceso;

Razón notarial ante el cual se celebró la escritura de constitución al margen de la correspondiente matriz indicando de la aprobación de la sociedad (Exclusivamente en el caso de constituciones); y,

Razón notarial ante el cual se celebró la escritura del acto societario al margen de la correspondiente matriz indicando de la aprobación de la sociedad.

Es preciso mencionar en este acápite del estudio que se está realizando, que de forma complementaria, el Código de Comercio establece cuales son los actos de comercio más comunes, mismos que de forma general posibilitan a todas las personas a ejecutar actividades comerciales en distintos ámbitos. Los actos de comercio establecidos en la Ley son los transcritos a continuación.

**Art. 3.-** Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de

estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;

2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;

3.- La comisión o mandato comercial;

4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

5.- El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;

6.- El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;

7.- El seguro;

8.- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aún entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza;

9.- Las operaciones de banco;

10.- Las operaciones de correduría;

11.- Las operaciones de bolsa;

12.- Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos y vituallas;

13.- Las asociaciones de armadores;

14.- Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;

15.- Los fletamentos, préstamos a la gruesa y más contratos concernientes al comercio marítimo; y,

16.- Los hechos que producen obligación en los casos de averías, naufragios y salvamento.

En resumen y a manera de conclusión de este análisis, se puede indicar que la constitución de una compañía mercantil o una sociedad civil, al tratarse de un tema estrictamente legal, es recomendable contar con la asesoría de algún profesional de derecho que guíe e indique respecto de cuál es el trámite, documentación y procesos a seguir para constituir una

compañía o una sociedad, previo a un análisis de cuál es el tipo de sociedad que más conviene ejecutar para poder realizar las actividades de una forma correcta, apegado a la Ley y, especialmente para que con el paso del tiempo, no tener ningún tipo de contingente o problema que distraiga de las actividades principales en la ejecución de las labores dentro de un taller automotriz.

Como se observó en la explicación anteriormente realizada, existen varias opciones para poder realizar actividades de comercio y proceder a ejecutar actividades mercantiles, hasta cierto punto informales dentro del ámbito automotriz que compete, pero para el efecto que interesa, es decir, para la creación y el funcionamiento de las medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones y, tomando en consideración que lo que se pretende es desarrollar una empresa con altos estándares de calidad, con modernidad y cumpliendo todas las características de una empresa de alto rango, lo recomendable es constituir legalmente una compañía bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, con la finalidad de poder establecer medidas de absoluto profesionalismo en el servicio a prestarse y permanecer en un alto nivel competitivo dentro del mercado de este tipo de actividades económicas.

## **2.5   NORMATIVA LABORAL**

### **2.5.1   Código del Trabajo**

Continuando con la normativa legal que ampara y faculta el fomento al trabajo y a la creación de modelos de gestión empresariales en el país, es fundamental continuar citando

y analizando la normativa legal de menor jerarquía que traza el panorama y dicta las directrices normativas para ese efecto. En este sentido es necesario conocer lo que el Código del Trabajo publicado en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre de 2005 dispone respecto a las relaciones entre empleadores y trabajadores, mismas que se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, situación que sin duda es fundamental conocer para la creación de una mediana empresa automotriz enfocada al segmento colisiones.

**Art. 2.-** Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art. 3.-** Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

**Art. 4.-** Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Como se puede observar, en el Código del Trabajo se recogen las muchas garantías y derechos reconocidos en la Constitución de la República del Ecuador. En esta normativa especial se regulan a manera detallada todos los tipos de las relaciones laborales que se pueden generar, así en este Código se regula, entre otras, el contrato individual de trabajo, tipos de contratos de trabajo y sus características, modalidades y efectos, derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones de empleados y empleadores y su relación en

general, jornada laboral, remuneraciones, vacaciones, trabajo de mujeres y menores de edad, terminación de la relación laboral, indemnizaciones, etcétera, detalles que deben conocerse y tomarse en cuenta para iniciar las actividades en una mediana empresa automotriz.

Al respecto y para complementar lo indicado anteriormente, el especialista en Derecho Laboral y Societario, María José Solís Burbano, manifiesta su criterio en los siguientes términos:

“Es por lo señalado fundamental adquirir conocimientos válidos, que ayuden tanto a empleadores como a trabajadores a una mejor comprensión de las relaciones obrero patronales, de tal manera que este conocimiento permita la construcción de la tan ansiada armonía social, pues hay que tener conciencia de que un trabajador sin empleador no tendría ingresos para mantener a su familia y de igual manera un empleador sin trabajadores que presten su contingente tampoco podría cumplir con sus objetivos empresariales.”

En este sentido, al constituir una compañía en general, y en este caso particular que se dedique al ámbito automotriz, se deben tomar en cuenta todos los requisitos y obligaciones que la Ley laboral exige. La salvaguarda de los derechos y de los trabajadores es un tema fundamental que el Estado debe regular y proteger, razón por la cual se deben cumplir con todas las obligaciones que como empleador conllevan, especialmente el hecho de la afiliación al Seguro Social y reconocimiento de los derechos intangibles del trabajador, toda esta información y procedimientos pueden conocerse y recibir una guía didáctica a través de la página web del Ministerio del Trabajo [www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec) o directamente en las oficinas del Ministerio del Trabajo a nivel nacional donde se puede recibir asesoría directa.

En el Código del Trabajo se encuentran detalladas todas las obligaciones y derechos que tienen correlativamente el empleador y el trabajador, es una enumeración bastante amplia y completa de los derechos reconocidos en la legislación, misma que para efectos de no dejar ese espacio vacío y, por su volumen se adjuntará como anexos al presente estudio en razón de que es fundamental para el negocio y modelo de gestión de este estudio.

### **2.5.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Respecto al tema laboral el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones también incorpora al ordenamiento jurídico ecuatoriano una normativa complementaria, respecto a los derechos laborales reconocidos en el país al mencionar en su texto al salario digno y los componentes del mismo. Sin duda es una reiteración de lo que recoge normativamente el Código del Trabajo pero de una manera unificada con la finalidad de que todos puedan conocer los componentes del salario a percibir, la normativa mencionada es la siguiente:

**Art. 8.- Salario Digno.-** El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno establecido por el Ministerio de Relaciones laborales.

**Art. 9.- Componentes del Salario Digno.-** Unica y exclusivamente para fines de cálculo, para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual, se sumarán los siguientes componentes:

a. El sueldo o salario mensual;

- b. La decimotercera remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo establecido en el Art. 111 del Código del Trabajo;
- c. La decimocuarta remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo señalado en el Art. 113 del Código del Trabajo;
- d. Las comisiones variables que pague el empleador a los trabajadores que obedezcan a prácticas mercantiles legítimas y usuales;
- e. El monto de la Participación del trabajador en utilidades de la empresa de conformidad con la Ley, divididas para doce;
- f. Los beneficios adicionales percibidos en dinero por el trabajador por contratos colectivos, que no constituyan obligaciones legales, y las contribuciones voluntarias periódicas hechas en dinero por el empleador a sus trabajadores; y,
- g. Los fondos de reserva;

En caso de que el trabajador haya laborado por un período menor a un año, el cálculo será proporcional al tiempo de trabajo.

La fórmula de cálculo aquí descrita, en ningún caso significa el pago mensualizado de la decimotercera, decimocuarta remuneración y de la participación del trabajador en las utilidades de conformidad con la Ley, cuyos montos seguirán percibiendo de modo íntegro los trabajadores y en las fechas previstas por la Ley.

## **2.6 NORMATIVA MUNICIPAL**

Siguiendo con la línea argumental trazada referente a la normativa legal aplicable y referente a la creación de una mediana empresa automotriz, sin duda debe referirse y tratarse en términos generales lo dispuesto en la normativa municipal que competa a la correspondiente circunscripción territorial en donde se pretenda implantar este negocio. En este sentido, inicialmente se mencionará lo dispuesto en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y, de manera referencial a Ordenanzas Municipales del Distrito Metropolitano de Quito en relación a lo que interesa conocer respecto al tema motivo de este estudio.

## **2.6.1 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización**

En el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización publicado en el Registro Oficial Suplemento 303 del 19 de octubre de 2010 se establece “la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio”, en zonas delimitadas geográficamente con la finalidad de que territorialmente se pueda acceder de forma igualitaria y ordenada a la prestación de servicios públicos, administración de recursos y regulaciones puntuales en relación a los ámbitos pertinentes, siendo por ejemplo una de las funciones establecidas en este Código para el gobierno del distrito autónomo metropolitano (como es el caso del Distrito metropolitano de Quito) las siguientes:

**Art. 84.-** Funciones.- Son funciones del gobierno del distrito autónomo metropolitano: [...]

c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación metropolitana, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales; [...]

m) Regular y controlar el uso del espacio público metropolitano, y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización; [...]

o) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial metropolitana con el objeto de precautelar el desarrollo ordenado de las mismas; [...]

El objetivo fundamental del ordenamiento territorial plasmado en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización es que los gobiernos

seccionales ejerzan el control sobre el correcto uso y ocupación del suelo en el territorio respectivo, con la finalidad de que el desarrollo de cada circunscripción geográfica se desarrolle de forma armónica sustentable y sostenible “[...] a través de la mejor utilización de los recursos naturales, la organización del espacio, la infraestructura y las actividades conforme a su impacto físico, ambiental y social con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y alcanzar el buen vivir. [...]” (Ministerio de Finanzas, 2012), cuyos objetivos primordiales se encuentran recogidos en el artículo 297 que indica lo siguiente:

**Art. 297.-** Objetivos del ordenamiento territorial.- El ordenamiento del territorio regional, provincial, distrital, cantonal y parroquial, tiene por objeto complementar la planificación económica, social y ambiental con dimensión territorial; racionalizar las intervenciones sobre el territorio; y, orientar su desarrollo y aprovechamiento sostenible, a través de los siguientes objetivos:

a) La definición de las estrategias territoriales de uso, ocupación y manejo del suelo en función de los objetivos económicos, sociales, ambientales y urbanísticos [...]

Como se ve, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización recoge normativa general que es organizada y estructurada por cada Gobierno Autónomo Descentralizado de la circunscripción correspondiente en base a lo que dispone la norma general, pero sus regulaciones van mucho más allá de lo antes mencionado, por ejemplo, como se lo mencionó en acápites anteriores en donde se explicaron los requisitos y procedimientos para constituir una compañía, se tiene la regulación respecto al pago de impuestos y patentes, organización en su publicidad y letreros; así como regulaciones de orden ambiental que serán desarrolladas más adelante en relación con la normativa respectiva, requisitos fundamentales para el hecho de crear

y constituir una compañía que se dedique al ámbito automotriz en el segmento colisiones, en donde se deben observar todas las condiciones y requisitos nombrados, para que se puedan ejercer las funciones y actividad económica con estándares de calidad y, cumpliendo con las condiciones óptimas para manejar un negocio de este tipo.

Siguiendo con lo referente a la normativa municipal y, tomando en consideración que para que una empresa automotriz que se dedique a la reparación de colisiones pueda operar, debe contar con un predio o local, en propiedad o en arriendo y, ejecutar y realizar los pagos de impuestos correspondientes que dispone la ley, mismos que están establecidos en la normativa de estudio, así se tiene el pago del impuesto predial del inmueble en donde se ejecuten las actividades automotrices y, el pago de matrículas y patentes municipales por el hecho de ejercer actividades económicas en ese campo, cabe mencionar que respecto al tema normativo tributario en general se hablará más adelante en el desarrollo de este estudio. La normativa municipal pertinente es la mencionada a continuación:

**Art. 491.-** Clases de impuestos municipales.- Sin perjuicio de otros tributos que se hayan creado o que se crearen para la financiación municipal o metropolitana, se considerarán impuestos municipales y metropolitanos los siguientes:

- a) El impuesto sobre la propiedad urbana;
- b) El impuesto sobre la propiedad rural; [...]
- e) El impuesto de matrículas y patentes; [...]
- i) El impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales. [...]

**Art. 496.-** Actualización del avalúo y de los catastros.- Las municipalidades y distritos metropolitanos realizarán, en forma obligatoria, actualizaciones generales de catastros y de la valoración de la propiedad urbana y rural cada bienio. A este efecto, la dirección financiera o quien haga sus veces notificará por la prensa a los propietarios, haciéndoles conocer la realización del avalúo.

Concluido este proceso, notificará por la prensa a la ciudadanía, para que los interesados puedan acercarse a la entidad o acceder por medios digitales al conocimiento de la nueva valorización; procedimiento que deberán implementar y reglamentar las municipalidades.

Encontrándose en desacuerdo el contribuyente podrá presentar el correspondiente reclamo administrativo de conformidad con este Código

**Art. 553.- Sujeto Pasivo.- Son sujetos pasivos del impuesto del 1.5 por mil** sobre los activos totales, las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal, que ejerzan permanentemente actividades económicas y que estén obligados a llevar contabilidad, de acuerdo con lo que dispone la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

Como se lo mencionó anteriormente, en el acápite correspondiente a la normativa ambiental aplicable se acudirá nuevamente a lo que el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización dispone para ese ámbito de gestión, situación que es una de las más importantes tomando en cuenta que la actividad económica de la empresa automotriz maneja desechos delicados y de un alto índice contaminante, mismo que debe ser tratado con toda la delicadeza y responsabilidad que el caso amerita, razón por la cual se desarrollará más adelante este particular, continuando en este punto el análisis de la normativa municipal que compete desarrollar.

### **2.6.2 Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito**

El Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, promulgado a través de la Ordenanza Municipal 1, publicada en el Registro Oficial 226 de 31 de diciembre de 1997, de forma complementaria a la normativa general antes mencionada, regula varias actividades que se ejecutan en el Distrito Metropolitano de Quito, mismas que de forma referencial van a ser estudiadas y que servirán de base para conocer cómo se manejan

ciertos aspectos dentro de las municipalidades a nivel nacional, sin perjuicio de que se guarden ciertas distinciones procedimentales en ciertos cantones del país.

En esta Ordenanza Municipal se recogen los preceptos generales antes mencionados respecto al cobro de impuestos como es el caso del impuesto predial a los inmuebles y el pago de patentes, así como la reglamentación específica para el uso del suelo y de las actividades que se realicen, razón por la cual sería innecesario e infructuoso repetirlo, pero hay que mencionar dos aspectos que son fundamentales y que constan en la Ordenanza que se está analizando y, es que en ella se regulan dos aspectos fundamentales para la implementación de un negocio en el ámbito automotriz que son las normas de edificación por usos y actividades comerciales previstas en las Reglas Técnicas de Arquitectura y Urbanismo y el uso de la publicidad exterior en locales comerciales, situación que es de trascendental importancia para la implementación de una mediana empresa automotriz enfocadas al segmento colisiones, en este caso si se procederá a indicar textualmente las condiciones y características que obliga a cumplir la mencionada ordenanza municipal.

#### NORMAS ESPECÍFICAS DE EDIFICACIÓN POR USOS

**Art. (114).**- Normas específicas de edificación por usos.-

1. El administrado deberá cumplir, en el ejercicio de su actuación, con las especificaciones de edificación por usos previstas en las Reglas Técnicas de Arquitectura y Urbanismo, en garantía de la seguridad de las personas, bienes y el ambiente, y a fin de coadyuvar al orden público y la convivencia ciudadana.
2. Las Reglas Técnicas de Arquitectura y Urbanismo establecen las normas específicas para los siguientes usos: [...]
  - n) Edificaciones para mecánicas, lubricadoras, lavadoras, lugares de cambio de aceites y vulcanizadoras. [...]

Es muy importante resaltar que la normativa municipal dispone que para la implementación de edificaciones en donde se desarrollen mecánicas automotrices, se deberán cumplir con las Reglas Técnicas de Arquitectura y Urbanismo, que implican el cumplimiento de las siguientes normas mínimas que deben ser acatadas e incorporadas obligatoriamente a esta actividad, so pena de ser multado o de sufrir una clausura del local donde se ejerce el negocio sin cumplir con las debidas especificaciones técnicas arquitectónicas. Es fundamental conocer estas normas mínimas que harán que el modelo de gestión del negocio, desde sus cimientos esté enmarcado en la normativa jurídica y que pueda desarrollarse con la seguridad y comodidad necesarias para este tipo de actividades.

#### 4.15. EDIFICACIÓN PARA MECÁNICAS Y SIMILARES

- Características de las edificaciones para mecánicas, lubricadoras, lavadoras, lugares de cambio de aceites y vulcanizadoras.-
- Cumplirán con las siguientes normas mínimas:
  - En ningún caso se podrá utilizar el espacio público para actividades vinculadas con mecánicas, lubricadoras, lavadoras, lugares de cambio de aceites, vulcanizadores y similares.
  - Serán enteramente contruidos con materiales estables, con tratamiento acústico en los lugares de trabajo que por su alto nivel de ruido lo requieran.
  - En el área de trabajo, el piso será de hormigón o similar y puede ser recubierto de material cerámico de alto tráfico antideslizante.
  - Las áreas de trabajo serán cubiertas, tendrán una capacidad mínima para tres vehículos y dispondrán de un eficiente sistema de evacuación de aguas lluvias.
  - El piso estará provisto de las suficientes rejillas de desagüe para la perfecta evacuación del agua utilizada en el trabajo, la misma que será sedimentada y conducida a cajas separadoras de grasas antes de ser descargada a los colectores de alcantarillado.
  - Todas las paredes limitantes de los espacios de trabajo serán revestidas con materiales impermeables hasta una altura mínima de 1,80 m.

- Los cerramientos serán de mampostería sólida con una altura no menor de 2,50 m. ni mayor de 3,50 m.

- La altura mínima libre entre el nivel de piso terminado y la cara inferior del cielo raso en las áreas de trabajo no será inferior a 2.80 m.

- Capacidad de atención: Los índices mínimos de cálculo serán los siguientes:

Lavadoras: 30 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Lubricadoras: 30 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Mecánica automotriz liviana: 20 m<sup>2</sup> por vehículo.

Mecánica automotriz Semi - pesada: 30 m<sup>2</sup> por vehículo.

Mecánica automotriz pesada: 40 m<sup>2</sup> por vehículo.

Taller automotriz: 50 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Mecánica general: 50 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Electricidad automotriz: 50 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Vidriería automotriz: 50 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Mecánica de motos: 50 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Pintura automotriz: 50 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Chapistería: 50 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Mecánica eléctrica: 15 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Fibra de vidrio: 15 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Refrigeración automotriz: 15 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Mecánica de bicicletas: 15 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Mecánica de precisión industrial: 15 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

- Las áreas mínimas para locales destinados a cambios de aceite y vulcanizadoras serán:

- Cambios de aceite: De 20 a 50 m<sup>2</sup> de área utilizable de local.

- Vulcanizadora artesanal: De 20 a 50 m<sup>2</sup> de área utilizable de local.

- Vulcanizadora industrial: Mayor a 50 m<sup>2</sup> de área utilizable de local.

- Contarán con los siguientes espacios mínimos: oficina, bodega, media batería sanitaria y lavamanos independiente.

- Las lubricadoras, lavadoras y los sitios destinados a cambios de aceite cumplirán, además, en lo pertinente, lo especificado en los Arts. 282 y 283 de la presente normativa.

Otro de los aspectos fundamentales que refiere la Ordenanza Municipal en análisis, es el uso de la publicidad exterior, misma que debe mantener los parámetros técnicos establecidos en la norma. En este sentido, todo tipo de publicidad exterior que sea implementada y que sirva para difundir o promocionar los servicios comerciales o actividades de la empresa automotriz deberá adaptarse y cumplir con las características y medidas dispuestas en la normativa respectiva, misma que es citada a continuación.

**Art. II.242.- MEDIOS DE PUBLICIDAD EXTERIOR.-** La publicidad exterior puede realizarse a través de los siguientes medios: [...]

Publicidad exterior fija: La que se realiza mediante carteles o pancartas, letreros electrónicos, lonas, murales, paletas, pantallas, rótulos, traslúcidos, tótems, vallas y en general todo tipo de anuncios publicitarios que se implanten de manera temporal o permanente en espacios privados, públicos o de servicio general.[...]

**Art. II.244.- PROHIBICIONES GENERALES.-** Se prohíbe con carácter general:

1. La publicidad exterior que por sus características o efectos sea susceptible de producir miedo, alarma, alboroto, confusión o desorden público.
2. La publicidad que utilice al ser humano de manera que degrade su dignidad o vulnere los valores y derechos reconocidos en la Constitución Política de la República del Ecuador, especialmente en lo que se refiere a los niños, jóvenes, mujeres y grupos étnicos, culturales o sociales.
3. La publicidad engañosa, es decir aquella que de cualquier manera, incluida su presentación, induzca a error a sus destinatarios.
4. La publicidad subliminal, es decir, la que mediante técnicas de producción de estímulos o de intensidades fronterizas con los umbrales de los sentidos o análogas, pueda actuar sobre el público destinatario sin ser conscientemente percibida.
5. La publicidad de bebidas alcohólicas, de tabaco y toda aquella que contravenga lo dispuesto en el Reglamento a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
6. La publicidad exterior fija y móvil a través de dispositivos sonoros tales como campanas, parlantes, altavoces, silbatos, sirenas y otros similares.
7. La señalización de tránsito que contenga publicidad.
8. La publicidad instalada en las medianeras visibles desde el espacio público.

9. La instalación, operación y funcionamiento en todo el territorio del Distrito Metropolitano de pantallas o paneles dinámicos permanentes con tecnología de diodos emisores de luz (LED) u otras similares que reproduzcan imágenes de video para publicidad u otros fines.

Para complementar lo indicado anteriormente en cuanto a la normativa para la implementación de la publicidad en un local de negocios, misma que debe ser cumplida en los inmuebles de uso industrial como sería el caso del negocio automotriz, se dispone de una Ordenanza Municipal en el Distrito Metropolitano de Quito que señala en su fundamentación que es “[...] indispensable regular la utilización o el aprovechamiento del espacio público a través de la colocación de publicidad exterior en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin primordial de compatibilizar esta actuación con la protección de la seguridad ciudadana, la prevención de la contaminación ambiental, la protección, el mantenimiento y la mejora de los valores del paisaje urbano, y el buen uso del espacio público.”. Es así que es imprescindible conocer y tomar en cuenta lo que establece la normativa municipal al respecto de la implementación de la publicidad en un negocio.

2. DIMENSIONES MÁXIMAS DE LOS MEDIOS DE PUBLICIDAD.- Las dimensiones de los medios de publicidad se someterán a la necesidad de preservar, recuperar y/o rehabilitar la calidad de espacio público, la arquitectura de las edificaciones en las que se proponga su instalación y el paisaje urbano y natural del entorno.

Según el tipo de publicidad exterior, las dimensiones de los medios serán las siguientes:

2.1.- DIMENSIONES DE LA PUBLICIDAD FIJA. [...]

2.1.2.- Medios en predios con uso residencial R3, múltiple e industrial I2, I3, I4.

a) En las fachadas y cerramientos frontales: Los rótulos tendrán una superficie de hasta el 30% de la fachada frontal, siempre que no supere un máximo de treinta y dos metros cuadrados (32 m<sup>2</sup>). No podrán sobresalir más de cuarenta

centímetros (40cm) del plano vertical del cerramiento o la fachada, con excepción de los medios instalados sobre marquesinas y/o cobertizos ligeros, debidamente autorizados en planos, como parte del diseño arquitectónico de una edificación, pero que en ningún caso puede sobresalir más de ochenta centímetros (80 cm.)

b) En los retiros frontales: Las vallas tendrán una superficie máxima de treinta y dos metros cuadrados y podrán instalarse en el retiro frontal de los predios con uso de suelo R3, industrial I2, I3, I4, manteniendo tres metros de retiro con respecto a las medianeras, medidos desde el punto más saliente del panel, su altura máxima será de doce metros y no podrá sobresalir de la línea de fábrica.

En predios con uso de suelo múltiple en los que aún el retiro frontal no haya sido tratado como prolongación de la acera, la instalación se hará guardando las mismas especificaciones señaladas anteriormente. Los tótems tendrán una base con un radio máximo de un metro (1) y una altura máxima de seis metros (6 m). En predios con uso de suelo múltiple en los que aún el retiro frontal no haya sido tratado como prolongación de la acera, la instalación se hará guardando las mismas especificaciones señaladas anteriormente.

c) Fachadas laterales o posteriores de los edificios: Los murales ocuparán un área máxima de cuarenta y ocho metros cuadrados (48,00 m<sup>2</sup>). No podrán sobresalir más de cuarenta centímetros (40 cm.) sobre la rasante.

## **2.7 NORMATIVA AMBIENTAL**

Continuando con este pequeño pero muy necesario compendio de la normativa legal aplicable para la implementación de una mediana empresa automotriz en el Ecuador, sin duda alguna se debe abordar un tema que es de trascendental importancia como lo es el tema ambiental, mismo que en la actualidad es uno de los conceptos más sensibles a nivel mundial, razón por la cual es fundamental conocer por lo menos en líneas gruesas la normativa respecto a las medidas ambientales preventivas que se deben conocer, así como el manejo de los desechos y desperdicios industriales que se generan en el manejo de una compañía de la categoría de la de este estudio.

Para este efecto la normativa legal a analizar fundamentalmente será la que consta en la parte pertinente de la Constitución de la República del Ecuador, del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, de la Ley de Gestión Ambiental, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito y fundamentalmente la legislación ambiental incorporada en el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente. Adicionalmente y de manera referencial y ejemplificativa, se adjuntará en la parte correspondiente de anexos, que es normativa local pero que marca pautas del manejo ambiental con un ámbito mucho más local y dirigido.

## **2.8 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Tal como se lo mencionó anteriormente en el acápite de la normativa constitucional aplicable para el reconocimiento de los derechos para ejercer el trabajo libremente en el país y, siguiendo la línea trazada, la Carta Magna también abarca y regula el tema ambiental, inicialmente reconociendo a todos los ecuatorianos el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental

En el artículo 14 se reconoce “[...] *el derecho a derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay.*”, declarando de “[...] *interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios*

*naturales degradados.*”, con lo que queda evidenciada la tutela estatal para regular el tema, mismo que procederemos a indicar a continuación de manera puntual.

**Art. 15.-** El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. [...]

**Art. 31.-** Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural. El ejercicio del derecho a la ciudad se basa en la gestión democrática de ésta, en la función social y ambiental de la propiedad y de la ciudad, y en el ejercicio pleno de la ciudadanía. [...]

**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. [...]

26. El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental.

Otro de los aspectos fundamentales a mencionar es que la Constitución de la República claramente indica que los gobiernos provinciales tendrán la competencia exclusiva para la gestión ambiental provincial y que, los gobiernos municipales prestarán los servicios de manejo de desechos sólidos y el saneamiento ambiental, es decir, se desconcentra el poder y se transfiere la responsabilidad al gobierno local respecto al aspecto ambiental, haciéndose necesario acudir a la normativa de menor jerarquía y local respecto al manejo ambiental.

**Art. 263.-** Los gobiernos provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley:[...]

4. La gestión ambiental provincial.[...]

**Art. 264.-** Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: [...]

4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.[...]

**Art. 396.-** El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.

Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles.

## **2.9 CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

En consecuencia de lo dispuesto en la Constitución de la República en el aspecto ambiental el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización dispone lo siguiente:

**Art. 84.-** Funciones.- Son funciones del gobierno del distrito autónomo metropolitano:

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en su circunscripción territorial de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;[...]

**Art. 136.-** Ejercicio de las competencias de gestión ambiental.- De acuerdo con lo dispuesto en la

Constitución, el ejercicio de la tutela estatal sobre el ambiente y la corresponsabilidad de la ciudadanía en su preservación, se articulará a través de un sistema nacional descentralizado de gestión ambiental, que tendrá a su cargo la defensoría del ambiente y la naturaleza a través de la gestión concurrente y subsidiaria de las competencias de este sector, con sujeción a las políticas regulaciones técnicas y control de la autoridad ambiental nacional, de conformidad con lo dispuesto en la ley.

Corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales gobernar, dirigir, ordenar, disponer, u organizar la gestión ambiental, la defensoría del ambiente y la naturaleza, en el ámbito de su territorio; estas acciones se realizarán en el marco del sistema nacional descentralizado de gestión ambiental y en concordancia con las políticas emitidas por la autoridad ambiental nacional. [...]

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales establecerán, en forma progresiva, sistemas de gestión integral de desechos, a fin de eliminar los vertidos contaminantes en ríos, lagos, lagunas, quebradas, esteros o mar, aguas residuales provenientes de redes de alcantarillado, público o privado, así como eliminar el vertido en redes de alcantarillado.[...]

Las obras o proyectos que deberán obtener licencia ambiental son aquellas que causan graves impactos al ambiente, que entrañan riesgo ambiental y/o que atentan contra la salud y el bienestar de los seres humanos de conformidad con la ley. [...]

Como se observa, la normativa citada es consecuente con lo dispuesto en la Constitución de la República, misma que asigna las funciones respecto a la gestión ambiental a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para lo cual se asigna el presupuesto correspondiente de forma anual para el cumplimiento de todos los proyectos con los que se intenta prevenir y controlar la contaminación ambiental en las correspondientes circunscripciones, para lo cual se procederá a desglosar de manera ejemplificativa la normativa seccional que es aplicable para este caso de estudio en referencia a la implementación de una mediana empresa en el ámbito automotriz.

## **2.10 CÓDIGO MUNICIPAL PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

En relación con la implementación de una empresa que se dedique al ámbito automotriz, mismo que es el motivo por el cual se ha realizado este desglose legal, se han indicado anteriormente varios de los cuerpos normativos aplicables, es así que para continuar con ese esquema informativo, es de trascendental importancia citar la normativa que ha implementado la ciudad de Quito, misma que constituye un gran aporte para todo el país en razón de que dentro de las políticas ambientales se ha incorporado al ordenamiento jurídico la siguiente guía de prácticas ambientales.

### **II.2.2. GUIA DE PRÁCTICAS AMBIENTALES DEL SECTOR MECÁNICAS, LAVADORAS Y LUBRICADORAS.**

#### **- Gestión de Residuos**

1. Los establecimientos destinados para cambios de aceites por lo menos contarán con una fosa, con sedimentadores y canaletas conectados a una trampa de grasas y aceites. Por ningún motivo se permitirá realizar cambios de aceites, si no se cuenta con una fosa con cajas sedimentadoras y conectadas a una trampa de grasas y aceites.
2. Los residuos provenientes del mantenimiento y arreglo de los motores y piezas del automóvil deben separarse en la fuente y entregarse al gestor ambiental autorizado.
3. Los recipientes de almacenamiento de residuos deberán mantenerse-en buen estado y cerrados en caso que lo requieran.
4. Los residuos procedentes de cambios de aceite no deben ser mezclados con la basura doméstica.
5. Los aceites minerales, sintéticos, grasas lubricantes y solventes hidrocarburoados, generados en el establecimiento, deberán ser recolectados y dispuestos, por separado y previo a un proceso de filtrado primario, en tanques de almacenamiento debidamente identificados, etiquetados y protegidos de la lluvia.
6. Los residuos sólidos como filtros usados, empaques, plásticos, cauchos, pernos, materiales metálicos, materiales de madera y otros, deben ser

entregados a los gestores autorizados. En el caso de los filtros de aceite, su contenido debe ser drenado antes de disponerlos en un recipiente exclusivo y entregarlos a un gestor autorizado.

7. El Municipio o su delegado serán los encargados de recolectar el contenido de los recipientes de aceites lubricantes usados, grasas lubricantes usadas o solventes hidrocarburoados contaminados acorde a la generación del establecimiento. El generador brindará las facilidades de recolección y acceso al gestor ambiental autorizado.

8. Los generadores no podrán disponer o comercializar de los aceites lubricantes usados, grasas lubricantes usadas o solventes hidrocarburoados contaminados, ni mezclarlos con aceites térmicos y/o dieléctricos, diluirlos, ni quemarlos en mezclas con diesel o bunker en temperaturas inferiores a 1.200 grados centígrados.

9. Los generadores de aceites lubricantes usados, grasas lubricantes usadas o solventes hidrocarburoados contaminados deberán llevar un registro que contenga el tipo de residuo, cantidad, frecuencia de entrega al gestor y tipo de almacenamiento provisional, esta información deberá ser facilitada al momento del control de la gestión.

10. El área en la cual se localicen los recipientes de almacenamiento, deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- a) Contar con techo;
- b) Tener facilidad de acceso y maniobras de carga y descarga;
- c) El piso debe ser impermeabilizado para evitar infiltraciones en el suelo;
- d) No debe existir ninguna conexión al sistema de alcantarillado o a un cuerpo de agua; y,
- e) Todos los establecimientos que manejen solventes, grasas y aceites contarán con un lugar destinado para la disposición provisional de estos elementos utilizados, provistos de un dique perimetral con capacidad equivalente al 110% del aceite almacenado.

11. En caso de derrames de aceite el establecimiento dispondrá de material absorbente para su recolección.

12. Las baterías usadas de autos no deben ser mezcladas con la basura doméstica. Estos residuos deberán ser almacenados en sitios cubiertos, libres de humedad y de tal forma de evitar el derrame del ácido. Las baterías usadas deberán ser entregadas a los gestores autorizados.

13. Los pisos de los talleres deberán ser construidos con materiales sólidos, no resbaladizos en seco y húmedo, impermeables y no porosos de tal manera que faciliten su limpieza completa.

- Emisiones a la atmósfera y ruido

1. Se prohíbe realizar el pulverizado con mezclas de agua, aceite, y diesel, debiendo utilizar productos sustitutivos no contaminantes.

2. Las áreas de trabajo donde se produce emisiones de proceso provenientes de la pintura, lijado, suelda, deberán estar delimitadas.
3. Los establecimientos que dispongan de generadores de emergencia deberán estar ubicados en áreas aisladas acústicamente, y deberán estar calibrados con el fin de controlar y minimizar las emisiones.
4. Todos los establecimientos contarán con áreas diferenciadas para solventes, pintura, combustibles, etc., cubiertas, con adecuada ventilación natural o forzada, con piso impermeable, alejada de lugares donde se realicen corte de materiales, suelda, y otras actividades con peligro de ignición.
5. Las áreas de reparación especialmente las de enderezada, pintura, soldadura, lijado, y las áreas de trabajo que dispongan de equipos como amoladoras, compresores, etc., deben contar con aislamiento acústico, captación de emisiones, y de preferencia no deben estar junto a linderos de viviendas.
6. Se prohíbe la quema de llantas.

Al respecto del tema ambiental enfocado a los talleres mecánicos, el autor Matías Fonte Padilla, en su estudio titulado “EL TRÁFICO NO TIENE SOLUCIÓN, La ciudad comunicada”, emite su criterio y óptica respecto al manejo ambiental que en la actualidad se está ejecutando en los talleres mecánicos y, a pesar de que en el país aún no se han implementado en todos los negocios de este rango, se han podido verificar prácticas que están cada día más apegadas al hecho de una responsabilidad ambiental y manejo de desechos de una manera sostenible, el mencionado autor indica lo siguiente:

Los talleres mecánicos no son tampoco lo que eran. Ahora llevan un control riguroso de todos sus residuos, y son responsables de su reciclaje.

Cada vez los vehículos son más electrónicos, y se puede optimizar su mantenimiento con un coste ambiental menor. Se fomenta que los conductores realicemos un mantenimiento periódico del vehículo, para evitar averías imprevistas y un mayor consumo y contaminación.

También los desguaces han cambiado. De simples vertederos de vehículos viejos, se están transformando en verdaderos centros de reciclaje donde se clasifican todos los elementos de un vehículo, y se les da el uso más apropiado. Gracias a una normativa muy estricta, estamos asistiendo al cierre

del ciclo del reciclaje de vehículos, puesto que las empresas fabricantes deben llegar a acuerdos de gestión ambiental con los desguaces.

Consecuentemente con la doctrina citada y, especialmente por lo ordenado en la Constitución de la República de que “*Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles*”, se debe mencionar que en la actualidad, los requisitos de índole ambiental que se deben cumplir para la implementación de una empresa dedicada al ámbito automotriz son muy estrictos y rígidos, inclusive el incumplimiento de varias leyes implican sanciones de varios tipos, incluyendo desde las sanciones pecuniarias plasmadas en la normativa municipal, así como sanciones de índole penal que se encuentran tipificadas en el Código Orgánico Integral Penal, sanciones que se proceden a citar a continuación como un aporte en este estudio.

5. CONTRAVENCIONES DE QUINTA CLASE Y SUS SANCIONES.- Serán reprimidos con multa de 4 RBUM, quienes cometan las siguientes contravenciones:

- a) Mezclar y botar la basura doméstica con basura tóxica, biológica, contaminada, radioactiva u hospitalaria;
- b) No respetar la recolección diferenciada de los desechos hospitalarios y otros desechos especiales;
- c) No disponer los desechos hospitalarios y peligrosos, según lo establecido en este CAPITULO;
- d) Propiciar la combustión de materiales que generan gases tóxicos;
- e) Impedir u obstaculizar la prestación de los servicios de aseo urbano en una o varias de sus diferentes etapas (barrido, recolección, transporte, transferencia y disposición final);
- f) Las empresas públicas o privadas que comercialicen o promocionen sus productos o servicios a través de vendedores ambulantes o informales, y arrojen la basura en la vía pública;
- g) Arrojar directamente a la vía pública, a la red de alcantarillado, quebradas o ríos, aceites, lubricantes, combustibles, aditivos, lixiviados, líquidos y demás materiales tóxicos;

- h) No contar con los respectivos permisos de movilización y circulación, según sea el caso;
- i) No cancelar el pago correspondiente a la gestión de los desechos hospitalarios peligrosos;
- j) Las empresas públicas o privadas que promuevan o incorporen niños, o adolescentes menores de dieciocho años en actividades relacionadas con los desechos sólidos;

Como se lo mencionó anteriormente, cabe recalcar lo dispuesto en el artículo 16 del Código Orgánico Integral Penal en el sentido de que las infracciones y acciones legales por daños ambientales son imprescriptibles tanto en la acción como en la pena, confirmando la fuerza coercitiva del Estado en este tema tan sensible como el ambiental.

A continuación se citan las sanciones penales por violación a temas ambientales.

**Art. 16.-** Ámbito temporal de aplicación.- Los sujetos del proceso penal y las o los juzgadores observarán las siguientes reglas:

4. Las infracciones de agresión a un Estado, genocidio, lesa humanidad, crímenes de guerra, desaparición forzada de personas, peculado, cohecho, concusión, enriquecimiento ilícito y las acciones legales por daños ambientales son imprescriptibles tanto en la acción como en la pena.

**Art. 71.-** Penas para las personas jurídicas.- Las penas específicas aplicables a las personas jurídicas, son las siguientes:

1. Multa.[...]
5. Remediación integral de los daños ambientales causados.

**Art. 252.-** Delitos contra suelo.- La persona que contraviniendo la normativa vigente, en relación con los planes de ordenamiento territorial y ambiental, cambie el uso del suelo forestal o el suelo destinado al mantenimiento y conservación de ecosistemas nativos y sus funciones ecológicas, afecte o dañe su capa fértil, cause erosión o desertificación, provocando daños graves, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.

Se impondrá el máximo de la pena si la infracción es perpetrada en un espacio del Sistema Nacional de Áreas Protegidas o si la infracción es perpetrada con ánimo de lucro o con métodos, instrumentos o medios que resulten en daños extensos y permanentes.

**Art. 254.-** Gestión prohibida o no autorizada de productos, residuos, desechos o sustancias peligrosas.- La persona que, contraviniendo lo establecido en la normativa vigente, desarrolle, produzca, tenga, disponga, quemé, comercialice, introduzca, importe, transporte, almacene, deposite o use, productos, residuos, desechos y sustancias químicas o peligrosas, y con esto produzca daños graves a la biodiversidad y recursos naturales, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.

Será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años cuando se trate de:

1. Armas químicas, biológicas o nucleares.
2. Químicos y Agroquímicos prohibidos, contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos y sustancias radioactivas.
3. Diseminación de enfermedades o plagas.
4. Tecnologías, agentes biológicos experimentales u organismos genéticamente modificados nocivos y perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la biodiversidad y recursos naturales.

Si como consecuencia de estos delitos se produce la muerte, se sancionará con pena privativa de libertad de dieciséis a diecinueve años.

## 2.11 LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL

La Ley de Gestión Ambiental, publicada en el Registro oficial 418 de 10 de septiembre de 2014, es otro cuerpo normativo fundamental a conocer para ser aplicado en la empresa automotriz. En la mencionada Ley se establecen

[...] los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

**Art. 2.-** La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

En esta ley se regula el manejo ambiental y emiten guías para que las actividades que se realizan causen el menor daño posible al medio ambiente y al ser humano, se regulan los permisos que se deben gestionar para poder regular las correspondientes actividades y se emite el procedimiento para juzgar y sancionar se sanciona a través de la Autoridad Ambiental que es el órgano correspondiente del Ministerio del Ambiente, sin perjuicio lógicamente de las sanciones de otra índole como pecuniarias y de índole penal que ya se han revisado en términos generales en acápite anteriores.

**Art. 33.-** Establécense como instrumentos de aplicación de las normas ambientales los siguientes parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios y otros que serán regulados en el respectivo reglamento.

## **2.12 CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES**

En el aspecto ambiental el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones también tiene normativa que aplica para este caso de estudio, pero esta normativa enfoca el tema ambiental desde un punto de vista positivo, es decir, que en lugar de sancionar incumplimientos o violaciones ambientales fomenta la implementación de tecnologías limpias y de forma positiva incentiva el correcto uso de tecnología que beneficie el medio ambiente dentro del ámbito productivo. En este sentido, lo que se pretende es que al implementar un negocio productivo, en este caso el de una mediana empresa en el ámbito automotriz, se deban adquirir y adoptar, en la medida de lo posible, tecnologías

ambientalmente adecuadas que aseguren la prevención y el control de la contaminación, la producción limpia y el uso de fuentes alternativas.

**Art. 233.-** Desarrollo sustentable.- Las personas naturales y jurídicas así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador.

**Art. 234.-** Tecnología más limpia.- Las empresas, en el transcurso de la sustitución de tecnologías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpia como por ejemplo:

- a. Utilizar materias primas no tóxicas, no peligrosas y de bajo impacto ambiental;
- b. Adoptar procesos sustentables y utilizar equipos eficientes en la utilización de recursos y que contribuyan a la prevención de la contaminación;
- c. Aplicar de manera efectiva, responsable y oportuna los principios de gestión ambiental universalmente aceptados y consagrados en los convenios internacionales, así como en la legislación doméstica, en particular los siguientes:
  1. Reducir, reusar y reciclar;
  2. Adoptar la mejor tecnología disponible;
  3. Responsabilidad integral sobre el uso de determinados productos, particularmente químicos;
  4. Prevenir y controlar la contaminación ambiental
  5. El que contamina, paga;
  6. Uso gradual de fuentes alternativas de energía;
  7. Manejo sustentable y valoración adecuada de los recursos naturales; y,
  8. Responsabilidad intra e intergeneracional.

**Art. 235.-** Incentivo a producción más limpia.- Para promover la producción limpia y la eficiencia energética, el Estado establecerá los siguientes incentivos:

- a. Los beneficios tributarios que se crean en este Código; y,
- b. Beneficios de índole económico que se obtengan de las transferencias como "Permisos Negociables de Descarga". En el reglamento a este Código se fijarán los parámetros que deberán cumplir las empresas que apliquen a estos beneficios, y la forma como se regulará el mercado de permisos de descarga o derechos de contaminación de acuerdo a la normativa nacional y

de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con sus respectivos plazos de vigencia, el mecanismo de transferencia de estos derechos y el objetivo de calidad ambiental que se desee obtener a largo plazo.

## **2.13 NORMATIVA TRIBUTARIA**

En lo que respecta al tema tributario que se relaciona con el motivo de estudio, además de las resoluciones y reglamentos existentes, se cuenta con dos cuerpos normativos a analizar que son el Código Tributario y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, fundamentalmente este último será motivo de un análisis más detallado, debido a que en dicho Código se regula el Impuesto a la Renta, el Impuesto al Valor Agregado, exenciones de impuestos y pagos por motivo de consumos especiales como el caso de la importación de vehículos.

### **2.13.1 Código Tributario**

El Código Tributario vigente en el país fue publicado en el registro Oficial 38 de 14 de junio de 2005y a través del cual se regulan

[...] las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

El Código Tributario establece los procedimientos administrativos y conceptos generales de índole tributaria tales como: el concepto de la obligación tributaria, el hecho generador

etcétera, así como los reclamos administrativos y procedimientos legales y sus sanciones, por su lado en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se tratan aspectos más específicos y prácticos de interés, mismos que serán analizados profundamente en el siguiente punto en el que se analizarán las obligaciones tributarias aplicables.

**Art. 15.-** Concepto.- Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

**Art. 16.-** Hecho generador.- Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo.

### **2.13.2 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno fue promulgada a través del Registro Oficial 463 de 17 de noviembre de 2004 y, en esta Ley que tiene una jerarquía orgánica, se establecen los impuestos que se cobran a las personas naturales y jurídicas en base a las actividades comerciales que realicen y su nivel de ingresos.

En este sentido y tal como se vio anteriormente, uno de los requisitos para la constitución de una compañía es la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas, con lo cual una persona jurídica genera un vínculo jurídico por sus obligaciones tributarias con el Estado respecto a sus actividades económicas. En este caso en particular, el ejecutar actividades técnicas automotrices implica la generación de adquisiciones, gastos, ingresos y ganancias, mismas que deben ser declaradas a través de los formularios y mecanismos en el órgano gubernamental competente que es el Servicio

de rentas Internas, mismo que en la actualidad mantiene un sistema organizado, fiable y digital para las declaraciones de impuestos a través de la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), a la cual se puede acceder con la clave de ingreso que se proporciona al momento de obtener el mencionado Registro Único de Contribuyentes y en donde, con las guías digitales correspondientes de acceso público, se pueden efectuar las declaraciones correspondientes sin mayor problema.

Con base en lo mencionado, el primer impuesto a analizar en virtud de que una compañía automotriz ejerce actividades económicas, genera recursos y posiblemente ganancias es el Impuesto a la Renta, mismo que está regulado en base a las normas generales expuestas a continuación:

**Art. 1.- Objeto del impuesto.-** Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

**Art. 2.- Concepto de renta.-** Para efectos de este impuesto se considera renta:

1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y

2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

**Art. 3.- Sujeto activo.-** El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

**Art. 4.- Sujetos pasivos.-** Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.[...]

**Art. 7.-** Ejercicio impositivo.- El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1o. de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

**Art. 8.-** Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario [...]

**Art. 16.-** Base imponible.- En general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. [...]

**Art. 40.-** Plazos para la declaración.- Las declaraciones del impuesto a la renta serán presentadas anualmente, por los sujetos pasivos en los lugares y fechas determinados por el reglamento.

Evidentemente en la normativa citada anteriormente se recogieron exclusivamente normas de carácter general que dan un panorama global de cómo se maneja el tema tributario en el país. Sin embargo, dentro de una compañía como la que es objeto de estudio, se requiere de profesionales o conocedores del tema contable en razón de que existe la obligatoriedad para todas las sociedades comerciales legalmente constituidas de llevar contabilidad en partida doble en base a sus estados financieros, tal como lo dispone la Ley analizada.

**Art. 19.-** Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la

misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Para efectos tributarios, las asociaciones, comunas y cooperativas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con excepción de las entidades del sistema financiero popular y solidario, podrán llevar registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establezcan en el reglamento.

**Art. 20.- Principios generales.-** La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

**Art. 21.- Estados financieros.-** Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

Como se lo mencionó anteriormente, dentro de los intentos estatales para fomentar la producción económica, en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se exonera del pago del Impuesto a la Renta al sector metalmecánico que se haya constituido en sociedad con posterioridad a la vigencia del Código de la Producción siempre y cuando se cumplan con las condiciones indicados a continuación.

**Art. 9.1.-** Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas.- Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción así como también las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

Para efectos de la aplicación de lo dispuesto en este artículo, las inversiones nuevas y productivas deberán realizarse fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil, y dentro de los siguientes sectores económicos considerados prioritarios para el Estado: [...]

c. Metalmecánica; [...]

En caso de que se verifique el incumplimiento de las condiciones necesarias para la aplicación de la exoneración prevista en este artículo, la Administración Tributaria, en ejercicio de sus facultades legalmente establecidas, determinará y recaudará los valores correspondientes de impuesto a la renta, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar.

No se exigirá registros, autorizaciones o requisitos de ninguna otra naturaleza distintos a los contemplados en este artículo, para el goce de este beneficio.

En este orden secuencial, el segundo impuesto a analizar es el Impuesto al Valor Agregado (IVA), un impuesto muy importante y antiguo en la sociedad, tal como lo señala el autor Javier Bustos al reseñar que *“El Impuesto al Valor Agregado que tiene su origen en Francia en el año 1948, fue adoptado en el Ecuador luego de veintidós años en 1970 y actualmente está vigente en más de 130 países en donde generalmente representa una cuarta parte de la recaudación tributaria”*, impuesto que sin duda constituye uno de los más comunes en el Ecuador conjuntamente con el Impuesto a la Renta.

El Impuesto al Valor Agregado, grava entre otras, la transferencia de dominio y el valor de los servicios prestados y, las condiciones y generalidades de este impuesto son las que se procede a indicar a continuación con la finalidad de tener, por lo menos en términos

generales, conocimiento de la normativa que se deberá utilizar en el manejo económico de la compañía objeto de este estudio en el ámbito automotriz.

**Art. 52.- Objeto del impuesto.-** Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

**Art. 58.- Base imponible general.-** La base imponible del IVA es el valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten, calculado a base de sus precios de venta o de prestación del servicio, que incluyen impuestos, tasas por servicios y demás gastos legalmente imputables al precio.[...]

**Art. 61.- Hecho generador.-** El hecho generador del IVA se verificará en los siguientes momentos:

1. En las transferencias locales de dominio de bienes, sean éstas al contado o a crédito, en el momento de la entrega del bien, o en el momento del pago total o parcial del precio o acreditación en cuenta, lo que suceda primero, hecho por el cual, se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta
2. En las prestaciones de servicios, en el momento en que se preste efectivamente el servicio, o en el momento del pago total o parcial del precio o acreditación en cuenta, a elección del contribuyente, hecho por el cual, se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta.
3. En el caso de prestaciones de servicios por avance de obra o etapas, el hecho generador del impuesto se verificará con la entrega de cada certificado de avance de obra o etapa, hecho por el cual se debe emitir obligatoriamente el respectivo comprobante de venta.
4. En el caso de uso o consumo personal, por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes que sean objeto de su producción o venta, en la fecha en que se produzca el retiro de dichos bienes. [...]

**Art. 62.- Sujeto activo.-** El sujeto activo del impuesto al valor agregado es el Estado. Lo administrará el Servicio de Rentas Internas (SRI).

**Art. 63.- Sujetos pasivos.-** Son sujetos pasivos del IVA:

a) En calidad de contribuyentes:

Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa, ya sea por cuenta propia o ajena.

a.1) En calidad de agentes de percepción:

1. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa;
2. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente presten servicios gravados con una tarifa.[...]

**Art. 67.- Declaración del impuesto.-** Los sujetos pasivos del IVA declararán el impuesto de las operaciones que realicen mensualmente dentro del mes siguiente de realizadas, salvo de aquellas por las que hayan concedido plazo de un mes o más para el pago en cuyo caso podrán presentar la declaración en el mes subsiguiente de realizadas, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias, a menos que sea agente de retención de IVA.

Para finalizar el tema de la normativa tributaria se tiene un tercer espectro a analizar que se refiere al Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), mismo que aplica a los bienes y servicios de procedencia nacional o importados citados en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Es preciso analizar este impuesto en razón de que las actividades comerciales que se realizan en un taller automotriz respecto a la colisión de vehículos puede implicar la necesidad de importar piezas o productos, he allí la relevancia de conocer la normativa respecto a qué bienes y servicios se encuentran gravados con este impuesto especial, para lo cual, como ha sido el mecanismo de estudio seguido, se referirá la normativa general, para luego mencionar la normativa respecto al pago de impuesto a la importación de vehículos y luego mencionar cierta normativa emitida por el Ministerio de Comercio Exterior que es importante respecto a la importación de piezas y repuestos de vehículos, mismas que pueden ser revisadas en la página web [www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec) en razón de que son modificadas periódicamente de acuerdo a la realidad y necesidad nacional.

**Art. 75.-** Objeto del impuesto.- Establécese el impuesto a los consumos especiales ICE, el mismo que se aplicará de los bienes y servicios de procedencia nacional o importados, detallados en el artículo 82 de esta Ley.

**Art. 78.-** Hecho generador.- El hecho generador en el caso de consumos de bienes de producción nacional será la transferencia, a título oneroso o gratuito, efectuada por el fabricante y la prestación del servicio dentro del período respectivo. En el caso del consumo de mercancías importadas, el hecho generador será su desaduanización.

**Art. 79.-** Sujeto activo.- El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

**Art. 80.-** Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del ICE:

1. Las personas naturales y sociedades, fabricantes de bienes gravados con este impuesto;
2. Quienes realicen importaciones de bienes gravados por este impuesto; y,
3. Quienes presten servicios gravados.

**Art. 82.-** Están gravados con el impuesto a los consumos especiales los siguientes bienes y servicios: [...]

**Focos incandescentes excepto aquellos utilizados como insumos Automotrices.** Cocinas, cocinetas, calefones y sistemas de calentamiento de agua, de uso doméstico, que funcionen total o parcialmente mediante la combustión de gas. 100% [...] (énfasis añadido)

Complementario a lo indicado y transcrito anteriormente respecto al impuesto que se debe pagar a la importación de vehículos, el Comité de Comercio Exterior emitió la resolución 51 de 27 de marzo de 2012 a través de la cual se resolvió expedir las siguientes disposiciones respecto a la importación de vehículos automóviles y demás vehículos terrestres, sus partes, piezas y accesorios.

**Artículo 1.-** Las importaciones de vehículos automóviles y demás vehículos terrestres, sus partes, piezas y accesorios [...], se registrarán. Además por las siguientes disposiciones:

Se permite la importación de vehículos automóviles y demás vehículos terrestres, siempre y cuando sean nuevos y su año modelo corresponda al año en que se realice la importación o al año siguiente de la importación [...]

Se permite la importación de parts, piezas y accesorios de los vehículos automóviles, y demás vehículos terrestres, siempre y cuando sean nuevos.

**Artículo 2.-** Se permite la importación de motores [...] siempre y cuando sean nuevos [...]

## **2.14 NORMATIVA DE TRÁNSITO.**

El presente estudio se refiere a los “Modelos de gestión para la creación y el funcionamiento de las medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones”, en este sentido es importante conocer que establece la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento a la Ley en relación con los vehículos y las colisiones, misma que será vinculada de forma seguida con la normativa respecto a las pólizas de responsabilidad civil para la reparación de vehículos por colisiones o choques.

Pero adicionalmente a lo mencionado una vez involucrados en el estudio de la ley referente al tránsito y a aspectos relacionados, se ha encontrado una normativa muy interesante aplicable a un taller automotriz, misma que se procederá a explicar a continuación.

### **2.14.1 Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

La Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el Registro Oficial Suplemento 398 de 7 de agosto de 2008, es la norma encargada de establecer las reglas con el

[...] fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Efectivamente en el marco estructural de estudio no se encontró mayor normativa en esta ley que fuere aplicable en el aspecto de colisiones o choques de vehículos, puesto que esta normativa establece las reglas y forma de juzgar las actividades que se realizan en este ámbito.

Pero en referencia a los talleres mecánicos y a sus actividades, esta Ley dispone dos temas que son muy importantes de conocer para ejercer esta actividad con absoluto apego a la normativa legal, puesto que existen sanciones para los propietarios de mecánicas que presten sus servicios en la vía pública y, la más importante que es que, cuando llegue un vehículo que evidencie que ha sufrido un accidente de tránsito y se pretenda ocultar dicho acto, se debe informar inmediatamente a las autoridades competentes siendo responsable hasta penalmente por esta omisión. Estas disposiciones son las siguientes:

**Art. 140.-** Incurren en contravención leve de segunda clase y serán sancionados con multa equivalente al diez por ciento de la remuneración básica unificada del trabajador en general y reducción de 3 puntos en su licencia de conducción:

q) Los propietarios de mecánicas, estaciones de servicio, talleres de bicicletas, motocicletas, y de locales de reparación o adecuación de vehículos en general, que presten sus servicios en la vía pública;

**NOVENA.-** El propietario, representante legal o administrador de un garaje o taller de reparación de automotores al que fuere ingresado un vehículo que evidencie haber sufrido un accidente de tránsito, con el fin de ocultarlo, debe dar aviso inmediato a la autoridad competente.

De no hacerlo, será procesado como encubridor de acuerdo al Código Penal, si es que con ese vehículo se hubiere cometido algún delito, y; con la sanción correspondiente a una contravención si es que con ese vehículo se hubiere cometido una contravención.

#### **2.14.2 Reglamento de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

El Reglamento de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial promulgado a través del Registro Oficial Suplemento 731 de 25 de junio de 2012, proporciona un glosario de términos muy importante para conocer ciertos términos que son utilizados en un taller automotriz.

##### **Art. 392.- GLOSARIO DE TÉRMINOS**

Para efectos de la aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y del presente Reglamento, se entenderá por:

**COLISIÓN.-** Impacto de más de dos vehículos.

**CHOQUE.-** Es el impacto de dos vehículos en movimiento.

**CHOQUE POSTERIOR O POR ALCANCE.-** Es el impacto de un vehículo al vehículo que le antecede.

**CHOQUE FRONTAL LONGITUDINAL.-** Impacto frontal de dos vehículos, cuyos ejes longitudinales coinciden al momento del impacto.

**CHOQUE FRONTAL EXCÉNTRICO.-** Impacto frontal de dos vehículos, cuyos ejes longitudinales al momento del impacto forman una paralela.

**CHOQUE LATERAL ANGULAR.-** Es el impacto de la parte frontal de un vehículo con la parte lateral de otro, que al momento del impacto sus ejes longitudinales forman un ángulo diferente a 90 grados.

**CHOQUE LATERAL PERPENDICULAR.-** Es el impacto de la parte frontal de un vehículo contra la parte lateral de otro, que al momento del impacto sus ejes longitudinales forman un ángulo de 90 grados.

## **2.15 NORMATIVA DE SEGURIDAD SOCIAL Y SEGUROS**

Respecto de la normativa referente al tema de seguros se debe trazar una línea divisoria en dos aspectos sobre el tema. Inicialmente se tratará el seguro universal y obligatorio reconocido constitucionalmente respecto a todas las personas incluyendo a los trabajadores, situación que interesa puesto que al constituir una compañía enfocada al ámbito automotriz se mantendrá una relación con el personal que realizará sus actividades laborales en dicha empresa y, el otro punto referencial de estudio respecto al tema de seguros tiene relación con la anteriormente citada normativa existente en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, cuyo análisis anterior objetivamente tenía la intención de tratar aspectos relativos a los daños a vehículos por motivo de choques o colisiones, acápite en el cual se menciona la relación con la aplicación de las pólizas de responsabilidad civil en razón de que muchas personas mantienen contratos privados con empresas aseguradoras para respaldar sus posibles siniestros y, en este sentido se tratará a continuación la normativa aplicable respecto al seguro universal personal y a la aplicación de pólizas de seguros para reparaciones de vehículos.

### **2.15.1 Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador totalmente garantista de los derechos de todos los ciudadanos, reconoce el derecho a acceder a la seguridad social de una manera pública y universal guiado por el principio de inclusión y equidad social. El seguro universal obligatorio cubre las necesidades de las personas a través de la red pública de la salud del país.

Ahora bien, para el tema de competencia e interés, es fundamental conocer que si se ha constituido una empresa dedicada al ámbito automotriz, necesariamente deberá contar con personal que ejerza las funciones laborales técnicas correspondientes a este tipo de negocio y que, tal como se lo mencionó al referir la normativa laboral, los empleadores deben cumplir obligatoriamente con los empleados con la afiliación al seguro social, mismo que será financiado con el aporte económico de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadores. El procedimiento para la afiliación de empleados al seguro social es un procedimiento sencillo al que se puede acceder a través del portal web [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec), previamente a la obtención de una clave en las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, procedimiento totalmente digital y automatizado que es de cumplimiento obligatorio y, en caso de incumplimiento conlleva drásticas sanciones en varias aristas legales. Todo lo mencionado se encuentra recogido en los artículos que se indican a continuación.

**Art. 367.-** El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales.

El sistema se guiará por los principios del sistema nacional de inclusión y equidad social y por los de obligatoriedad, suficiencia, integración, solidaridad y subsidiaridad.[...]

**Art. 369.-** El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud.

El seguro universal obligatorio se extenderá a toda la población urbana y rural, con independencia de su situación laboral. Las prestaciones para las personas que realizan trabajo doméstico no remunerado y tareas de cuidado se financiarán con aportes y contribuciones del Estado. La ley definirá el mecanismo correspondiente.

**Art. 370.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados. [...]

**Art. 371.-** Las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores; con los aportes de las personas independientes aseguradas; con los aportes voluntarios de las ecuatorianas y ecuatorianos domiciliados en el exterior; y con los aportes y contribuciones del Estado. [...]

### **2.15.2 Lev de Seguridad Social**

De forma complementaria a lo indicado, la normativa de seguridad social se encuentra recogida en la Ley de Seguridad Social (IESS, 2011) promulgada en el Registro Oficial 465 de 30 de noviembre de 2001 y, en el cual se detallan los derechos reconocidos, los sujetos de protección, los riesgos que protege, la forma de financiarse, temas relativos a jubilación, fondos de reserva y muchos más, que deben ser atendidos y reconocidos por los empleadores a través del Estado. La normativa general será enunciada a continuación para conocer especialmente las obligaciones que se deben cumplir una vez implementada una mecánica automotriz.

**Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCIÓN.-** Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente;
- g. Las personas que realicen trabajo del hogar no remunerado; y,

h. Las demás personas obligadas a la afiliación al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes o decretos especiales.[...]

**Art. 3.- RIESGOS CUBIERTOS.-** El Seguro General Obligatorio protegerá a las personas afiliadas, en las condiciones establecidas en la presente Ley y demás normativa aplicable, de acuerdo a las características de la actividad realizada, en casos de:

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.
- f. Seguro de Desempleo. [...]

**Art. 4.- RECURSOS DEL SEGURO GENERAL OBLIGATORIO:** Las prestaciones del Seguro General Obligatorio se financiarán con los siguientes recursos:

- a. La aportación individual obligatoria de los afiliados, para cada seguro;
- b. La aportación patronal obligatoria de los empleadores, privados y públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean trabajadores sujetos al Código del Trabajo;
- c. La aportación patronal obligatoria de los empleadores públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean servidores sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa; [...]

El otro punto a analizar, como se lo mencionó anteriormente, es el referente a la aplicación de las leyes de seguros para la utilización de pólizas de responsabilidad civil para la reparación de los vehículos que han sufrido una colisión o un choque, en general cualquier siniestro, para lo cual se va a analizar el Código de Comercio, la Ley General de Seguros y su Reglamento de aplicación.

### **2.15.3 Código de Comercio**

El Código de Comercio ecuatoriano (Superintendencia de Control de Poder de Mercado, 2012), vigente desde el año de 1960 es el punto de partida para el análisis del tema de la aplicación de las pólizas de seguros privados. En esta normativa se define que el seguro

[...] es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.

En esta misma normativa se establecen claramente cuáles son los elementos esenciales del contrato de seguro, mismos que se indican a continuación.

**Art. 1.-** El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.

**Art. 2.-** Son elementos esenciales del contrato de seguro:

- 1.- El asegurador;
- 2.- El solicitante; 3.- El interés asegurable;
- 4.- El riesgo asegurable;
- 5.- El monto asegurado o el límite de responsabilidad del asegurador, según el caso;
- 6.- La prima o precio del seguro; y,
- 7.- La obligación del asegurador, de efectuar el pago del seguro en todo o en parte, según la extensión del siniestro.

A falta de uno o más elementos, el contrato de seguro es absolutamente nulo.

Las definiciones respecto a las personas jurídicas que se las considera aseguradoras y a las personas privadas que se las consideran solicitantes de este contrato están determinados en el artículo 3, que indica lo siguiente.

**Art. 3.-** Para los efectos de esta Ley, se considera asegurador a la persona jurídica legalmente autorizada para operar en el Ecuador, que asume los

riesgos especificados en el contrato de seguro; solicitante a la persona natural o jurídica que contrata el seguro, sea por cuenta propia o por la de un tercero determinado o determinable que traslada los riesgos al asegurador; asegurado es la interesada en la traslación de los riesgos; y, beneficiario, es la que ha de percibir, en caso de siniestro, el producto del seguro.

Una sola persona puede reunir las calidades de solicitante, asegurado y beneficiario.

Como se puede observar, son conceptos muy importantes que se debe conocer respecto al análisis del tema de los seguros a tomarse y utilizarse en la reparación de un vehículo que ha sufrido daños, son los del riesgo y especialmente del siniestro que están recogidos en la normativa siguiente:

**Art. 4.-** Denomínase riesgo el suceso incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del solicitante, asegurado o beneficiario, ni la de la del asegurador, y cuyo acaecimiento hace exigible la obligación del asegurador. Los hechos ciertos, salvo la muerte, y los físicamente imposibles no constituyen riesgo y son, por tanto extraños al contrato de seguro.

**Art. 5.-** Se denomina siniestro la ocurrencia del riesgo asegurado.

Adentrándose mucho más al tema técnico de la elaboración del contrato de seguro, mismo que será el documento en el que se plasmen todas las condiciones y requisitos que serán aplicables contractualmente, en el Código de Comercio se establecen los datos obligatorios que deben constar en el contrato y, en general se determinan en la citada normativa el procedimiento y, formas de tomar definiciones ante las distintas circunstancias que se presenten en los hechos a analizarse previo a la aplicación de la póliza de seguro.

## De la póliza

**Art. 6.-** El contrato de seguro se perfecciona y prueba por medio de documento privado que se extenderá por duplicado y en el que se harán constar los elementos esenciales. Dicho documento se llama Póliza; ésta debe redactarse en castellano y ser firmada por los contratantes.

Las modificaciones del contrato o póliza, lo mismo que su renovación deben también ser suscritas por los contratantes.

**Art. 7.-** Toda póliza debe contener los siguientes datos:

- a) El nombre y domicilio del asegurador;
- b) Los nombres y domicilios del solicitante, asegurado y beneficiario;
- c) La calidad en que actúa el solicitante del seguro;
- d) La identificación precisa de la persona o cosa con respecto a la cual se contrata el seguro;
- e) La vigencia del contrato, con indicación de las fechas y horas de iniciación y vencimiento, o el modo de determinar unas y otras;
- f) El monto asegurado o el modo de precisarlo;
- g) La prima o el modo de calcularla;
- h) La naturaleza de los riesgos tomados a su cargo por el asegurador;
- i) La fecha en que se celebra el contrato y la firma de los contratantes;
- j) Las demás cláusulas que deben figurar en la póliza de acuerdo con las disposiciones legales.

Los anexos deben indicar la identidad precisa de la póliza a la cual corresponden; y las renovaciones, además, el período de ampliación de la vigencia del contrato original.

## Del objeto del seguro

**Art. 10.-** Con las restricciones legales, el asegurador puede asumir todos o algunos de los riesgos a que estén expuestos la cosa asegurada o el patrimonio o la persona del asegurado, pero deben precisarse en tal forma que no quede duda respecto a los riesgos cubiertos y a los excluidos. [...]

**Art. 27.-** Puede ser objeto de contrato de seguros contra daños todo interés económico que una persona tenga en que no se produzca un siniestro.

**Art. 28.-** La avería, merma o pérdida de una cosa, proveniente de vicio propio, no están comprendidos dentro de los riesgos asumidos por el asegurador.

Entiéndese por vicio propio, el germen de destrucción o deterioro que llevan en sí las cosas por su propia naturaleza o destino, aunque se las suponga de la mejor calidad en su especie. [...]

**Art. 33.-** La indemnización es pagadera en dinero, o mediante la reposición, reparación o reconstrucción de la cosa asegurada, a opción del asegurador.

El monto asegurado se entiende reducido, desde el momento del siniestro, en una cantidad igual a la indemnización pagada por el asegurador.

**Art. 34.-** La indemnización no puede exceder del valor real del interés asegurado en el momento del siniestro, ni del monto efectivo del perjuicio patrimonial sufrido por el asegurado o beneficiario, ni puede sobrepasar el límite de la suma asegurada. [...]

Del seguro de responsabilidad civil

**Art. 50.-** En los seguros de responsabilidad civil, el asegurador debe satisfacer, dentro de los límites fijados en el contrato, las indemnizaciones pecuniarias que, de acuerdo con las leyes, resulte obligado a pagar el asegurado, como civilmente responsable de los daños causados a terceros, por hechos previstos en el contrato.

**Art. 51.-** Salvo pacto en contrario, corren a cargo del asegurador, dentro de los límites de la garantía pactada, los honorarios y gastos de toda clase que se produzcan con motivo de la defensa civil del asegurado, incluso contra reclamaciones infundadas.

**Art. 53.-** El seguro de responsabilidad civil no es un seguro a favor de terceros. El damnificado carece, en tal virtud, de acción directa contra el asegurador.

Este principio no obsta para que el asegurador adopte las providencias que estime conducentes a fin de evitar que el asegurado obtenga del contrato ganancias o lucro.

Un tema fundamental que es tratado en la normativa respecto a los seguros es lo referente al seguro de transporte terrestre, que contiene normativa especial y específica, misma que sumada a la de aplicación general es mencionada a continuación.

Del seguro de transporte terrestre

**Art. 56.-** Además de los elementos exigidos en el Art. 2, la póliza de seguro de transporte terrestre debe contener:

- 1.- El nombre del porteador y su domicilio;
- 2.- La forma como debe hacerse el transporte;

3.- La indicación del lugar donde deben ser recibidos los objetos asegurados para la carga, y el lugar donde ha de hacerse la entrega, es decir, el trayecto asegurado;

4.- La calidad específica de los efectos asegurados, con expresión del número de bultos y las marcas que tuvieren.

**Art. 57.-** La responsabilidad del asegurador principia desde el momento en que las mercancías quedan a disposición del porteador y concluye con la llegada de las mismas al destino indicado en la póliza.

**Art. 58.-** El asegurador gana la prima desde el momento en que los riesgos empiezan a correr por su cuenta.

**Art. 59.-** El asegurador responde de los daños causados por culpa o dolo de los encargados de la recepción, transporte o entrega de los objetos asegurados, sin perjuicio de la acción subrogatoria a que tiene derecho de conformidad con el Art. 38 de esta Ley.

**Art. 60.-** El seguro de transporte comprende todos los riesgos inherentes al transporte terrestre, pero el asegurador no está obligado a responder por los deterioros causados por el transcurso del tiempo, ni por los riesgos expresamente excluidos en el contrato.

**Art. 61.-** El certificado de seguro de transporte puede ser nominativo, a la orden o al portador. La cesión del certificado nominativo puede hacerse aún sin el consentimiento del asegurador, a menos que se estipule lo contrario.

**Art. 62.-** En el monto asegurado se puede incluir, para efectos de la indemnización, además del costo de las mercaderías en el lugar de destino, un porcentaje adicional por concepto de lucro cesante.

**Art. 63.-** Por ser incompatibles con la naturaleza específica del seguro de transporte, no se aplican a este contrato los Arts. 7 e), 19 y 43 de esta Ley.

#### **2.15.4 Ley General de Seguros**

De manera complementaria a lo anteriormente indicado se debe mencionar la normativa constante en la Ley General de Seguros (Superintendencia de Bancos, 2014), misma que fue expedida a través del Registro Oficial 403 de 23 de noviembre de 2006 y es por medio de este cuerpo normativo que se regulan las actividades y funcionamiento de las personas jurídicas que forman parte del sistema de seguro privado, con las cuales los propietarios

de vehículos pueden acudir para la suscripción de pólizas de seguros generales que cubran y reconozcan los daños causados por siniestros a sus vehículos, claro está, con las condiciones contractuales respectiva mismas que han sido objeto de muchas controversias en este ámbito particular en razón de que existen una gran cantidad de quejas conocidas por la forma de operar de las compañías aseguradoras.

**Art. 3.-** Son empresas que realicen operaciones de seguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras, establecidas en el país, en concordancia con lo dispuesto en la presente Ley y cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. Las empresas de seguros podrán desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros con previa autorización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. [...]

Las de seguros generales.- Son aquellas que aseguren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías. [...]

Una vez que se tiene claro que el acceder a una póliza de seguros contra accidentes es un documento privado celebrado entre las partes, hay que estar conscientes que el mismo conlleva una cantidad de condiciones que deben ser cumplidas por las partes para el reconocimiento de la responsabilidad y el subsecuente pago de primas de cobertura por los posibles daños, mismo que fue explicado en la normativa relativa existente en el Código de Comercio.

Para complementar lo expuesto referente a la reparación de los daños es menester citar al doctrinario Juan Manuel Díaz – Ganados Ortiz en su obra “El Seguro de Responsabilidad, mismo que enseña lo transcrito a continuación:

### Principio de reparación integral del daño

El responsable tiene la obligación de reparar todo el daño causado a la víctima con el propósito de establecer el equilibrio alterado y de colocarla en una situación similar a la que hubiese gozado si el daño no hubiese tenido lugar [...]

En materia de daños patrimoniales existen metodologías de valoración, con ingredientes técnicos y actuariales que permiten cuantificar tanto el daño emergente como el lucro secante. [...]"

Para resumir este pequeño estudio respecto a la normativa respecto a los seguros aplicable para el reconocimiento de responsabilidad civil y, por ende valores a ser devengados por colisiones o choques que han causado daños a vehículos, desde el punto de vista de una empresa dedicada a la reparación de vehículos se debe tomar en cuenta que el simple hecho de contar con la contratación de una póliza de seguro no implica que se cubrirían los daños causados a los vehículos y a automotores de terceras personas que han sufrido daños, hay varias condiciones que hay que tomar en cuenta, mismas que son de responsabilidad de las empresas aseguradoras que son quienes determinarán si se reconoce un valor económico, su porcentaje o si la póliza no aplica, razón por la cual, la empresa automotriz que realizará el trabajo de reparación debe estar muy consciente de que debe tener certeza absoluta de la forma en la que va a ser reconocido económicamente el trabajo realizado y no tener inconvenientes a futuro. Un mecanismo para evitar estas contingencias es implementar en la empresa un sistema de celebración de contratos, en los cuales se establezcan las condiciones del trabajo, actividades, contingentes técnicos respecto a repuestos, plazos y la forma de pago una vez culminado el trabajo y servicio prestado.

De esta forma se ha concluido con este capítulo por medio del cual lo que se pretende es dejar claramente establecida la normativa legal que ampara, faculta y regula los aspectos generales para la constitución y conformación de una mediana empresa automotriz enfocada al segmento colisiones, los derechos, obligaciones, situaciones relevantes, etcétera. La normativa expuesta a lo largo de este capítulo es la que se encuentra actualmente vigente y respecto de la cual se espera que sirva de modelo a seguir para cuando se tenga la necesidad de conformar una compañía en cualquier ámbito, puesto que a pesar de que el aspecto automotriz prevaleció en este análisis, la mayoría de esta normativa es general y de aplicación común a todo tipo de negocio.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MODELOS DE GESTIÓN**

#### **3.1 DEFINICIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN**

Para profundizar en los modelos de gestión, debe comprenderse en primer lugar lo que significa. Si se separan los términos se tiene que, según la Real Academia Española (2014) un modelo es “un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” o “para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo”. Mientras que por gestión se entendería:

...un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos. (Barreiro, 2003, pág. 9)

Si se conjugan ambos términos puede definirse a un modelo de gestión como un arquetipo o estructura referencial que pueda ser imitada en las organizaciones para definir cómo debe llevarse a cabo el proceso administrativo (el cual abarca las acciones de planeación, organización, dirección y control según Henry Fayol citado en Blandez (2016, pág. 35). De modo que los modelos de gestión deben abarcar, ya sea de forma general o detallada, estos cuatro aspectos fundamentales para toda organización. En el caso del presente proyecto la creación de un modelo de gestión para el funcionamiento de talleres tomará como punto de partida a estos modelos para plantear un modelo específico que considere las actividades que se desarrollan en estos negocios y la manera en que deberían funcionar.

A continuación se presentan diversos modelos de gestión.

### **3.1.1 Modelo de Gestión Funcional**

El modelo de gestión funcional o por funciones, plantea una organización estructural basada en la conformación de departamentos que cumplan las funciones necesarias para la empresa. Para Riba (2002, pág. 61) este tipo de modelo “pone énfasis en los departamentos por funciones (financiero, marketing, diseño, producción, comercial, postventa)”. Es decir, que se crea un departamento para cada una de las actividades especializadas que requiere la organización.

Para Summers:

En una organización estructurada por funciones, los límites administrativos están bien definidos. Las actividades similares se agrupan claramente en departamentos individuales, y cada departamento tiene su propio gerente, personal, suministros, presupuesto, equipo y tareas especializadas. Puesto que el trabajo se divide en actividades diferentes, los empleados se especializan en sus propios trabajos y sólo en éstos. (2006, pág. 204)

De acuerdo con esta autora, en la organización por funciones se definen claramente los límites administrativos, es decir, la jerarquía y la cadena de mando y, de esta manera se distribuyen las funciones y los puestos de trabajo según la similitud o afinidad en las tareas.

Summers (2006) también señala las siguientes características de una organización por funciones:

- Especialización individual.
- Especialización por departamentos.
- Esfuerzos de mejoramiento enfocados internamente al departamento.
- Capacitación interfuncional limitada o nula.
- Subutilización de personal y/o equipo.
- Falta de entendimiento de la misión y los objetivos de la organización.
- Comunicación limitada con otros departamentos.
- Responsabilidad limitada.
- Flexibilidad y agilidad limitadas para responder a los cambios.
- Enfoque en los departamentos en lugar de enfoque en la organización.
- Optimización del desempeño de los departamentos.
- Recopilación y uso limitado de la retroalimentación proveniente de los clientes.
- Barreras entre departamentos.

De acuerdo con Robbins & Decenzo (2009) en el modelo de gestión por funciones, la gerencia puede optar por “organizar agrupando las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad” (pág. 170), pues de esta manera, señalan los autores, se puede reducir la duplicación de personal, produce economías de escala, sin embargo, como un aspecto contraproducente “la organización con frecuencia pierde de vista sus mejores intereses, en aras de perseguir las metas funcionales como tampoco existe una función

específicamente responsable de los resultados produciendo aislamiento en el personal respecto de las funciones que se desarrollan en otras áreas.

En este caso los elementos que pueden abarcar a una empresa que se maneja mediante un modelo de gestión por funciones pueden variar según el tamaño de la organización, pero se encuentran entre los siguientes:

- Declaración de misión y visión organizacional.
- Establecimiento de una estructura jerárquica mediante el organigrama estructural (departamentos o áreas); organigrama funcional (con el detalle de las funciones que lleva a cabo cada trabajador), Organigrama posicional (con el detalle de los puestos de trabajo pertenecientes a cada área).
- Definición de las funciones de cada puesto, lo que puede expandirse hasta la elaboración del manual de puesto o de funciones.

En este caso la elaboración de los productos o la prestación de los servicios recaen en gran parte en el grado de especialización del trabajador, por lo que la repartición de responsabilidades puede no estar correctamente equilibrada. También hay que tomar en cuenta que las organizaciones que se manejan de forma empírica no suelen tener elementos tales como una declaración de misión o visión, sin embargo, su organización suele ser afín a una gestión por funciones al tratarse del modelo tradicional de administración.

### 3.1.2 Modelo de gestión por procesos

Con el pasar de los años las empresas observaron que los clientes no se interesaban solamente en el mejor precio y la funcionalidad del producto, sino en la calidad y, estaban dispuestos a pagar más por ella. A raíz de este hecho surgen con fuerza en Japón, Europa y Norteamérica, en la década de los cincuenta y sesenta, una serie de prácticas administrativas enfocadas hacia el control de la calidad total, como el círculo de la calidad (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007, pág. 4). Sin embargo, uno de los hechos observados era que áreas o departamentos que funcionaban de forma inconexa, provocaban comúnmente una mala coordinación que afectaba al producto o servicio. Esta falta de conexión se resolvió mediante el planteamiento de una gestión basada en procesos.

Para Martínez (2014):

Un proceso se dice que es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que consumen materias y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor añadido en esas materias iniciales (input), con el objetivo de conseguir unos resultados (output). (pág. 84)

Bajo el concepto de proceso, se considera a la organización como todo un sistema compuesto de diversos procesos, los cuales tendrán tanto entradas como salidas, ya sean materias primas, datos e información; y funcionan de forma coordinada para lograr la satisfacción del cliente mediante la entrega de servicios o productos.

Para Medina (2005):

En el fondo, la rápida expansión de la gestión por procesos se debe al reconocimiento, que desde las ciencias empresariales se ha hecho (sobre la base empírica), acerca de que la actividad esencial de una organización es gerenciar sus procesos de manera transversal para crear valor y no administrar sus departamentos o funciones bajo un enfoque clásico de administración. Ello ha llevado al convencimiento de que la optimización de funciones puede dar resultados muy diferentes a la optimización de los procesos transversales que constituyen a las organizaciones. Son finalmente los procesos y no los departamentos o las áreas funcionales de la organización las que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio. Es decir, los que crean valor para una organización. (pág. 112)

Según Medina, mediante la aplicación de la gestión por procesos las empresas plantean una forma de funcionamiento en la cual se busca identificar aquellos procesos y actividades que crean valor en la empresa, es decir, que aportan de alguna forma, tanto directa como indirecta, en la elaboración de los productos o servicios. Mediante este tipo de gestión se logra la optimización en la utilización de los recursos, aumentando la productividad, rentabilidad y reduciendo el desperdicio.

Una organización orientada a procesos se organiza de acuerdo con procesos o líneas de productos. La organización se enfoca en los procesos de negocios clave que debe realizar perfectamente bien con el propósito de obtener, satisfacer y retener clientes. Las tradicionales fronteras entre departamentos se eliminan o no existen en una empresa orientada a procesos. Una organización orientada a procesos es flexible por naturaleza. Los individuos suman esfuerzos para completar un proceso total más que una actividad en particular. Por esta razón, la gente se capacita en diversas funciones y está consciente de todos los pasos en el proceso de proporcionar un producto o servicio al cliente. Los recursos como materiales e información fluyen a través del proceso hacia donde son necesarios. (Summers, 2006, pág. 204)

Como características del modelo de gestión por procesos pueden mencionarse las siguientes según Pérez (2010):

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Se entiende que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.
- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

El modelo de gestión por procesos puede tomar como base la cadena de valor propuesta por Michael Porter en la que se establecían actividades de apoyo y actividades primarias, sin embargo, se agregan además las actividades directivas.

El siguiente gráfico muestra la cadena de valor de Porter:



**Figura N° 4. Cadena de Valor según Porter**

Fuente: (Pérez, 2010, pág. 112)

A raíz de esto se clasifican los procesos generales de la empresa en los siguientes según Pérez (2010):

- Procesos estratégicos: propios de los niveles gerenciales y la toma de decisiones.
- Procesos de valor: Procesos operativos clave que permiten la transformación de materias primas o datos en bienes y/o servicios.
- Procesos de apoyo: brindan soporte para la realización exitosa de los procesos de valor.

Tomando en cuenta la organización por procesos, el modelo de gestión comprende aspectos que ya estaban presentes en la gestión por funciones como la declaración de una misión y visión, pero agrega otros elementos clave, como los siguientes:

- Direccionamiento estratégico.
- Declaración de misión, visión y objetivos empresariales.
- Cadena de valor.
- Mapa de Procesos.
- Estructura organizacional (organización según procesos).
- Detalle de procesos (mediante caracterización de procesos, diagramas de flujos o descripciones).
- Indicadores de gestión.
- Políticas para procesos.

### **3.1.3 Modelo de gestión por resultados / objetivos**

El modelo de gestión por resultado u objetivos, llamado también APO por sus siglas Administración por Objetivos, es un modelo en el cual:

...se establece un marco desde el cual el mánager puede negociar con el empleado, definir el rumbo y fijar los objetivos que hay que alcanzar. Aporta coherencia a toda la jerarquía de la empresa. Además, en este sistema, cuando el empleado ve que se le asignan, con su consentimiento, objetivos más complejos, esto resulta en un nivel de rendimiento siempre mayor al de los individuos a los que se asignaron objetivos más simples. (Díaz de Santos, 2004)

En otras palabras, se trata del planteamiento de metas fijas y de la gestión de los recursos de la empresa destinados al logro de dichos objetivos. Puede considerarse a la planificación estratégica como una modalidad propia de este modelo de gestión, pues en la misma, la organización como tal se estructura y funciona sobre la base de objetivos, estrategias, tácticas y acciones; y con estos elementos se asignan las responsabilidades.

Para Sagi y Grande (2004):

Un sistema de dirección por objetivos que traducirá el nivel de logro de los objetivos personales, grupales u organizativos a una determinada percepción salarial. Este sistema tiene como finalidad principal alinear los esfuerzos personales y colectivos de los miembros de la organización con su estrategia. (pág. 161)

Este modelo tiene la particularidad de que, al plantear objetivos y definir los resultados esperados, pueden y deben desarrollarse mecanismos de medición en el logro de las metas. En cuanto a la organización ésta puede basarse en una estructura por funciones, e

inclusive puede acoger una organización por procesos, por lo que se trata de un modelo acoplable a otros. También es posible estructurar la organización de acuerdo a los proyectos establecidos para el logro de cada objetivo.

Al considerarse los objetivos y los resultados como el eje central de este modelo, toman especial importancia los indicadores de gestión.

Indicadores clave: valores correspondientes que hay que alcanzar y que suponen el grado de asunción de los objetivos. Estas medidas proporcionan información sobre el rendimiento de una actividad o sobre la consecución de una meta. (Curto, 2012, pág. 36)

Los elementos que puede contener el modelo de gestión por resultados pueden incluir aspectos relacionados con otros modelos como funciones y procesos, sin embargo, los aspectos característicos son:

- Definición de objetivos bajo criterios de claridad, mesurabilidad, que sean alcanzables, reales. Pueden aplicarse metodologías como el diseño de objetivos según SMART, o el modelo de las 5's.
- Definición de metas para cada objetivo.
- Establecimiento de estrategias, tácticas y/o acciones para el logro de los objetivos.
- Definición de los responsables relacionados con cada objetivo.
- Diseño de indicadores clave de gestión (KPI's) para evaluar el logro de los objetivos.

### **3.1.4 Modelos basados en la gestión de la calidad / excelencia**

Una alternativa a la gestión de las empresas, es el manejo de las mismas, tomando como criterio base la calidad. No obstante, suelen fusionarse con otros modelos de gestión, frecuentemente con la administración por procesos, pues facilita la implementación de controles y evaluación de la calidad del producto o servicio en diversas etapas del proceso empresarial. No obstante contienen elementos propios que les permite funcionar como modelos independientes.

#### **3.1.4.1 Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige**

El modelo Malcolm Baldrige, llamado así por el premio homónimo a la calidad empresarial entregado en EE.UU., plantea lineamientos que rigen el funcionamiento ideal de la empresa mediante estándares de calidad.

De acuerdo con Martínez (2002)

En Estados Unidos el Malcolm Baldrige se ha convertido en un estándar que es seguido como referencia para la implantación de un sistema de gestión basado en la Calidad Total en las empresas. De la misma manera se usa dicho modelo para efectuar el seguimiento de la evolución del sistema de gestión. (pág. 15)

Este modelo se fundamenta en siete categorías que conforman los aspectos fundamentales para la empresa, a su vez, estas categorías se dividen en ítems de examinación que pueden ser evaluados mediante un puntaje. El modelo establece también las puntuaciones que se deberían alcanzar. En este punto debe recordarse que al tratarse de un modelo de gestión basado en la excelencia o calidad, presenta puntuaciones que permitan su evaluación.

Las siete categorías que maneja son:

- 1) Liderazgo.
  - a. Sistema de liderazgo.
  - b. Responsabilidad pública y actitud cívica de la compañía.
- 2) Planificación estratégica.
  - a. Proceso de desarrollo de la estrategia.
  - b. Estrategia de la compañía.
- 3) Enfoque al cliente y al mercado.
  - a. Conocimiento del mercado y los clientes.
  - b. Satisfacción del cliente y mejora de las relaciones con los clientes.
- 4) Información y análisis.
  - a. Medidas del resultado de la Gestión Total en la empresa.
  - b. Análisis de los resultados de la compañía.
- 5) Desarrollo y dirección de Recursos Humanos.
  - a. Sistemas de trabajo.
  - b. Educación, entrenamiento y desarrollo de los empleados.
  - c. Bienestar y Satisfacción del empleado.
- 6) Gestión de procesos.
  - a. Gestión de los procesos de producto y servicio.
  - b. Gestión de los procesos de soporte.
  - c. Gestión de los procesos de proveedores y asociados.
- 7) Resultados empresariales.
  - a. Resultados de satisfacción del cliente.

- b. Resultados financieros y de comportamiento en el mercado.
- c. Resultados de Recursos Humanos.
- d. Resultados de los proveedores y empresas asociadas.
- e. Resultados específicos de la empresa.

### **3.1.4.2 Modelo EFQM de excelencia**

El modelo EFQM, llamado así por sus siglas en inglés *European Foundation for Quality Management*, fue creado para “potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales” (Martínez M. , 2002, pág. 28) en el año 1988. Hoy en día este modelo tiene aplicaciones tanto para grandes como para pequeñas empresas. Al igual que con el modelo Malcolm Baldrige, plantea criterios que deben ser cumplidos por toda empresa para alcanzar la excelencia. Los criterios manejados son:

- Criterios agrupados como procesos facilitadores:
  - 1) Liderazgo.
  - 2) Política y estrategia empresarial.
  - 3) Personas (Talento Humano).
  - 4) Alianzas y Recursos.
  - 5) Procesos (operaciones).
  
- Criterios agrupados como resultados.
  - 1) Resultados en los clientes.
  - 2) Resultados en las personas (talento humano).

3) Resultados en la sociedad.

4) Resultados clave.

### **3.1.5 CANVAS**

El modelo CANVAS es una matriz que sintetiza los aspectos estructurales de una empresa o negocio, lo que permite la organización y gestión a partir de bases claramente establecidas. Para Hernández (2016) el Canvas es una, entre muchas herramientas, que permite “diseñar y entender los modelos de negocio” (pág. 113). Este modelo fue popularizado por Osterwalder y Pigneur por el año 2010, el cual fue creado en cooperación con diversos especialistas y emprendedores. Como resultado se obtuvo una matriz, o lienzo, sobre el cual se desarrollan los diversos elementos de una empresa.

El lienzo tiene 9 componentes. (...) al centro está la propuesta de valor, a la derecha los consumidores y a la izquierda los recursos. La base del lienzo sería el modelo económico que combina costos y fuentes de ingresos. (Hernández, 2016, pág. 113)

La matriz se configura de la siguiente forma:



**Figura N° 5. Matriz para el modelo CANVAS**

Fuente: (Hernández, 2016, pág. 133)

En la matriz se puede observar cómo los aspectos clave se conforman por ‘socios’, actividades’ y ‘recursos’, los cuales pertenecen a la organización y se encuentran a la izquierda, a la derecha se agrupan los criterios relacionados con el cliente como las relaciones con el mismo, los canales y los segmentos de clientes. En el centro se presenta la propuesta de valor que enlaza ambas mitades, es decir, la empresa con el cliente. Por último se describen en la parte inferior la estructura de costos y los ingresos.

Cada elemento del CANVAS se describe a continuación:

- Segmentos de clientes: estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, es necesario conocer perfectamente los clientes.

- Propuesta de valor: aquí es muy importante descubrir cómo se quiere generar valor para los clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
- Canal: ¿cómo entregar la propuesta de valor para los clientes? Relación con los clientes: ¿qué tipo de relación esperan los clientes?, ¿qué relación se tiene ahora?
- Flujo de ingresos: ¿cuál es valor que están dispuestos a pagar los clientes por los productos?
- Recursos claves: ¿qué recursos claves se necesita para generar valor en los productos?
- Actividades claves: ¿qué actividades claves se necesita desarrollar para generar valor en los productos o servicios?
- Alianzas: este bloque es muy importante ya que se debe definir cuáles serán los socios estratégicos: proveedores, clientes y accionistas entre otros.
- Costos: es muy importante conocer que estructura de costos se implementará ya que en este punto se sabrá qué utilidad se podría tener en el negocio.

Para Blasco (2014) una de las características más relevantes del modelo CANVAS, es la facilidad con la que permite conceptualizar los principales aspectos que forman parte de un modelo de negocio. Durante las fases de planeación y ejecución estratégica de las empresas el modelo permite direccionar y concentrar adecuadamente el modelo empresarial, con lo cual el “modelo de negocio adquiere una relevancia significativa (Blasco, 2014, pág. 25).

## **3.2 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA CREACIÓN Y EVALUACIÓN DE EMPRESAS**

### **3.2.1 Lean Starup**

Lean Starup es un método que permite configurar la manera en que un negocio será creado y funcionará. Para Ries (2012) este método lanzamientos de empresas se basa en el aprendizaje validado y la experimentación científica. Dicho en otras palabras, se trata de la elección de los aspectos más adecuados y que estadísticamente tienen mayores posibilidades de éxito, en la creación de una empresa.

Este método utiliza varios criterios o principios esenciales del Lean starup. Según Asefeso (2012) estos criterios son: producto mínimo viable, puesta en producción continua, experimentos a/b, indicadores accionables, pivote y circuito crear-medir y aprender, entre otros.

### **3.2.2 Madurez de capacidades CMM (Capability Maturity Model Integration)**

El método CMMI por las siglas “Capability Maturity Model integración” o Integración de modelos de madurez de capacidades, es un modelo de evaluación que nació como una iniciativa para medir el nivel de madurez en el desarrollo de software como menciona Maliner (2012):

El Modelo de Madurez de Capacidades ("Capability Maturity Model") es un marco de trabajo que describe los elementos claves de un proceso de software eficaz. Describe un camino de mejoramiento evolutivo para pasar desde un proceso inmaduro a un proceso maduro y disciplinado, basado en conocimientos adquiridos de evaluaciones de los procesos de software y extensos feedback con industrias y el gobierno. (pág. 67)

Este modelo se desplazó posteriormente para su aplicación en la medición de la madurez de las organizaciones. "El modelo puede utilizarse como guía para la mejora de procesos a lo largo de un proyecto, una división, o una organización completa" (Office of Government Commerce, 2010, pág. 202). El CMMI permite integrar las funciones organizacionales que generalmente se encuentran aisladas, fijando prioridades y objetivos para impulsar la mejora interna de las organizaciones. A su vez ofrece un punto referencial para evaluar las organizaciones mediante varios niveles de madurez:

De forma resumida el CMMI plantea los siguientes niveles:

- Incompleto: El proceso no se realiza o no se consiguen sus objetivos.
- Ejecutado: El proceso se ejecuta y se logra su objetivo.
- Gestionado: Además de ejecutarse, el proceso se planifica, se revisa y se evalúa para comprobar que cumple los requisitos.
- Definido: Además de ser un proceso gestionado, se ajusta a la política de procesos que existe en la organización, alineada con las directivas de la empresa.
- Cuantitativamente gestionado: Además de ser un proceso definido, se controla utilizando técnicas cuantitativas.

- Optimizando: Además de ser un proceso cuantitativamente gestionado, de forma sistemática se revisa y modifica o cambia para adaptarlo a los objetivos del negocio. Mejora continua.

### 3.2.3 BCG

La matriz BCG o Boston Consulting Group, es una herramienta de evaluación diseñada para determinar el grado de aportación, rentabilidad y costos que genera un producto, dentro del portafolio de productos de una empresa, evaluándolo y permitiendo tomar decisiones respecto al futuro de estos productos.

A pesar de las críticas de que ha sido objeto este instrumento, y de que a muchas pequeñas empresas se les hace difícil, cuando no imposible, utilizar este instrumento en todas sus aplicaciones prácticas, debido a la imposibilidad de recopilar los datos que se requieren para su elaboración, el concepto general del mismo les puede ser útil, tanto para clasificar sus productos o servicios como para diseñar estrategias a medio plazo. (Díaz de Santos, 2005, pág. 208)

Esta clasificación se realiza tomando en cuenta dos variables, por un lado la tasa de participación del producto dentro del mercado y por otro, el índice de crecimiento del mercado en general para ese tipo de productos.

Según Francés (2006):

La matriz BCG se utiliza también para analizar la mezcla de productos en mercadeo (marketing). En ese caso, la aplicación del concepto de ciclo de vida resulta más directa en las economías en desarrollo. La matriz bcg puede ser útil para visualizar la cartera de negocios de una corporación, también en el caso que no se disponga de información cuantitativa suficiente. (pág. 220)

De acuerdo a la ubicación en la que el producto se encuentre en la matriz, se pueden tomar decisiones diferentes, adecuadas al futuro del producto o de la organización. La matriz se divide en cuatro cuadrantes:

- Estrellas. Las estrellas son ramos o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de dinero.
- Vacas de dinero. Las vacas de dinero son ramos o productos de bajo crecimiento y alta participación. Estas unidades de negocio establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por tanto, producen mucho efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar otras unidades de negocio que necesitan inversión.
- Interrogaciones. Las interrogaciones son unidades de negocios con baja participación en mercados de alto crecimiento. Estas unidades de negocio requieren mucho efectivo para mantener su participación, no se diga para incrementarla. La gerencia tiene que meditar concienzudamente para determinar qué interrogaciones tratará de convertir en estrellas y qué otras debe discontinuar.
- Perros. Los perros son ramos y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas unidades de negocio podrían generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de efectivo.

### 3.2.4 FODA

El análisis FODA, llamado así por sus siglas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), o en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta administrativa que permite realizar un diagnóstico de las condiciones externas e internas de una organización. Según Díaz (2005, pág. 105):

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización. (Díaz L. , 2005, pág. 105)

De modo que el análisis FODA provee un marco referencial que funciona como un punto de partida que permite a las organizaciones la toma de decisiones considerando los factores externos que pueden ser aprovechados o enfrentados, mediante el uso de sus fortalezas y la superación de las debilidades como factores internos. Como Zambrano (2007, pág. 84) lo expone los factores externos “se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización”. Este mismo autor explica cómo se desarrolla el análisis FODA:

El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas). Identificados estos elementos externos e internos, luego de un análisis de confiabilidad, se pueden establecer unas líneas gruesas de carácter estratégico para la institución. (Zambrano, 2007, pág. 85)

No obstante existen versiones más complejas de la matriz FODA, o que se desprenden de esta para incrementar su utilidad estratégica, por ejemplo la matriz de estrategias FODA, en la que se plantean estrategias con el cruce de la matriz: Debilidades vs amenazas - estrategias de supervivencia, debilidades vs oportunidades – estrategias adaptativas, fortalezas vs debilidades – estrategias defensivas y fortalezas vs oportunidades – estrategias ofensivas. Otras matrices que se desprenden del FODA son la matriz EFI (Evaluación de factores internos), EFE (Evaluación de factores externos).

## **CAPÍTULO IV**

### **4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue realizada con el objetivo de recabar información que permita sustentar la elaboración del modelo de gestión para empresas de servicios mecánicos del sector colisiones, por tanto se requiere conocer la percepción del cliente sobre el tipo de servicio que recibe, y los datos con los cuales se describa la realidad actual de este tipo de empresas.

##### **4.1.1 Métodos y tipos de investigación**

El estudio se realizó mediante el método analítico sintético. Según Hurtado y Toro (2007, pág. 65) este método “Consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto”. En otras palabras el análisis implica el estudio del tema a partir de sus componentes como subtemas, por tanto apoya la realización del marco teórico, el diseño de instrumentos de investigación y el posterior análisis; mientras que la síntesis es llegar a un nuevo conocimiento a partir de los datos analizados, lo que se realiza en las conclusiones y recomendaciones y la propuesta.

Para Namakforoosh (2005, pág. 91) el estudio descriptivo busca determinar las preguntas básicas sobre el objeto de estudio, como el quién, porqué, cómo, cuándo, y donde. Mediante esta información se conforma la situación o diagnóstico actual que será el punto de partida para el desarrollo de la propuesta.

El estudio también es de enfoque cualitativo-cuantitativo. Para Galeano (2004) un estudio cualitativo pretende comprender la realidad y el problema de estudio, desde aquellos aspectos que lo argumentan o explican, mientras que el estudio cuantitativo se basa en mediciones y cantidades, por tanto, se aplica en el análisis de los datos estadísticos para establecer en qué porcentaje de la población se presenta cada alternativa.

Por último, se puede mencionar a una investigación de tipo bibliográfico-documental y de campo. La primera se llevó a cabo para la construcción de los fundamentos teóricos y legales, mientras que la segunda se utilizó en el levantamiento de datos directamente de los clientes y los representantes de empresas automotrices.

#### **4.1.2 Población y muestra**

Para la determinación de la población se tomó en cuenta dos universos de estudio: las pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios de mecánica y, los clientes de dichas empresas.

#### 4.1.2.1 PYMES en servicios de mecánica

Los datos recopilados del INEC (2010) muestran que en el cantón Quito, existen 5069 negocios que citan como actividad “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” de los cuáles el 95% no está registrado como establecimiento con naturaleza jurídica, es decir, no están conformados como empresa; mientras que al revisar si el establecimiento tiene RUC los datos muestran que un 19% no cuenta siquiera con RUC:

**Tabla 5. Negocios en reparación de vehículos automotores y bicicletas, con y sin naturaleza jurídica.**

<b>Reparación de vehículos automotores y motocicletas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Con naturaleza jurídica	266	5%
Sin naturaleza Jurídica	4803	95%
<b>TOTAL</b>	<b>5069</b>	<b>100%</b>

Fuente: (INEC, 2010)

**Tabla 6. Negocios en reparación de vehículos automotores y bicicletas sin naturaleza jurídica, con y sin RUC**

<b>Reparación de vehículos automotores y motocicletas sin naturaleza jurídica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Establecimiento con RUC	3894	81%
Establecimiento sin RUC	909	19%
<b>TOTAL</b>	<b>4803</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (INEC, 2010)

De modo que el universo de estudio estaría compuesto por 4803 negocios que no están constituidos como empresas, de los cuales el 19% ni siquiera cuenta con RUC.

Se aplicó el cálculo del muestreo con un error del 10% debido a la dificultad de acceder a una muestra alta. Se utilizó la fórmula del muestreo probabilístico según Abascal y Grande (2005, pág. 71), considerando un 81% de probabilidades de que el negocio tuviera RUC y un 19% de que no lo tuviera, considerando que el modelo de gestión será aplicable principalmente por empresas pequeñas que funcionan de manera empírica pero tienen el potencial y deseo de formalizarse, por tanto el interés radica en dichas pymes con RUC.

Aplicando la fórmula se tiene que:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Fuente: (Abascal & Grande, 2005, pág. 71)

Donde:

n: muestra a calcular

N: Población = 4803 negocios

z: valor estándar = 1,65 correspondiente a un nivel de confianza de 0,90.

e: error de muestreo = 0,10.

p: probabilidad de que el negocio tenga RUC = 0,81.

q: probabilidad de que el negocio no tenga RUC = 0,19.

Reemplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{1,65^2 \times 0,81 \times 0,19 \times 4803}{0,10^2 \times (4803 - 1) + 1,65^2 \times 0,81 \times 0,19}$$

$$n = \frac{2,72 \times 0,81 \times 0,19 \times 4803}{0,01 \times (4802) + 2,72 \times 0,81 \times 0,19}$$

$$n = \frac{0,42 \times 4803}{0,01 \times (4802) + 0,42}$$

$$n = \frac{2017,26}{48,02 + 0,42}$$

$$n = \frac{2017,26}{48,44}$$

$$n = 41.64$$

Cifra que aproximada a entero da como resultado 42 encuestas a representantes de empresas de servicios mecánicos.

Al tratarse de una muestra altamente dispersa geográficamente, puesto que estos negocios están distribuidos por todo el cantón Quito se aplicó un muestreo por conveniencia. Según Fernández (2004) este tipo de muestreo “consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria” (pág. 154). En la práctica, se realizó la visita a cerca de 50 establecimientos pequeños y medianos, durante el lapso de 1 semana y mediante el apoyo de un encuestador, para lograr obtener los datos referentes a 42 establecimientos.

#### **4.1.2.2 Clientes de servicios de mecánicas**

Para el cálculo de la muestra se consideró los datos de siniestralidad presentados en la figura 1 (ver pág. 6) donde se registraron, a enero del 2017, un total de 2428 siniestros de los cuáles el 32% corresponden a la provincia de Pichincha. De este 32% el 30,7%

pertenece al cantón Quito con 747 siniestros, y el 1,3% restante al resto de cantones de la provincia de Pichincha. Con este valor de 747 siniestros se calculó la muestra para determinar el número de encuestas a poseedores de vehículos que pueden requerir servicios de mecánica:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Fuente: (Abascal & Grande, 2005, pág. 71)

Donde:

n: muestra a calcular

N: Población = 747 personas

z: valor estándar = 1,75 correspondiente a un nivel de confianza de 0,92.

e: error de muestreo = 0,08.

p: probabilidad de ocurrencia estándar = 0,5.

q: probabilidad de no ocurrencia estándar = 0,5.

Reemplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{1,75^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 747}{0,08^2 \times (747 - 1) + 1,75^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,06 \times 0,5 \times 0,5 \times 747}{0,0064 \times (746) + 3,06 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{0,765 \times 747}{0,0064 \times (746) + 0,765}$$

$$n = \frac{571,46}{4,77 + 0,765}$$

$$n = \frac{571,46}{5,535}$$

$$n = 103.24$$

Al aproximar a entero se tiene un total de 103 encuestas a poseedores de vehículos que han utilizado servicios de mecánica.

#### **4.1.3 Técnicas de recolección de datos**

Como técnica de investigación se escogió la encuesta. Para Loureiro (2015, pág. 68) “es una técnica de observación indirecta que, a través de las respuestas verbales de las personas encuestadas, permite obtener información sobre un amplio abanico de cuestiones”. Esta técnica se escogió por ser versátil y factible de aplicarse a muestras numerosas.

Como instrumento respectivo se diseñó dos cuestionarios, uno para los representantes de empresas dedicadas a servicios de mecánica y, otro para los clientes de este tipo de servicios. Para el diseño de los cuestionarios se identificaron inicialmente las necesidades de información que se requerirían para fundamentar posteriormente el modelo de gestión.

La matriz que se presenta a continuación permite relacionar estas necesidades de información con las preguntas correspondientes a cada cuestionario. Los cuestionarios se adjuntan como anexo.

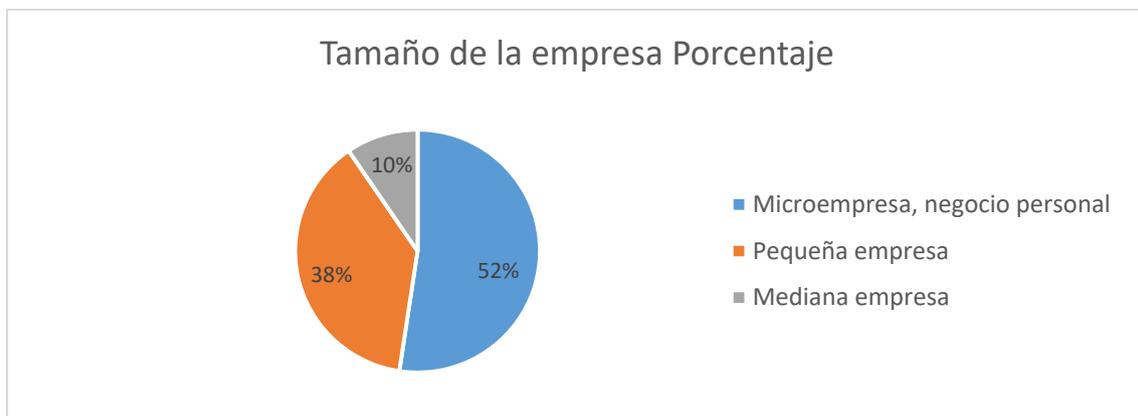
**Tabla 7. Matriz para el diseño de encuesta**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTA EMPRESA</b>	<b>PREGUNTA CLIENTE</b>
Modelo de gestión	Estructura	Definición de estructura organizacional	¿La empresa ha definido una estructura organizacional clara?	No aplica
		Puestos	¿Qué puestos existen en su empresa?	No aplica
		Cantidad de personal	¿Cuántas personas trabajan en su empresa?, ¿Qué cargos cumplen?	No aplica
	Direccionamiento y planificación estratégica	Planteamiento de misión y/o visión organizacional	¿La empresa tiene una misión y/o visión redactada? ¿Existe claridad en lo que la empresa ofrece?, ¿hay alguna perspectiva sobre lo que la empresa quiere ser a futuro?	No aplica
		Planificación operativa y estratégica	¿En la empresa se realiza algún tipo de planificación? ¿Se plantean estrategias de algún tipo?	No aplica
	Operaciones y procesos	Definición de procesos de trabajo	¿La empresa cuenta con procedimientos fijos o variables sobre la manera en que ofrecen el servicio?	No aplica
		Claridad en los límites y responsabilidad del proceso	¿Los trabajadores tienen claro que deben hacer y cuál es el límite de sus obligaciones y responsabilidades?	¿En su opinión, el personal de los talleres mecánicos que ha utilizado conoce lo que hace o debe hacer?
		Documentación de soporte	¿La empresa cuenta con reglamentos o manuales de algún tipo?	No aplica
	Características del Servicio	Definición de servicios ofertados	¿Qué servicios ofrece la empresa a los clientes?	¿Qué servicios ha requerido de los talleres mecánicos?
		Demanda del servicio	¿Cuál es la frecuencia con la que ofrecen los servicios mencionados?	¿Con que frecuencia ha requerido los servicios mencionados?
		Precio del servicio	¿Cuál es el precio promedio de los servicios mencionados?	¿Cuál es el precio promedio que ha pagado por los servicios mencionados?
		Costos del servicio	¿Qué porcentaje del precio de los servicios lo componen los gastos, la mano de obra y la ganancia?	No aplica
	Finanzas	Gestión contable y financiera	¿La empresa lleva contabilidad o registros de sus transacciones? ¿La empresa posee información financiera para la toma de decisiones?	¿Los talleres mecánicos que ha utilizado le han entregado algún registro por su servicio? (Factura, recibo, nota de venta)
	Calidad	Calidad en el servicio	¿La empresa enfrenta quejas o reclamos con frecuencia?	¿Cómo calificaría la calidad del servicio en los talleres mecánicos que ha utilizado?
		Control de la calidad	¿La empresa lleva a cabo controles para corregir o evitar errores?	¿Qué tipo de errores o problemas puede mencionar, que ha sufrido con los servicios de talleres mecánicos?
		Evaluación de la calidad	¿La empresa evalúa la calidad de sus servicios de alguna manera?	No aplica
	Comunicación y publicidad	Gestión de comunicación	¿Cómo se realiza el contacto con los clientes? ¿Existe una comunicación oportuna a los clientes sobre situaciones de interés? (retrasos, solicitudes, problemas, etc.)	¿Los talleres mecánicos que han utilizado se han comunicado con usted para reportarle sobre alguna eventualidad?
		Gestión publicitaria	¿Qué tipo de publicidad ha realizado la empresa?	¿Ha observado publicidad de algún tipo de talleres mecánicos?

## 4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.2.1 Datos generales de las empresas

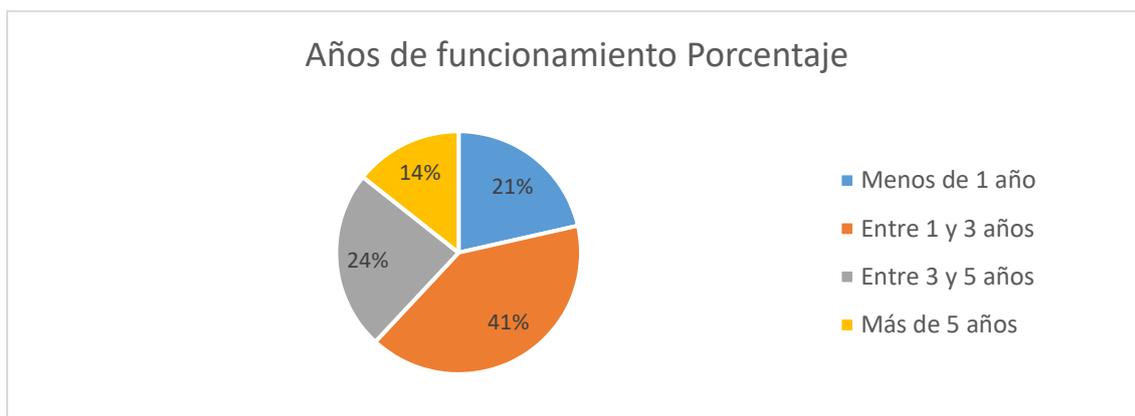
Las encuestas realizadas a los representantes de las empresas dieron como resultado una muestra constituida por un 52% de microempresas o negocios personales, un 38% de pequeñas empresas y el 10% de medianas empresa según la figura 11:



**Figura 11. Tamaño de la empresa**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

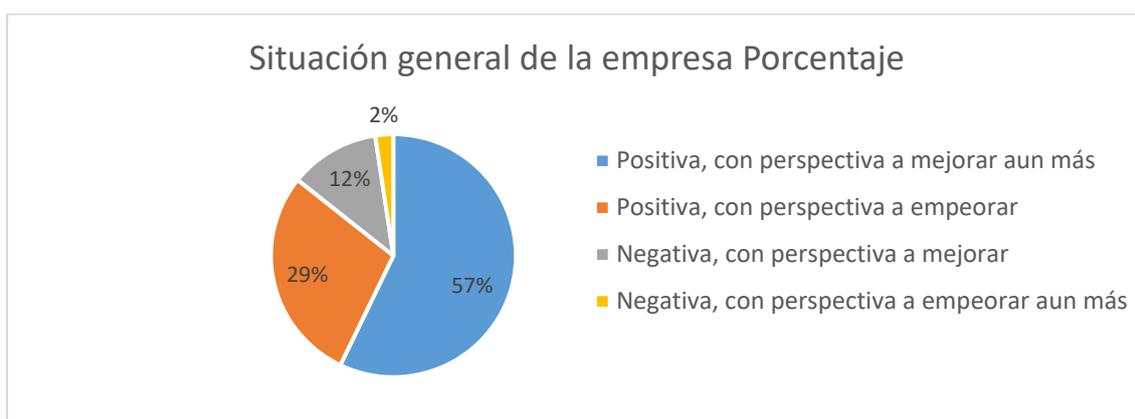
Según la figura 12 el 41% de empresas encuestadas tienen entre 1 y 3 años de funcionamiento, el 24% entre 3 y 5 años, el 21% menos de 1 año y el 14% tiene más de 5 años de funcionamiento:



**Figura 12. Años de funcionamiento**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Al indagar sobre la situación general de la empresa, el 57% opina que es positiva con perspectivas a mejorar aún más, mientras que el 29% de las empresas considera que es positiva, pero con una perspectiva a empeorar. Por último, el 12% de las empresas opina que su situación es negativa, pero con perspectiva a mejorar y el 2% considera que su situación es negativa y que a futuro empeorará aún más, como muestra la figura 13:



**Figura 13. Situación general de la empresa**

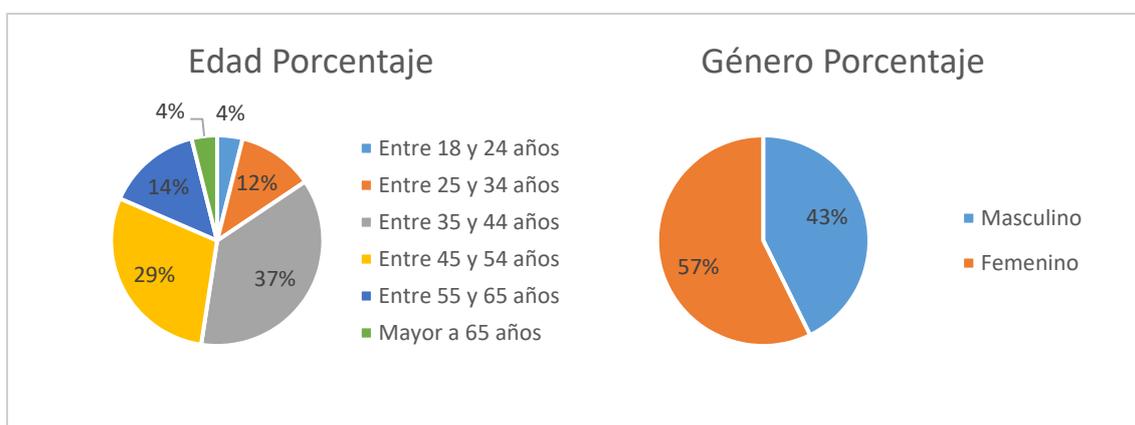
Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Al analizar los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de empresas que prestan servicios de mecánica se encuentran en una situación positiva y creen que mejorarán a

futuro, sin embargo, se trata de microempresas o negocios personales con menos de 3 años de funcionamiento. Las empresas pequeñas tienen como perspectiva mejorar a futuro, lo que implica que están abiertas a la posibilidad de llevar a cabo acciones para la mejora y crecimiento del negocio como la implementación de un modelo de gestión.

#### 4.2.2 Datos generales de los clientes

Los clientes de la empresa encuestados son en su mayoría personas de entre 35 y 44 años en el 37% de casos, de entre 25 y 34 años en el 29% de casos, entre 55 y 65 años en el 14%, un 12% tiene entre 25 y 34 años y porcentajes menores del 4% corresponde a clientes menores a 24 años y mayores a 65, como muestra la figura 14, mientras que el 57% es de género femenino y el 43% de género masculino.

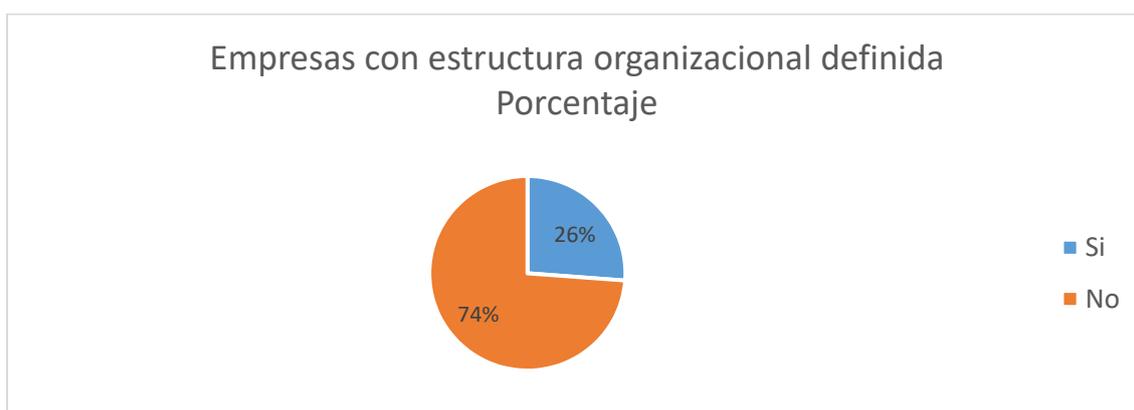


**Figura 14. Edad y género de los clientes encuestados**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

### 4.2.3 Estructura de las empresas

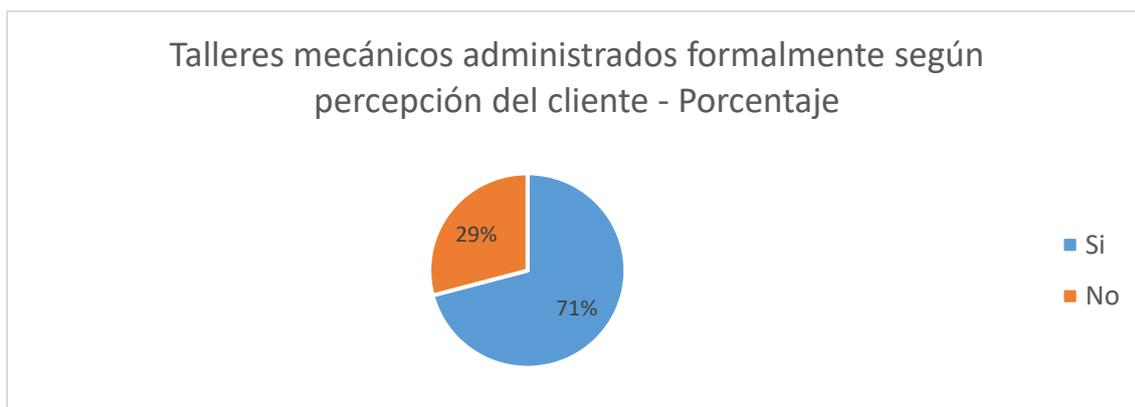
Los datos recopilados sobre la estructura de las empresas muestran que apenas el 26% de las mismas tienen una estructura organizacional definida, frente a un 74% que labora de forma mucho más empírica, sin embargo, hay que tomar en cuenta que la encuesta fue realizada a una muestra constituida en su mayoría por negocios personales, microempresas y pequeñas empresas, lo que explicaría la razón por la que existe un porcentaje tan alto que no ha definido su estructura organizacional:



**Figura 15. Empresas con estructura organizacional definida**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

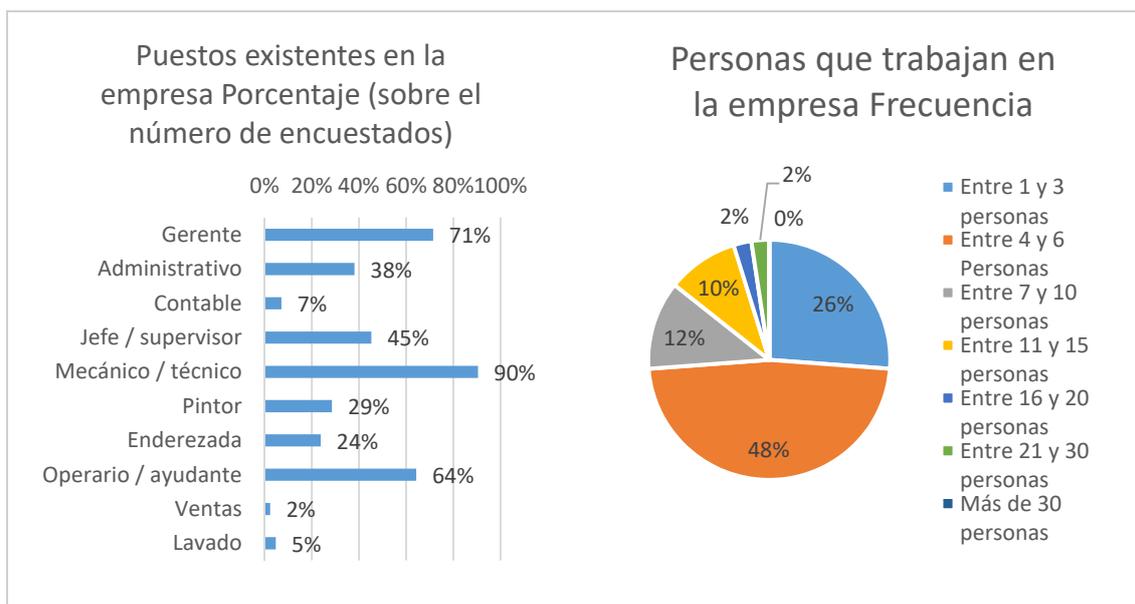
El 71% de los talleres mecánicos, según la percepción de los clientes, sí se maneja de manera formal, lo que puede explicarse bajo dos supuestos, o la mayoría de clientes asiste a empresas medianas y grandes que poseen una estructura formal, o su percepción del negocio es que este se administra formalmente aun cuando se trate de negocios empíricos. Como muestra la figura 16 el 29% de clientes opina que estos talleres no son administrados formalmente.



**Figura 16. Talleres mecánicos administrados formalmente**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

La figura 17 refleja los puestos existentes en la empresa y la cantidad de personas que trabajan en las mismas. Según los resultados la mayoría de empresas encuestadas tienen entre 4 y 6 personas en su nómina y, el 26% entre 1 y 3 personas, lo que abarcaría a negocios pequeños, personales o microempresas. Un 12% menciona tener entre 7 y 10 personas y el 10% entre 11 y 15 personas. Solamente un 2% indica tener más de 20 personas y otro 2% más de 30 personas, que abarcaría a empresas medianas según la muestra que refleja la figura 11. El personal está compuesto, en el 90% de casos de mecánicos o técnicos, mientras un 71% de empresas señalan tener un gerente y el 64% un puesto de operario o ayudante. En porcentajes menores se señala también a un jefe o supervisor de área en el 45% de casos, a personal administrativo en el 38% de casos, a pintores en el 29% y a personal para realizar enderezada en vehículos en el 24%. Porcentajes menores al 10% abarcan a personal contable, de lavado y de ventas.

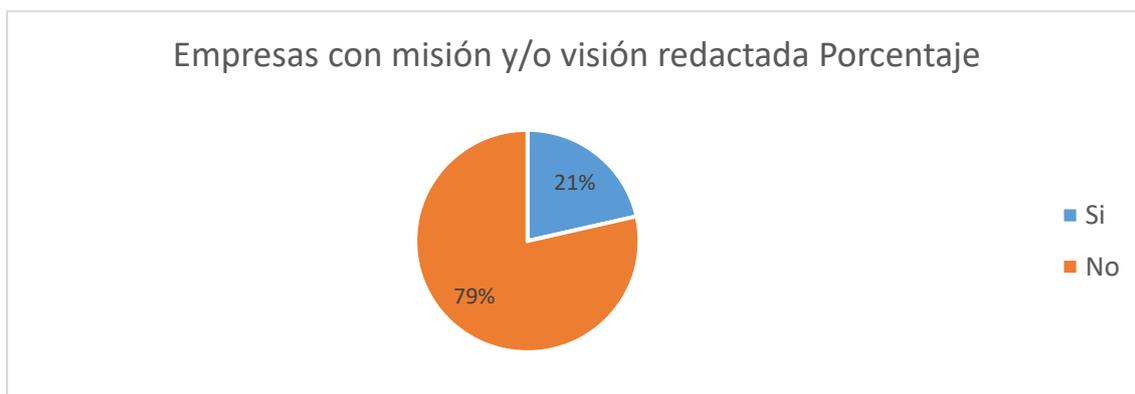


**Figura 17. Puestos existentes en la empresa y personas que trabajan en la empresa**  
Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Los datos obtenidos facilitan considerar los principales cargos que deben conformar el organigrama de la empresa en la elaboración del modelo de gestión, mismo que variará la cantidad de personas según el tamaño de la organización actual o el crecimiento que espera lograr a futuro.

#### **4.2.4 Dirección y planificación estratégica**

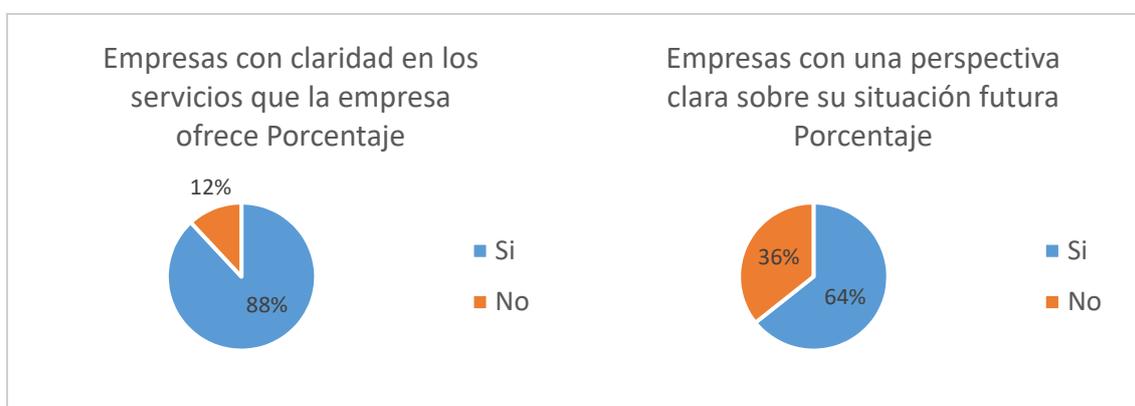
La dirección y planificación estratégica es un factor que forma parte de las empresas que están administradas formalmente. Según la figura 18 de las empresas encuestadas el 79% de las empresas mencionan no tener una misión y/o visión redactada, mientras que solo el 21% dice si tener establecidas estas premisas lo que coincide de cerca con el 26% de empresas que mencionan tener una organización establecida en la figura 11, es decir, una estructura formal.



**Figura 18. Empresas con misión y/o visión redactada**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

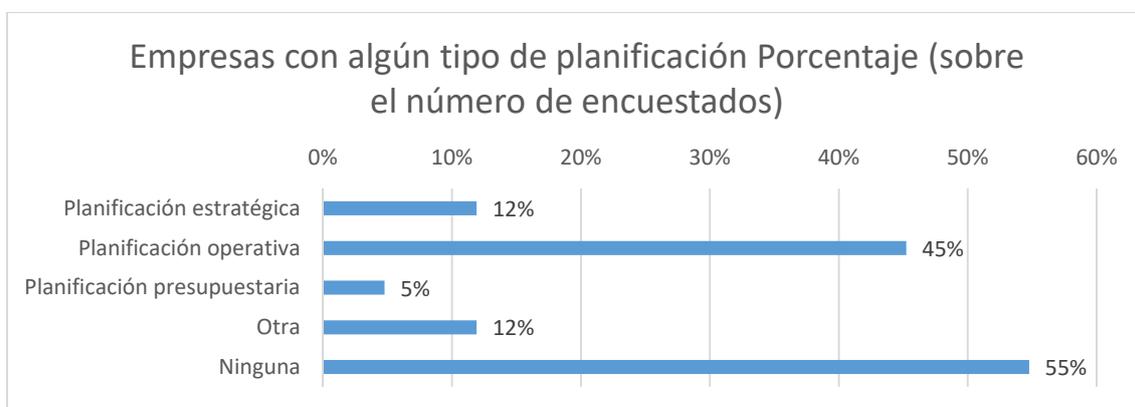
Si se considera que un gran número de empresas no tiene una misión y/o visión redactada se pensaría que no tienen claridad en lo que ofrecen o buscan ofrecer a sus clientes, sin embargo, esto solo se da en el 12% de empresas como muestra la figura 15, mientras que para el 88% de empresas si existe claridad, es decir, que se ha definido si su campo de acción se enfoca a arreglos, mantenimiento, colisiones, pintura, o todas estas alternativas y otras que integran los servicios mecánicos. De igual manera, aunque no existe una definición de visión en la gran mayoría el 64% dice si tener una perspectiva clara de lo que quieren llegar a ser.



**Figura 19. Claridad en los servicios que la empresa ofrece y su perspectiva futura**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

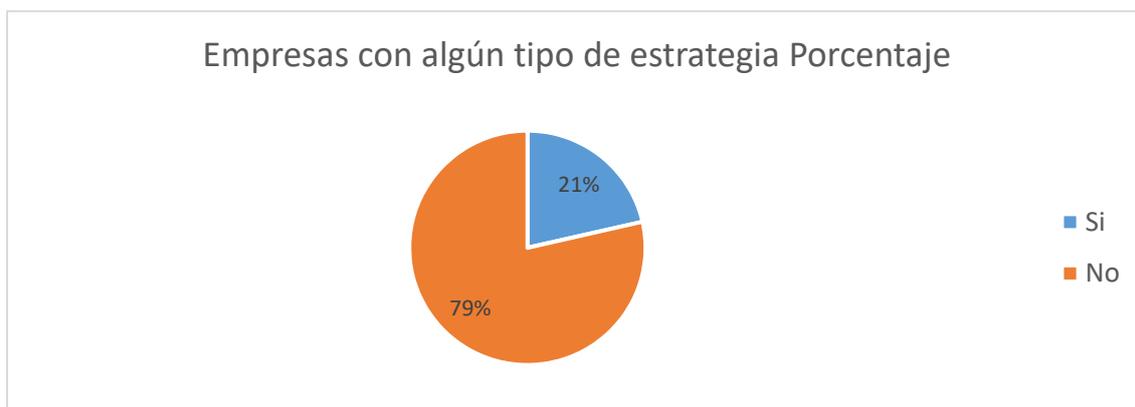
Otro aspecto que forma parte del carácter formal de una empresa es la planificación, sea esta estratégica, operativa, presupuestaria o de cualquier otro tipo. La figura 20 muestra que el 57% de empresas encuestadas no cuenta con ningún tipo de planificación, mientras que un 45% indica si tener una planificación operativa. El 12% responde tener una planificación estratégica y otro 12% que señala planificaciones de otros tipos no señalados en la encuesta. El 5% indica tener una planificación presupuestaria.



**Figura 20. Empresas con algún tipo de planificación**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

En cuanto al enfoque estratégico, no solo en la planificación sino en la utilización de estrategias para otras necesidades de la empresa como uso de estrategias de marketing, de ventas, para productividad, entre otras. El 79% de empresas mencionan que no utilizan ningún tipo de estrategia mientras que el 21% dice si aplicar alguna estrategia.

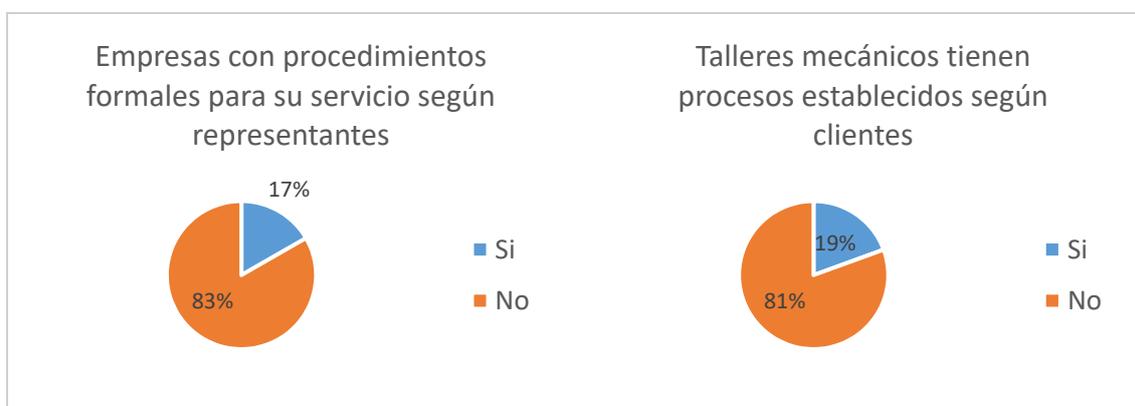


**Figura 21. Empresas con algún tipo de estrategia**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

#### 4.2.5 Operaciones y procesos

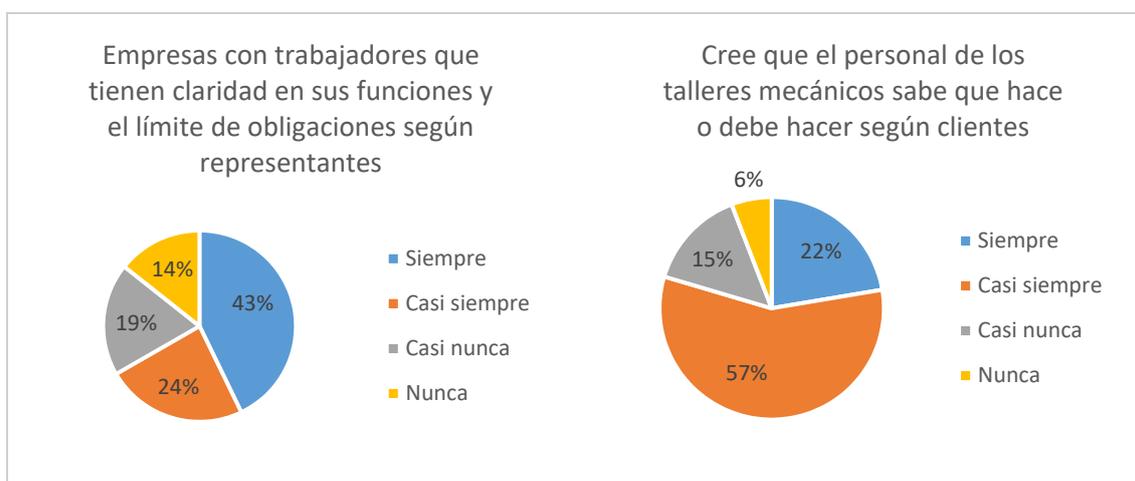
Con relación a las operaciones y procesos la figura 22 presenta un 83% de empresas que no cuentan con procedimientos formales para sus servicios según sus propios representantes, mientras que desde la perspectiva de los clientes el 81% no cuentan con este tipo de práctica, siendo resultados muy similares que permiten establecer que solamente entre el 17% y el 29% de las empresas tienen procesos establecidos.



**Figura 22. Procedimientos formales para el servicio según representantes y percepción de los clientes**

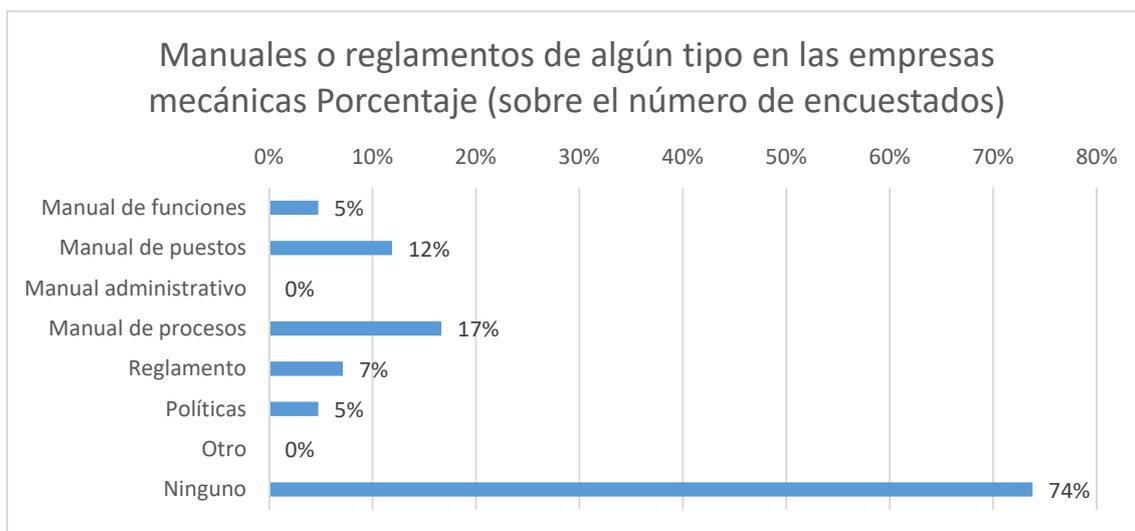
Fuente: Encuestas realizadas a representantes y clientes de talleres mecánicos

Si bien menos del 20% de las empresas cuenta con procesos establecidos, la figura 23 muestra que en el 43% de casos los trabajadores siempre tienen claridad en sus funciones y el límite de sus obligaciones y, en el 24% casi siempre de acuerdo con los representantes de cada empresa; mientras que para los clientes el 22% de los empleados de los talleres mecánicos siempre sabe qué hacer y el 57% casi siempre.



**Figura 23. Claridad en las funciones del personal según representantes y clientes**  
Fuente: Encuestas realizadas a representantes y clientes de las empresas mecánicas

En síntesis, según la figura 23, la mayoría de los empleados de los talleres mecánicos tiene claro que hacer y cómo hacerlo con relación a sus funciones, aun cuando el 74% no cuenta con ningún tipo de manual como señala la figura 24.



**Figura 24. Manuales o reglamentos en empresas mecánicas**

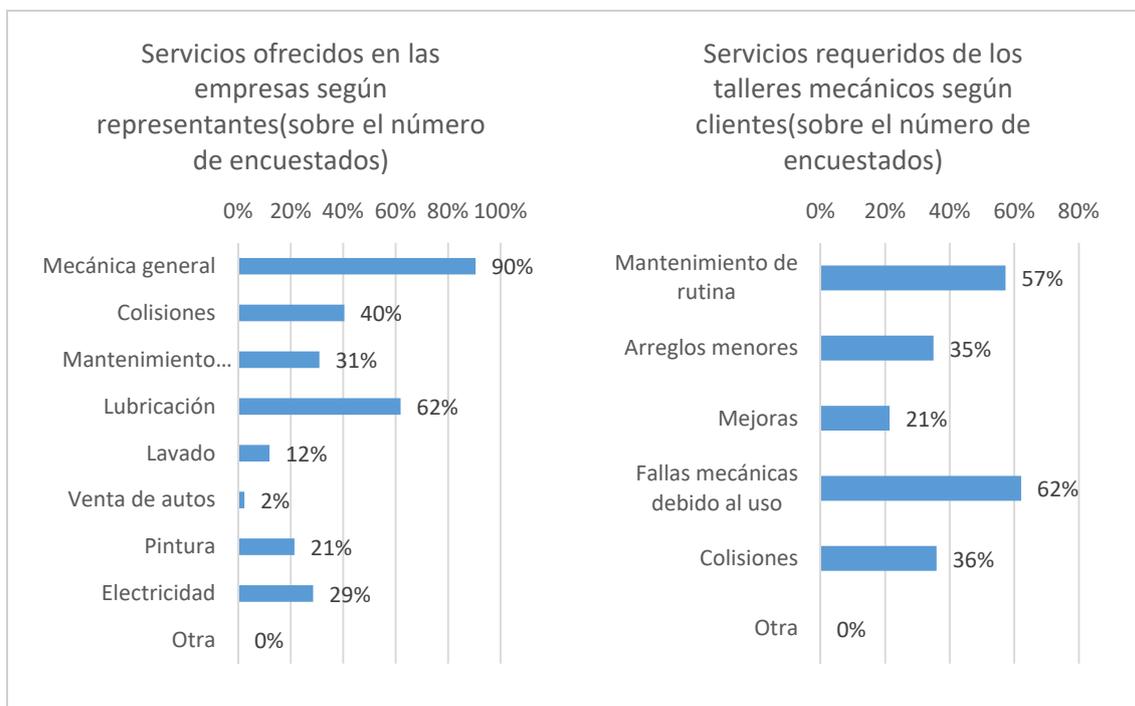
Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Se observa que el 17% de empresas encuestadas coincide en tener un manual de procesos, un 12% dice tener un manual de puestos, el 7% reglamento, el 5% manual de funciones y otro 5% políticas. Estos documentos pueden relacionarse con el porcentaje de empresas que tienen una gestión formal y que coincide además con empresas de tamaño mediano que ya han experimentado crecimiento que ha hecho necesaria la implementación de esta documentación.

#### **4.2.6 Características del servicio**

Los resultados relacionados con las características del servicio presentados en la figura 25 muestran que, de acuerdo con los representantes de los talleres mecánicos los servicios más demandados son los relacionados con mecánica general en un 90% de casos, lubricación en el 62%, colisiones en el 40%, mantenimiento en el 31% y electricidad en el 29% de casos; mientras que para los clientes se trata de fallas mecánicas debido al uso

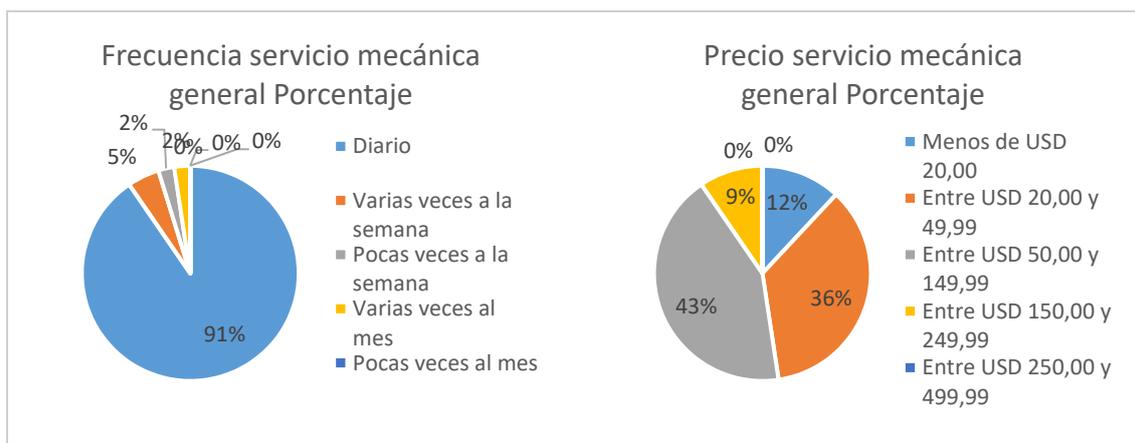
en un 62%, servicio que formaría parte de la mecánica general, mantenimientos de rutina en el 57%, colisiones con un 36% y arreglos menores en el 35% de casos.



**Figura 25. Servicios ofrecidos y demandados en las empresas mecánicas según representantes y clientes**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes y clientes de las empresas mecánicas

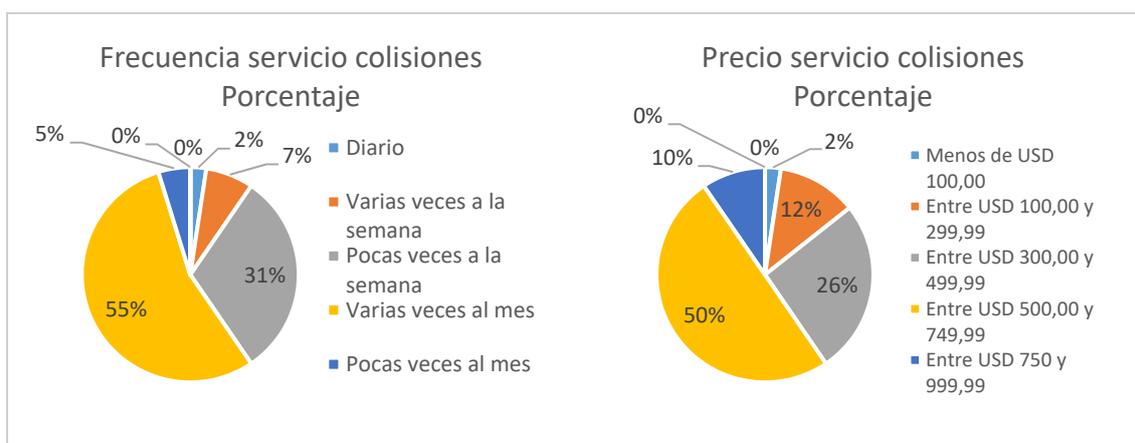
En cuanto a los servicios de mecánica general presentados en la figura 26, los representantes señalan que su frecuencia es diaria en el 91% de casos y, el precio varía entre US \$50 y 149,99 en el 43% de casos y, entre US \$20,00 y 49,99 en el 36%. Solamente un 12% indica servicios de mecánica general entre los US \$250,00 y 499,99 y un 9% entre US \$150,00 y 249,99.



**Figura 26. Frecuencia y precio de servicios de mecánica**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

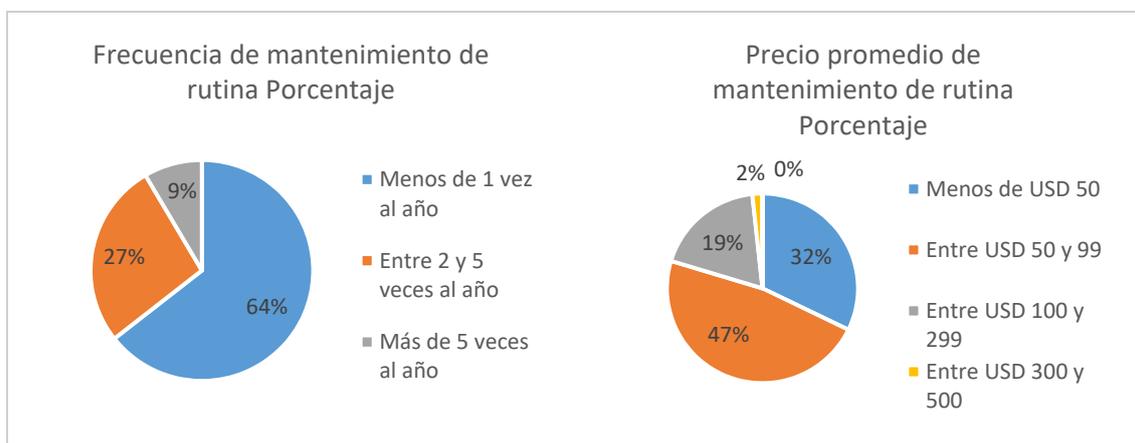
Sobre el servicio de colisiones el 55% de representantes de empresas encuestadas considera que lo prestan varias veces al mes, mientras que un 31% señala una frecuencia mayor, de unas pocas veces a la semana. En cuanto al valor del mismo este se encuentra, en el 50% de casos entre US \$500,00 y 749,99, en el 26% de casos entre US \$300,00 y 499,99; en un 12% de casos entre US \$100,00 y 299,99 y en el 10% entre US \$750 y 999,99.



**Figura 27. Frecuencia y precio en servicios de colisiones**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

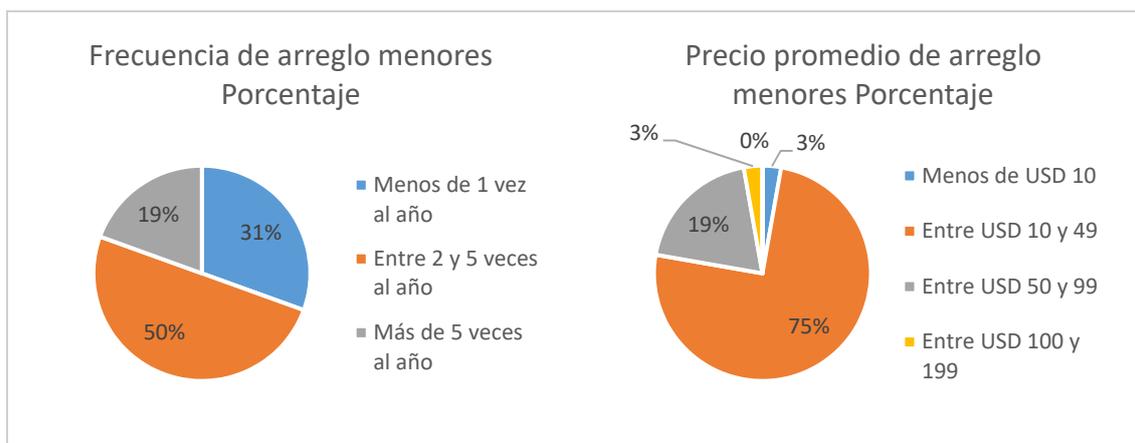
Desde la percepción de los clientes los valores y la frecuencia varían pues se trataría de la cantidad demandada según el cliente. Los mantenimientos de rutina son realizados menos de 1 vez al año en el 64% de casos, y entre 2 y 5 veces al año en el 27% de casos, y solamente en el 9% de casos se menciona una frecuencia mayor a 5 veces al año. Mientras que el precio varía entre US \$50 y 99 en el 47% de casos, en un 32% se trata de mantenimientos de menos de US \$50 y en el 19% son valores entre los US \$100 y los US \$ 299.



**Figura 28. Frecuencia y precio en mantenimiento de rutina**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

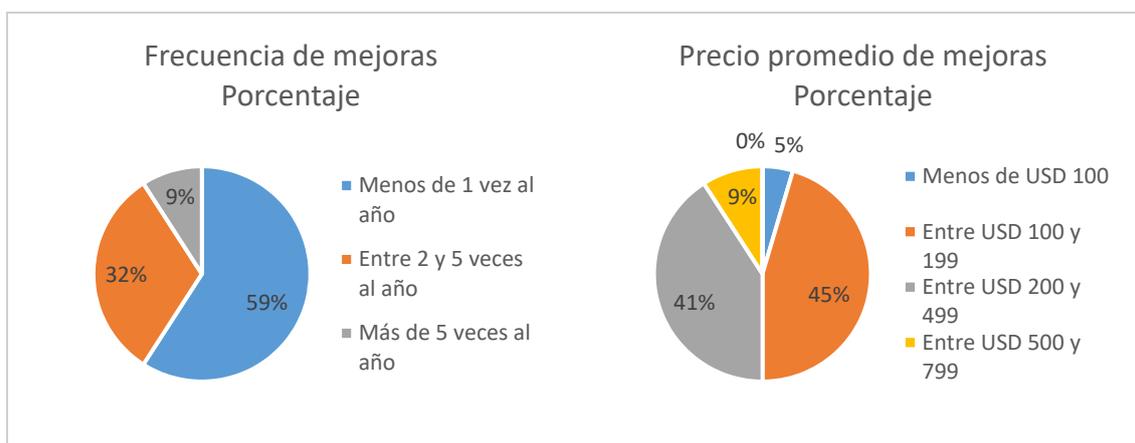
La figura 29 muestra la frecuencia y precio en arreglos menores según los clientes encuestados, los que indicaron que en el 50% de casos se realiza entre 2 y 5 veces al año, mientras que en el 31% de casos se lo hace menos de 1 vez, finalmente el 19% opina que realiza arreglos menores más de 5 veces al año. En cuanto al precio el 75% concuerda en que se trata de arreglos que en promedio oscilan entre los US \$10 y 49, mientras que el 19% los coloca entre US \$50 y 99.



**Figura 29. Frecuencia y precio en arreglos menores**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

En relación con las mejoras, el 59% de encuestados opinan que se realizan al menos 1 vez al año, mientras que el 32% las considera con una frecuencia entre 2 y 5 veces al año, para el 9% se realizan más de 5 veces al año y, su precio varía, siendo para el 45% entre US \$100 y 199 y para el 41% entre US \$200 y 499.

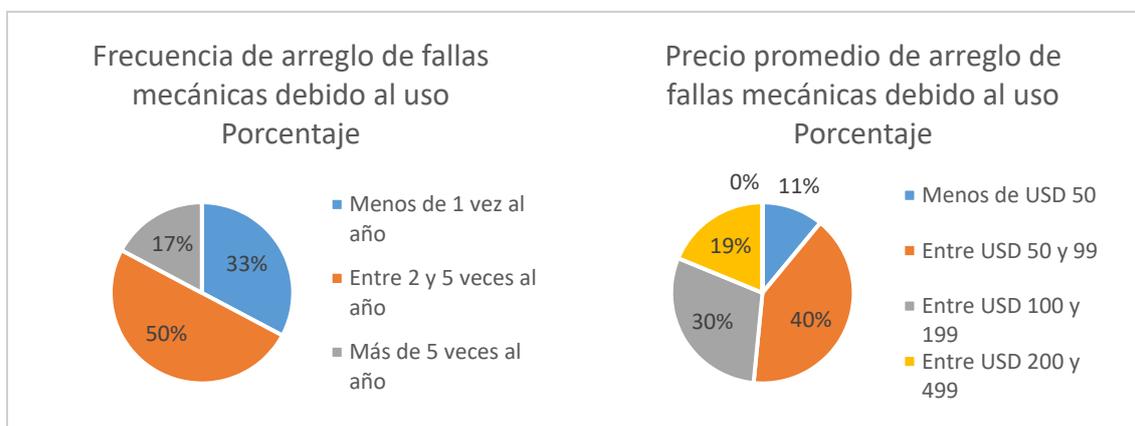


**Figura 30. Frecuencia y precio en mejoras**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

Respecto a las fallas mecánicas debido al uso, el 50% de clientes encuestados opina que se presentan con una frecuencia entre 2 y 5 veces al año y, el 33% menos de 1 vez al año,

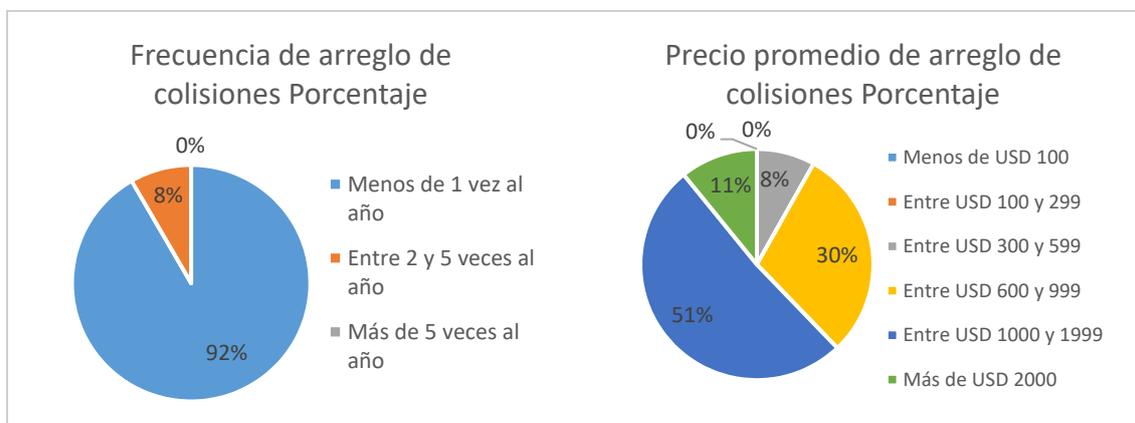
con precios entre los US \$50 y 99 para el 40% y entre US \$100 y 199 para el 30%, como muestra la figura 28.



**Figura 31. Frecuencia y precio en arreglo de fallas mecánicas**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

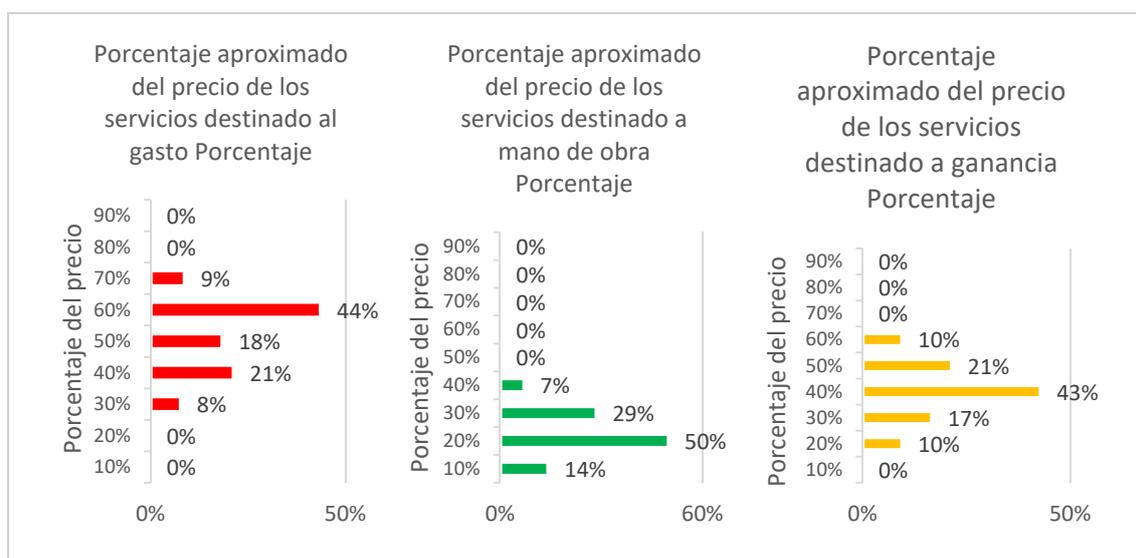
En la figura 32 se presentan los datos referentes a colisiones, respecto los encuestados, mismos que han señalado que se trata de un servicio que pueden requerir al menos 1 vez al año según el 92% de clientes, con apenas un 8% que señala poder requerirlo entre 2 y 5 veces al año, mientras que el valor puede fácilmente ubicarse entre los US \$1000 y 1999 según el 51% de encuestados, y entre US \$600 y 999 para el 30%.



**Figura 32. Frecuencia y precio en arreglo de colisiones**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

En la figura 33 se presentan los datos obtenidos de los representantes de los talleres mecánicos acerca de la distribución del precio hacia gasto, mano de obra y ganancia, la cual varía según el tipo de servicio, pero se observa que existen rangos entre los que estos porcentajes se presentan con mayor frecuencia. En cuanto al porcentaje destinado al gasto, el 44% de encuestados opina que es de un 60% del precio final, mientras que para el 21% y el 18% de encuestados se encontraría entre el 40% y el 50% respectivamente. De modo que el gasto abarca la mayor parte del precio final de los servicios de mecánica, mientras que la mano de obra oscila entre el 20% según el 50% de encuestados y el 30% para el 29% de representantes; por último, la ganancia sería de un 40% según el 43% de encuestados, del 50% en el 21% de casos y del 30% para el 17% de representantes.



**Figura 33. Porcentaje del precio destinado a gasto, mano de obra y ganancia**

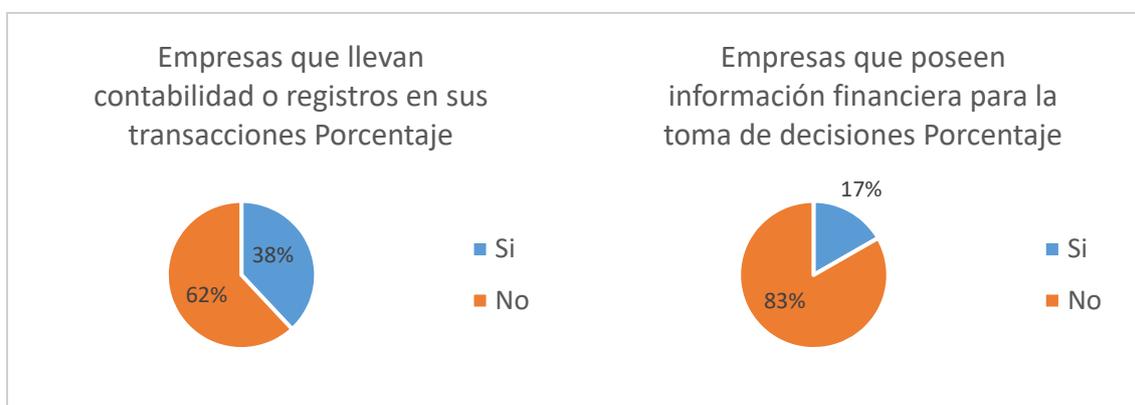
Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Es claro que los precios de los servicios que prestan las empresas o talleres mecánicos pueden variar desde dos a cuatro cifras según se trata de arreglos o de problemas profundos como colisiones, pero también es inversamente proporcional la frecuencia con

la que se realizan estos requerimientos, en el caso de colisiones la frecuencia es muy baja y depende de factores imprevistos pero implica valores de cobro altos, mientras que en arreglo o similares se trata de valores comparativamente bajos pero con una frecuencia mucho más alta.

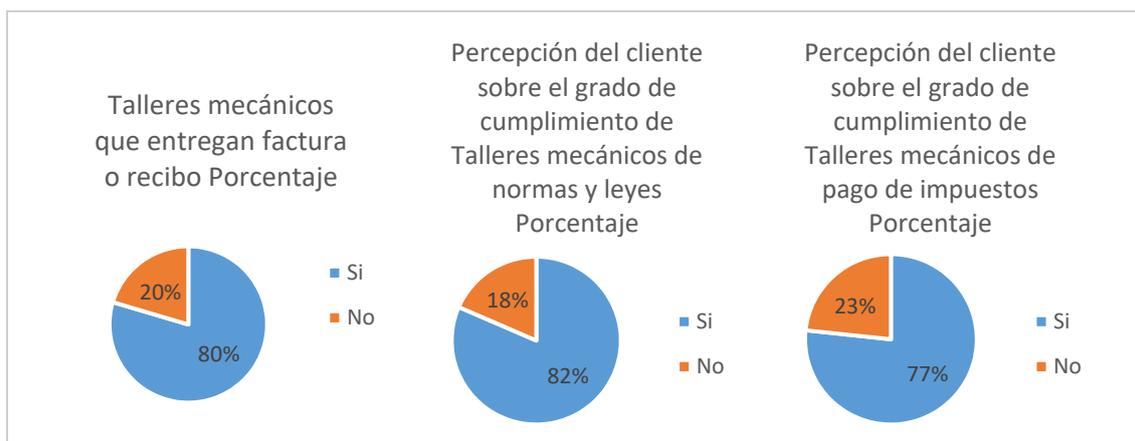
#### 4.2.7 Finanzas

La figura 34 muestra que, según los representantes de las empresas, el 62% no lleva registros de sus transacciones, lo que implica un manejo de las finanzas internas de forma empírica, mientras que un 83% dice no poseer información financiera para toma de decisiones como estados e indicadores financieros.



**Figura 34. Empresas que llevan contabilidad y poseen información financiera**  
Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Sin embargo, al preguntar a los clientes temas similares, el 80% dice que ha recibido una factura o comprobante por el servicio pagado y, el 82% cree que el taller mecánico que la ha utilizado cumple con las normas y leyes, mientras que el 77% opina que a empresa si paga impuestos según la ley, como muestra la figura 35:

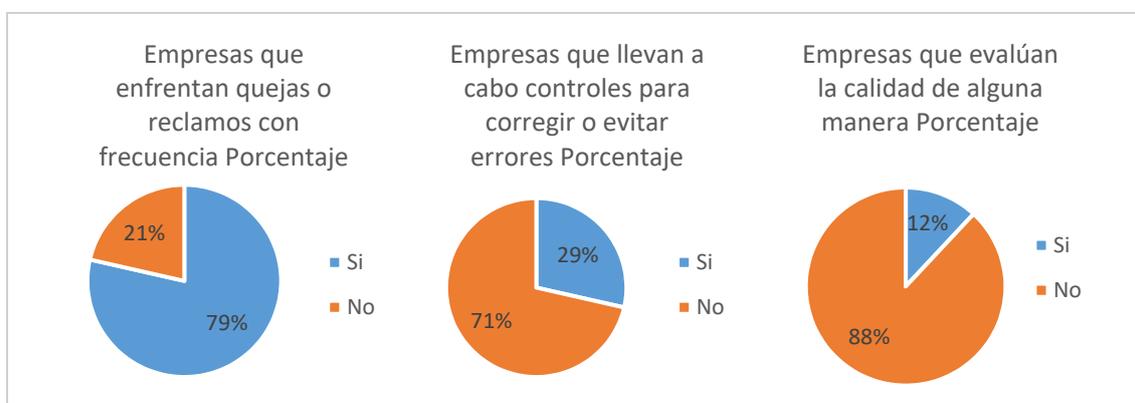


**Figura 35. Talleres mecánicos que entregan facturas, cumplen normas y pagan impuestos según clientes**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

#### 4.2.8 Calidad

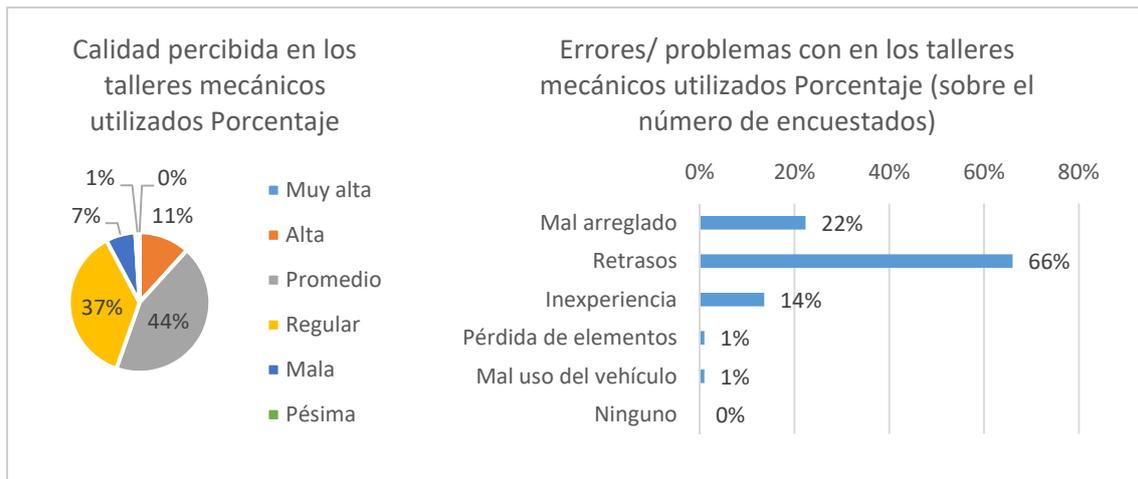
El 79% de las empresas según los representantes de las mismas, señalan recibir quejas o reclamos de algún tipo, sin embargo, solamente el 29% de los talleres llevan a cabo algún tipo de control para evitar o corregir errores, lo que demuestra una falta de enfoque a la calidad de la empresa; lo que se comprueba con un 88% que no tiene ninguna forma de evaluar la calidad.



**Figura 36. Empresas que reciben quejas y llevan a cabo controles de calidad**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Esta situación se refleja en la opinión de los clientes, con un 44% que opina que la calidad es promedio, y el 37% que la califica como regular, con solo un 11% que la calificó como alta y el 7% como mala.



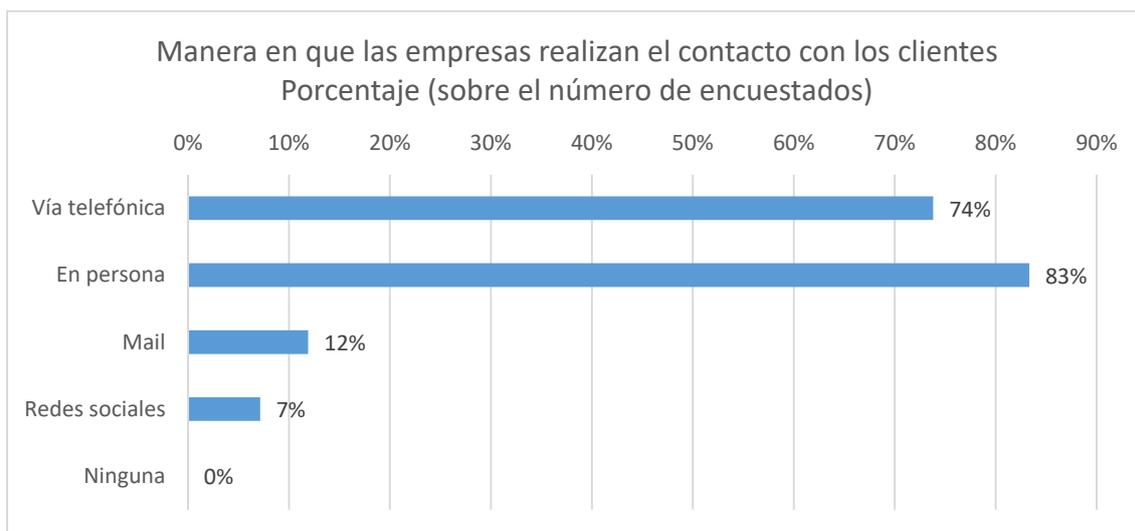
**Figura 37. Calidad y problemas percibidos en los talleres mecánicos según los clientes**

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

Es claro que existe un problema de calidad que puede solucionarse con una mejora en la manera en que se gestionan las operaciones de los talleres mecánicos, pues en el 66% de casos, el problema se calificó como retrasos en la entrega del vehículo, mientras en el 22% se consideró como un arreglo mal efectuado y el 14% como falta de experiencia.

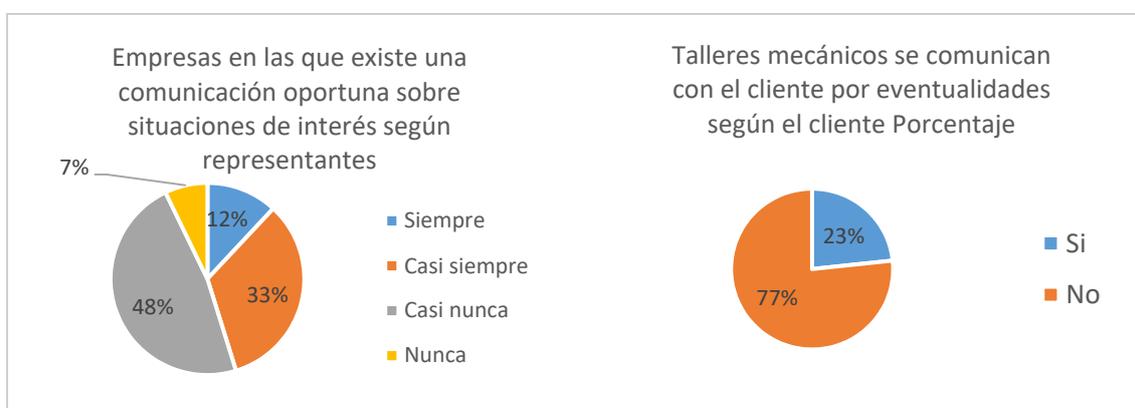
#### **4.2.9 Comunicación y publicidad**

La figura 38 muestra que las empresas se contactan con los clientes, un 83% de casos de forma directa, o en persona; y en el 74% de casos mediante vía telefónica. Solamente un 12% dice contactar a los clientes mediante mail y el 7% por redes sociales.



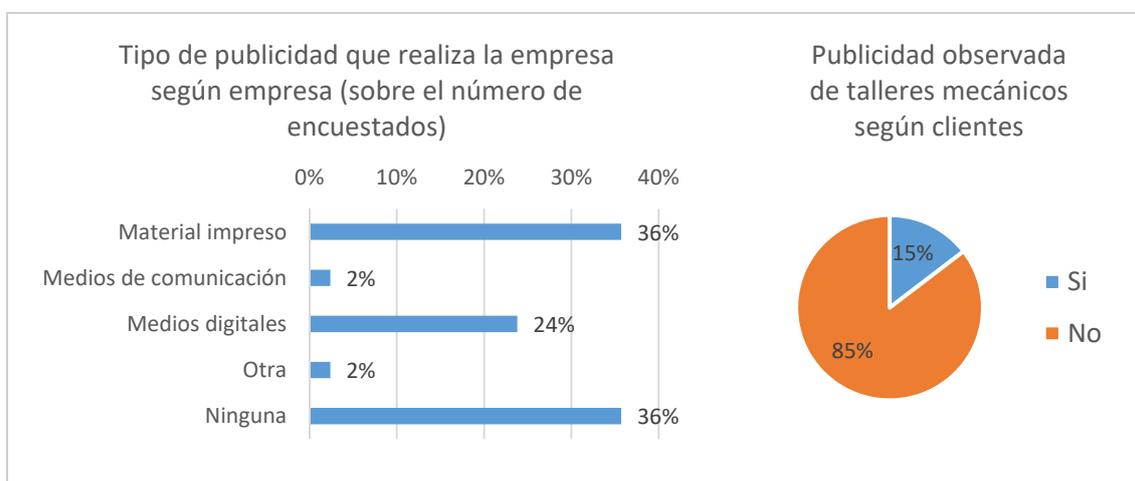
**Figura 38. Manera en que las empresas realizan el contacto con los clientes**  
Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

Los datos recopilados muestran que las empresas o talleres mecánicos tienen una gestión muy débil en la comunicación con los clientes, limitándose ésta solamente al contacto personal o telefónico cuando existe alguna eventualidad como muestra la figura 39, en la que el 48% de representantes menciona que no existe nunca una comunicación oportuna, mientras que el 33% dice que casi siempre la hay; sin embargo, el 77% de clientes opina que los talleres mecánicos no se comunican con el cliente por eventualidades.



**Figura 39. Empresas en las que existe comunicación con el cliente**  
Fuente: Encuestas realizadas a representantes y clientes de las empresas mecánicas

Por último, la figura 40 referente a la publicidad muestra que el 85% de los clientes no ha observado ningún tipo de publicidad sobre algún taller mecánico, mientras que de acuerdo con los representantes de las empresas el 36% ha realizado publicidad mediante material impreso y un 24% en medios digitales, solamente el 2% indica haber utilizado en algún momento medios de comunicación, y otro 24% destaca que no ha usado ninguna publicidad.



**Figura 40. Publicidad en talleres mecánicos**

Fuente: Encuestas realizadas a representantes y clientes de talleres mecánicos

### 4.3 EVALUACIÓN DE MADUREZ DE LAS ORGANIZACIONES

Para la evaluación de la madurez de las organizaciones se ha tomado como referencia el modelo CMMI para evaluar la madurez en torno a cinco niveles, sin embargo, al considerar que se trata de un modelo muy complejo que contiene un gran número de factores al analizar se ha realizado una adaptación y simplificación del mismo con la finalidad de evaluar la madurez de las empresas encuestadas:

**Tabla 8. Evaluación de madurez de las organizaciones**

Nivel	Nivel de Madurez	Definición del nivel	Criterios	Datos de la encuesta	Resultado
Nivel 0	No aplica –	No existe madurez al no existir como organización formal	Negocio personal, informal Estructura informal No tiene direccionamiento estratégico No cuenta con planificación de ningún tipo No se han definido procesos ni operaciones No existe un manejo formal de las finanzas No hay un enfoque a calidad o mejora continua No se aplican acciones o procesos de comunicación ni publicidad	El 29% de negocios no se administra formalmente	Cerca del 30% de negocios son completamente informales y no existen legalmente
Nivel 1	Inicial	Organizaciones caóticas, no cuentan con un entorno estable, pueden producir servicios o productos que funcionan pero exceden o no respetan presupuestos ni plazos. Compromiso en exceso, abandono de obligaciones en tiempos de crisis, poca capacidad de repetir éxitos o aciertos.	Existe legalmente como microempresa o persona natural Estructura informal, o formal de manera inadecuada No cuenta con un direccionamiento estratégico pero puede tener una misión planteada inadecuadamente No cuenta con planificación de ningún tipo No existen procesos definidos aunque el personal suele saber que hacer de forma empírica El manejo de finanzas se limita a facturación No existe un enfoque en calidad o mejora continua No existe publicidad o se llevan a cabo acciones aisladas para promocionar el negocio	El 48% se considera como pequeña o mediana empresa El 74% no cuenta con estructura organizacional definida 79% no cuenta con direccionamiento estratégico 55% no cuenta con ningún tipo de planificación 62% no lleva registros contables	Entre el 48% y 79% de empresas podrían entrar en esta categoría, sin embargo restando el 30% de empresas informales se tiene un máximo de 49% empresas en esta categoría.
Nivel 2	Gestionado	La organización cuenta con planificación y esta se cumple, existen políticas, personal y recursos adecuados, mayor control en el servicio y los resultados	Estructura formal centrada en funciones o procesos Cuenta con direccionamiento estratégico definido mediante misión y visión Cuenta con planificación operativa Las operaciones están definidas de forma clara El manejo de las finanzas incluye registros contables Puede existir una gestión de control de fallos en calidad Se aplican estrategias publicitarias o de comunicación	El 26% cuenta con estructura organizacional definida 21% cuenta con direccionamiento estratégico 45% cuenta con planificación operativa 83% no cuenta con procedimientos formales 74% no cuenta con documentación (manuales o reglamentos) de ningún tipo 38% lleva registros contables	Solamente cerca del 21% de empresas cuenta con direccionamiento estratégico a pesar de cumplir con otros criterios, por lo que sería el porcentaje máximo en esta categoría
Nivel 3	Definido	Actividades y procesos bien caracterizados y definidos, existen estándares procedimientos y métodos.	Estructura formal centrada en los procesos Cuenta con direccionamiento estratégico definido con misión, visión y otros elementos	El 12% cuenta con planificación estratégica El 5% cuenta con planificación presupuestaria	Solamente cerca del 5% de las empresas cuentan con planificaciones presupuestarias a pesar

Nivel	Nivel de Madurez	Definición del nivel	Criterios	Datos de la encuesta	Resultado
		Mayor alcance de estándares, se establecen propósitos, entradas y salidas para los procesos, actividades y roles	Cuenta con una planificación en distintos niveles (estratégica, operativa, presupuestaria) Los procesos están definidos de forma clara El manejo de las finanzas permite la obtención de información y datos para la toma de decisiones Existe un control de calidad y políticas para la gestión de los procesos Se aplican estrategias publicitarias y gestión de comunicación	21% cuenta con estrategias de algún tipo 17% cuenta con procesos formales 17% cuenta con manual de procesos 29% se lleva controles de calidad	de cumplir con otros criterios por lo que sería el porcentaje máximo de empresas que entrarían en esta categoría
Nivel 4	Gestionado cuantitativamente	Existen objetivos cuantitativos para calidad y rendimiento, enfoque centrado en las necesidades del cliente, usuarios, organización. Existe información procesada interpretable estadísticamente para la toma de decisiones. Enfoque en el control del rendimiento	Estructura formal adaptable y flexible a procesos Cuenta con direccionamiento estratégico definido con misión, visión y otros elementos Cuenta con una planificación en distintos niveles (estratégica, operativa, presupuestaria) Los procesos están definidos de forma clara y existen indicadores para medir el rendimiento de cada proceso El manejo de las finanzas permite la obtención de información y datos para la toma de decisiones y se incluyen indicadores financieros Existe un control de calidad y políticas para evaluar y controlar el rendimiento Se aplican estrategias publicitarias y gestión de comunicación	Sin empresas en esta categoría	Sin empresas en esta categoría
Nivel 5	En optimización	Mejora continua de la organización, enfoque cuantitativo para evaluar y mejorar el rendimiento. Mejoras de procesos y tecnología	Estructura formal adaptable y flexible a la mejora continua Cuenta con direccionamiento estratégico definido con misión, visión y otros elementos Cuenta con una planificación en distintos niveles (estratégica, operativa, presupuestaria) Los procesos están definidos de forma clara y existen indicadores para medir el rendimiento de cada proceso y pautas para la mejora continua de los mismos El manejo de las finanzas permite la obtención de información y datos para la toma de decisiones y se incluyen indicadores financieros Existe un control de calidad, políticas para evaluar y controlar el rendimiento y procesos de mejora continua Se aplican estrategias publicitarias y gestión de comunicación	Sin empresas en esta categoría	Sin empresas en esta categoría

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA DE MODELOS DE GESTIÓN**

El presente modelo de creación y funcionamiento para medianas empresas automotrices enfocadas al segmento colisiones, es aplicable a empresas pequeñas, microempresas y negocios personales que desean formalizarse, crecer y establecerse como empresa. Por tanto el capítulo está separado en dos secciones, la primera abarca los puntos relacionados con la creación de una empresa, necesaria para la formalización de los negocios y empresas que funcionan empíricamente. La segunda sección contiene el modelo de los aspectos necesarios para su funcionamiento.

Es importante mencionar que los elementos presentados son una referencia que puede variar para ajustarse a la realidad de cada empresa.

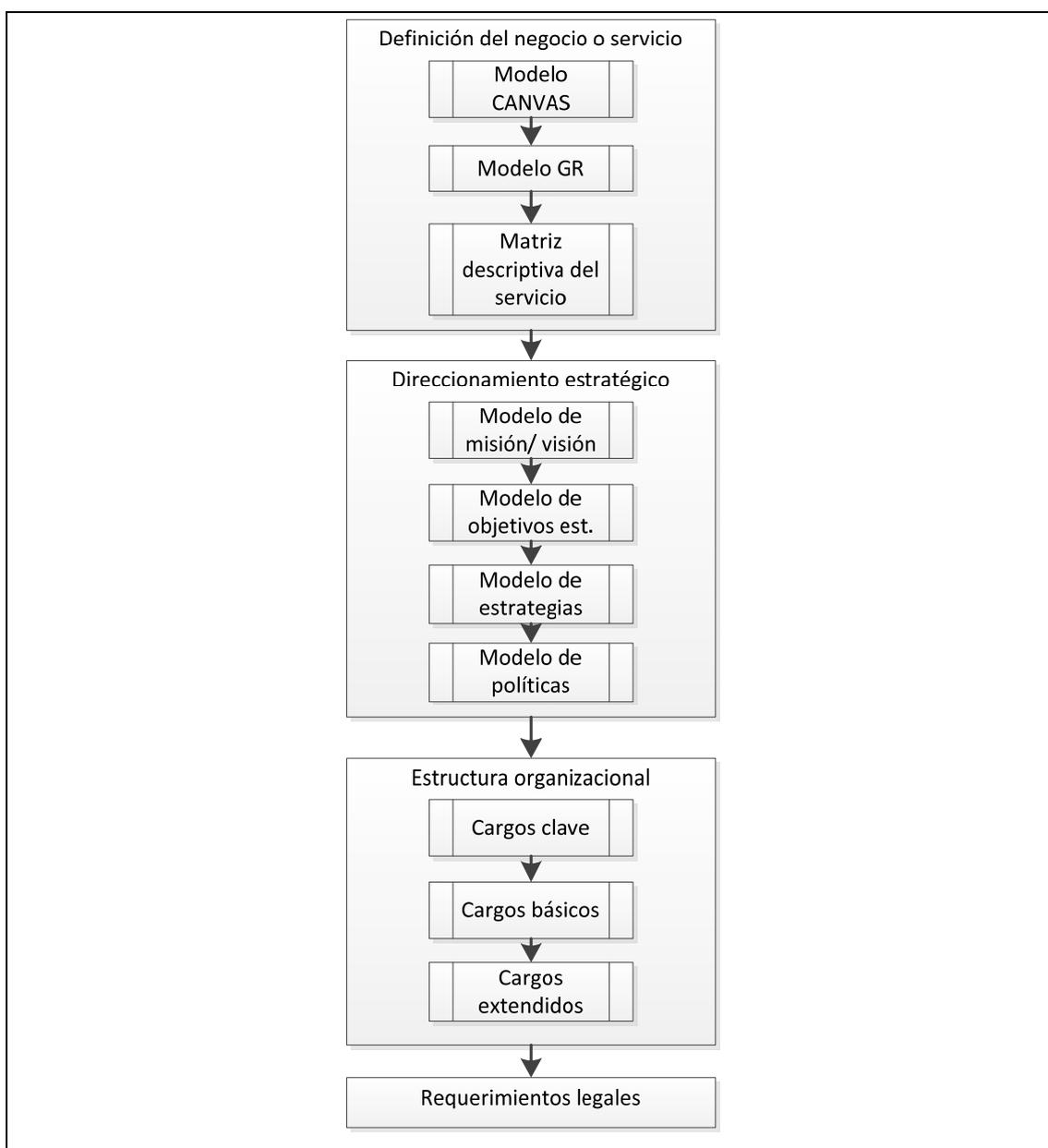
#### **5.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA CREACIÓN DE UNA MEDIANA EMPRESA AUTOMOTRIZ ENFOCADA AL SEGMENTO COLISIONES**

Los puntos previstos para la creación de una empresa se han separado en cuatro categorías:

1. Definición del negocio y servicio.
2. Direccionamiento estratégico (Planteamiento de misión visión y objetivos).

3. Definición de la estructura organizacional.
4. Requerimientos normativos y legales.

El siguiente esquema refleja estos cuatro puntos y los aspectos que se desarrollan en cada uno:



**Figura 41. Etapas del modelo de creación de la empresa**

### 5.1.1 Definición de negocio

Para definir el modelo de negocio se utilizará la matriz de modelo de negocio, el modelo CANVAS, y el modelo GC:

#### 5.1.1.1 Matriz descriptiva del modelo de negocio

A continuación se desarrolla una matriz básica en la que se detallan los aspectos que va a caracterizar al servicio a ofrecerse:

**Tabla 9. Matriz de modelo de negocio aplicada al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones**

<b>What?</b>	<b>¿Qué se ofrece al cliente?</b>	Servicios mecánicos para la reparación de colisiones en vehículos de todo tipo
<b>Who?</b>	<b>¿Quién es el cliente objetivo?</b>	Propietarios de vehículos que han sufrido colisiones
<b>How?</b>	<b>¿Cómo se crea la propuesta de valor?</b>	Mediante servicios de reparación de calidad a precio justo y en el tiempo previsto.
<b>Value?</b>	<b>¿Cómo se genera la rentabilidad del negocio?</b>	Mediante el cobro directo al cliente o mediante aseguradora, proporcional al volumen de trabajo que requiere la preparación

Fuente: (Gassmann, Frankenberger, & Cisk, 2014)

#### 5.1.1.2 Modelo Canvas

En la tabla siguiente se presenta la matriz del modelo Canvas con los aspectos que debe desarrollar la empresa.

**Tabla 10. Modelo Canvas**

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
Socios clave Proveedores clave	Actividades clave que requiere la propuesta de valor	Valor que se está entregando a los clientes. Problemas que se ayudan a resolver.	Tipo de relación con los clientes	Para quien se está creando valor. Quienes son los clientes más importantes.
	<b>Recursos clave</b>  Recursos que requiere la propuesta de valor	Tipo de servicios ofrecidos.	<b>Canales</b>  Canales de comunicación mediante los cuales se llegan a los clientes	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Flujo de ingresos</b>	
Costos fijos y variables			Cómo llega el dinero	

**Tabla 11. Modelo de Canvas aplicado al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p><u>Socios clave:</u> Empresas aseguradoras de vehículos. Empresas de grúa o remolques.</p> <p><u>Proveedores clave:</u> Proveedores de repuestos e insumos para mecánica.</p>	Evaluación del daño Cotización Reparación interna Reparación externa (carrocería) Prueba de funcionamiento Facturación Entrega al cliente	Servicio de mecánica general y reparación de colisiones Realización de estudio de reparación previo para cotización y cronograma de reparación Puntualidad y calidad en el servicio Garantía en las reparaciones realizadas Seguimiento post servicio	Eventual, cuando se produzca colisión Continua, por servicios de reparación y mantenimiento general	Propietarios de vehículos que han sufrido colisiones, que necesitan servicios de reparación de calidad a precio justo y en el tiempo previsto.
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p><u>Personal:</u> Mecánicos, asistentes, personal administrativo  <u>Información:</u> Reportes de daños  <u>Infraestructura:</u> Taller, Equipos (soldadura, doblado, corte), herramientas</p>		<p><b>Canales</b></p> Publicidad directa Medios impresos Redes sociales Socios estratégicos (empresas de remolque, aseguradoras, vendedoras de repuestos)	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Flujo de ingresos</b>	
<p><u>Costos fijos:</u> Arriendo, nómina de personal, servicios básicos</p> <p><u>Costos variables:</u> Repuestos, insumos, material adicional</p>			Cobro por arreglo proporcional al volumen de trabajo en el servicio	

### **5.1.1.3 Modelo GC (Gobierno Corporativo)**

A continuación se presenta el modelo GC, que guarda cierta relación con el modelo Canvas, pero que tiene un enfoque más estratégico, considerando el gobierno corporativo, las estrategias y los objetivos organizacionales:

**Tabla 12. Modelo GC**

<p><b>Información y Comunicaciones</b></p> <p>Acciones que la empresa ejecuta para obtener, procesar, almacenar o difundir información y comunicarse con clientes y proveedores</p>	<b>Gobierno corporativo</b>			<p><b>Objetivos y resultados</b></p> <p>Principales objetivos y resultados esperados</p>
	Enfoque que tendrá el nivel o niveles directivos en relación a la organización			
	<b>Estrategias internas u operativas</b>		<b>Estrategias externas</b>	
	<b>Personal</b>	<b>Procesos</b>	<b>Productos y servicios</b>	
	Aplicación de estrategias direccionadas a la gestión de personal	Actividades clave Proveedores clave	Propuesta de valor	
<b>Tecnológicas</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>Mercados y clientes</b>	<b>Ingresos</b>	
Recursos clave	Planteamiento de la estructura organizacional	Segmentos de clientes Manejo de relacionamiento Canales	Fuentes de ingreso para la organización	
<b>Control interno y gestión del riesgo</b>			<b>Costos</b>	
Acciones destinadas a asegurar el control interno y gestionar el riesgo en la empresa			Costos fijos y variables	

**Tabla 13. Aplicación del modelo GC aplicado al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones**

Información y Comunicaciones	Gobierno corporativo			Objetivos y Resultados
<u>Información:</u> Reportes de daños	Optimización de recursos, toma de decisiones estratégicas, búsqueda de alianzas, supervisión de operaciones, plazos y recursos			Alcanzar rentabilidad en la empresa el primer año de operaciones
<u>Comunicación</u> Publicidad directa Medios impresos Redes sociales Socios estratégicos (empresas de remolque, aseguradoras, vendedoras de repuestos)	<b>Estrategias internas u operativas</b>		<b>Estrategias externas</b>	
<b>Personal</b>	<b>Procesos</b>	<b>Productos y servicios</b>		
<b>Tecnológicas</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>Mercados y clientes</b>		
	<b>Control interno y gestión del riesgo</b>  Manejo de registros documentales Supervisión de operaciones Registro documental de piezas, insumos y repuestos cambiados y nuevos. Registro contable de todas las operaciones.	<b>Costos</b> <u>Costos fijos:</u> Arriendo, nómina de personal, servicios básicos <u>Costos variables:</u> Repuestos, insumos, material adicional		
<b>Personal:</b> Mecánicos, asistentes Personal administrativo  <u>Desarrollo de personal</u> Capacitación y actualización de conocimientos y manejo de nuevos equipos		<u>Actividades clave</u> Evaluación del daño Cotización Reparaciones Prueba de funcionamiento Facturación Entrega al cliente <u>Proveedores clave</u> Proveedores de repuestos e insumos para mecánica.	Servicio de mecánica general y reparación de colisiones Realización de estudio de reparación previo para cotización y cronograma de reparación Puntualidad y calidad en el servicio Garantía en las reparaciones realizadas Seguimiento post servicio	
	<u>Infraestructura:</u> Taller, Equipos (soldadura, doblado, corte), herramientas	Estructura vertical de pocos niveles, alta especialización del personal	Propietarios de vehículos que han sufrido colisiones, que necesitan servicios de reparación de calidad a precio justo y en el tiempo previsto.	<b>Ingresos</b> Cobro por arreglo proporcional al volumen de trabajo en el servicio

### **5.1.2 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico es la definición de los aspectos que señalan lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser a futuro, en la misión y la visión empresarial. Para definir estos elementos se propone una matriz con preguntas clave que, al responderse, darán la pauta para la elaboración de la misión.

Adicionalmente, se ejemplifica este proceso dando respuesta a la matriz y elaborando un modelo de misión empresarial.

### 5.1.2.1 Lineamientos para determinar la misión/visión de empresas medianas del sector automotriz, enfocadas al segmento colisiones

**Tabla 14. Matriz para el desarrollo de la misión aplicada al sector automotriz enfocada al segmento de colisiones**

Aspectos clave	Pregunta clave	Respuesta /ejemplos
Productos o servicios	¿Con qué productos o servicios sirve la empresa a sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de colisiones</li> <li>• Servicios de mantenimiento</li> <li>• Mecánica general</li> </ul>
Clientes de la empresa	¿A quiénes sirve la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que tienen vehículos que han sufrido colisiones</li> <li>• Empresas aseguradoras que requieren servicios para clientes que han sufrido colisiones</li> <li>• Dueños de vehículos chocados</li> </ul>
Ubicación	¿En qué ámbitos geográficos entrega sus servicios/productos la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad de Quito</li> <li>• Valles y zonas aledañas</li> <li>• Cantón Quito</li> </ul>
Enfoque en tecnología	¿La tecnología es un interés clave para entregar los servicios/productos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnología actual para apoyar la reparación de colisiones</li> <li>• Manejo de software para diagnóstico y apoyo técnico</li> </ul>
Enfoque en recursos humanos	¿Se considera al personal como un activo valioso para entregar los servicios/productos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento y experiencia del personal es esencial para ofrecer servicios de calidad</li> <li>• El personal es valioso cuando trabaja en equipo fortaleciendo su capacidad</li> </ul>
Objetivos económicos	¿La empresa busca generar rentabilidad, o tiene una connotación social?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa busca generar rentabilidad económica</li> <li>• La empresa busca lograr una rentabilidad y estabilidad para los socios y empleados</li> </ul>
Diferenciación	¿Cuál es el factor que destaca a la empresa por sobre la competencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad, calidad y precios justos</li> <li>• Precios bajos y rapidez en las reparaciones</li> </ul>

Fuente: (David, 2008)

A continuación se presenta un modelo de lineamientos para el desarrollo de la visión:

**Tabla 15. Matriz para el desarrollo de la visión**

Aspectos clave	Pregunta clave	Respuesta /ejemplos
Perspectiva a futuro	¿Qué desea ser o alcanzar la empresa en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión geográfica con la apertura de sucursales.</li> <li>• Crecimiento organizacional</li> <li>• Posicionarse como un servicio de máxima calidad</li> </ul>
Propósito	¿Para qué desea hacerlo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el crecimiento en el volumen de operaciones</li> <li>• Abarcar nuevos mercados y servicios</li> <li>• Elevar su competitividad en el mercado</li> </ul>
Cliente objetivo	¿A quiénes desea servir la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de varios sectores de la ciudad</li> <li>• Empresas</li> <li>• Clientes con vehículos de lujo</li> </ul>
Definición temporal	¿Cuándo quiere lograrlo la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo plazo (5 años)</li> <li>• Mediano plazo (3 años)</li> </ul>
Recursos necesarios	¿Qué recursos empleará la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinversión de ganancia y alianzas estratégicas</li> <li>• Absorción de talleres mecánicos pequeños</li> <li>• Inyección de capital propio</li> </ul>

### 5.1.2.2 Modelo de objetivos estratégicos

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos se sugieren dos metodologías. La primera es realizar un retroceso anual de la visión para el planteamiento de objetivos que sean coherentes con la misma, la segunda es la definición de estos objetivos mediante la

metodología SMART (S: Specific / Específico. M: Measurable / Medible. A: Attainable / Alcanzable. R: Relevant / Relevante. T. Time-related / relacionado con el tiempo).

**Tabla 16. Modelo de matriz para el planteamiento de objetivos estratégicos**

Visión a largo plazo	Crecimiento organizacional para abarcar nuevos mercados y servicios para empresas y clientes con vehículos de lujo, en el mediano plazo mediante la inyección de capital propio.
	<b>Regresión de objetivos</b>
<b>Año 3</b>	Apertura de nuevas líneas de servicios encaminadas a cubrir segmentos específicos de mercado
<b>Año 2</b>	Desarrollo de nuevas ofertas de productos y servicios
<b>Año 1</b>	Búsqueda de oportunidades en el mercado actual y en nuevos mercados

A partir del planteamiento de la visión a 3 años, se determinan los objetivos anuales a cumplirse durante los años anteriores que permitan alcanzarla. El modelo presenta los objetivos de forma anual, sin embargo, es posible que una empresa pueda generar objetivos trimestrales, semestrales, bimensuales, ente otros; a partir de estos objetivos anuales, como elemento previo al planteamiento de estrategias. De igual forma la visión puede plantearse a 5, 10, 15 años o lo que la empresa considere coherente y alcanzable, por lo que los objetivos estratégicos también pueden variar en cantidad y enfoque.

### 5.1.2.3 Modelo de estrategias corporativas

La siguiente matriz pretende dar orden a la diversidad de estrategias que pueden existir para una organización, y buscar la coherencia para las mismas, para lo cual se las ha dividido en tres categorías: estrategias genéricas, organizacionales y operativas.

Tabla 17. Matriz de estrategias

Estrategia Genérica		
	<b>Productos/servicios actuales</b>	<b>Productos/servicios nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
<b>Mercados nuevos</b>	Desarrollo de nuevos mercados	<b>Diversificación</b>
<p><b>Diversificación:</b> Desarrollo de nuevos productos o servicios que permitan ingresar o crear nuevos mercados.</p>		
Estrategias Organizacionales		
<b>Estrategia Organizacional</b>	<b>Estrategia funcional</b>	<b>Estrategia emergente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional por funciones.</li> <li>• Altamente jerárquica</li> <li>• Poca especialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones semanales para coordinar el trabajo de la semana</li> <li>• Planificación operativa</li> <li>• Delegación diaria de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de estudios de mercado</li> <li>• Lluvia de ideas entre el personal para el surgimiento de nuevas ideas</li> </ul>
Estrategias Operativas		
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	
AÑO 1: Búsqueda de oportunidades en el mercado actual y en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de estudios de mercado.</li> <li>• Realización de publicidad en revistas y radio.</li> <li>• Compra de información a empresas de mercado</li> </ul>	
AÑO 2: Desarrollo de nuevas ofertas de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de capacidades internas.</li> <li>• Desarrollo de ideas y prototipos de productos y servicios</li> </ul>	
AÑO 3: Apertura de nuevas líneas de servicios encaminadas a cubrir segmentos específicos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión de capital en Investigación y Desarrollo</li> <li>• Diseño de líneas de servicio</li> </ul>	

La estrategia genérica es el direccionamiento general que la empresa acogerá para el modelo de negocio. Las estrategias organizacionales plantean de forma general como funcionará la empresa. Organizacionalmente mediante una estructura por procesos o por funciones, funcionalmente mediante planes o a través de la delegación de tareas diaria, o de la manera en que la empresa busque funcionar; y como estrategias emergentes destinadas a la búsqueda de la innovación o mejora, la realización de estudios de mercado o lluvias de ideas para identificar oportunidades. Por último, las estrategias operativas,

que son aquellas que se desprenden de los objetivos estratégicos y que se encaminarán al logro de la visión empresarial.

#### **5.1.2.4 Lineamientos para el planteamiento de políticas**

Las políticas son directrices que deben ser de conocimiento por parte del personal de una empresa, en la que establecen las normas, responsabilidades y límites sobre las obligaciones de las diversas áreas o procesos de la empresa.

Hay que considerar que en la práctica cada empresa debe desarrollar su propio sistema de políticas que se adecúen a la forma en que operan; sin embargo, se propone una clasificación de áreas que contemplan las políticas generales que se recomendaría diseñar:

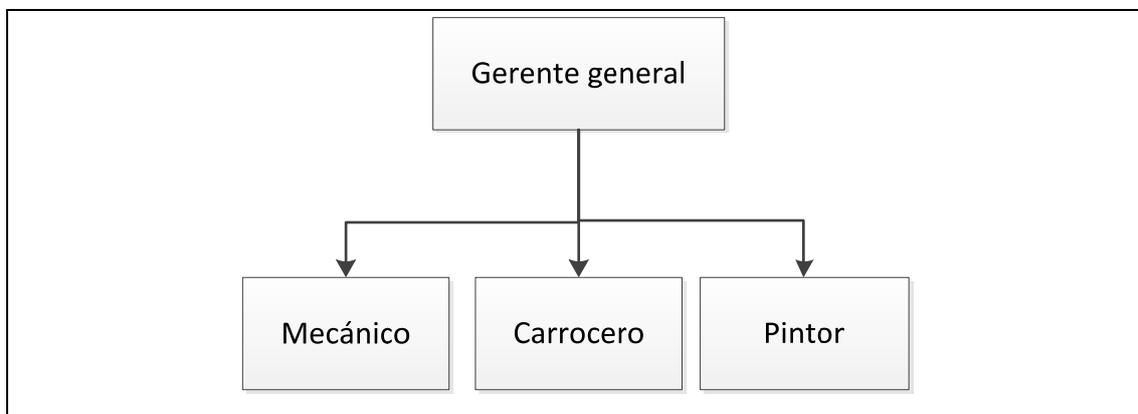
**Tabla 18. Lineamientos para el diseño de políticas organizacionales**

<b>Políticas Generales</b>	<b>Políticas específicas</b>	<b>Lineamientos para el planteamiento de políticas específicas</b>
Área financiera	Política de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas que establezcan la manera en que la empresa gestionará los pagos, como períodos de crédito o días de pago, la manera en que se pagará y las restricciones a los pagos</li> </ul>
	Política de caja, consolidación y registro contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas que señalen la forma en que se operará caja chica, bancos y otras cuentas de activos corrientes; así como también lineamientos relacionados con la frecuencia de consolidaciones de caja, bancarias y registros contables</li> </ul>
Talento Humano	Política de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Señalamiento de las directrices básicas que delimitarán las prácticas para el reclutamiento y la selección de nuevo personal</li> </ul>
	Política de capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de lineamientos direccionados a guiar la toma de decisiones para las actividades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa, la frecuencia, quien asumirá el costo de capacitación, entre otros parámetros</li> </ul>
Operaciones	Política de calidad y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los aspectos que delimitarán o guiarán las acciones destinadas a la medición de calidad, y el planteamiento de parámetros de calidad</li> </ul>
Adquisiciones	Política de compras de activos fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos para establecer la forma de pago, la urgencia y frecuencia de adquisición, o aspectos similares</li> </ul>
	Política de valoración de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>La definición de las prácticas destinadas a la selección de proveedores y los criterios que primarán la decisión</li> </ul>
Comercialización	Política de cotizaciones y facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos relacionados con la realización de cotizaciones en los servicios ofrecidos y el proceso de facturación al cliente</li> </ul>
Tecnología	Política de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los parámetros a seguirse para llevar a cabo las prácticas de mantenimiento de la tecnología de la empresa</li> </ul>
Comunicación	Política de comunicación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos destinados a guiar la práctica de comunicación en la organización</li> </ul>

### 5.1.3 Estructura organizacional

#### 5.1.3.1 Cargos clave (Microempresa)

Los puestos que necesariamente debe tener la empresa para funcionar como un micro negocio, destinado al servicio de colisiones son los siguientes:

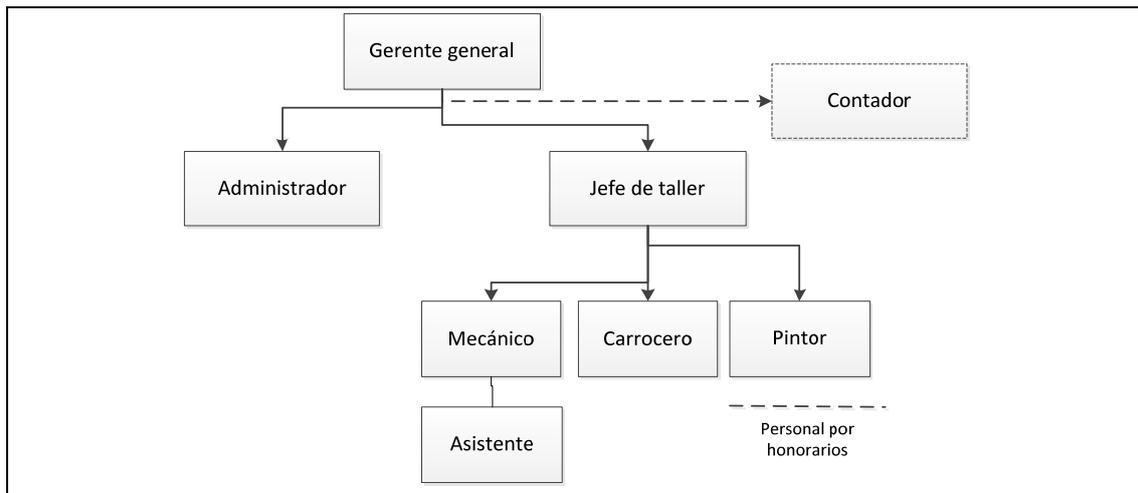


**Figura 42. Cargos clave**

Cabe mencionar que debe estimarse la factibilidad de realizar un servicio de colisiones como microempresa, puesto que la inversión necesaria en maquinaria requiere también un volumen de operaciones que permita reabsorber estos costos, situación que puede tornarse difícil si se tienen pocos recursos humanos y tecnológicos.

#### 5.1.3.2 Cargos básicos (Pequeña empresa)

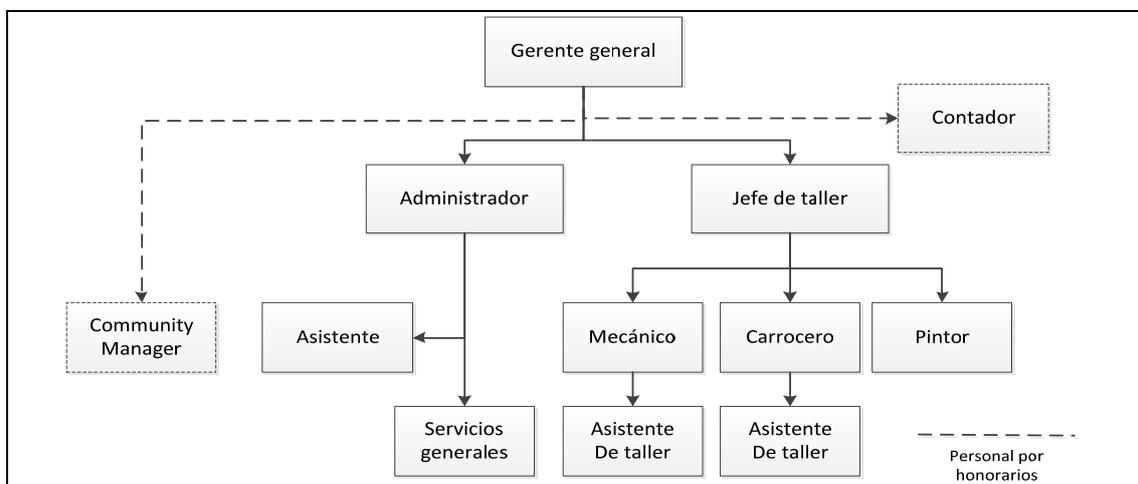
Los cargos que deben añadirse al micro negocio para crecer a pequeña empresa son aquellos que deben cubrir operaciones administrativas básicas, y contabilidad, esta última realizada por un contador externo, lo que evitaría el aumento en nómina.



**Figura 43. Cargos básicos**

### 5.1.3.3 Cargos extendidos (Mediana empresa)

Los cargos que deben añadirse a la pequeña empresa para crecer a mediana empresa son aquellos relacionados con actividades de apoyo, tanto al mecánico, al carrocero y a la administración. Se añade también el puesto de servicios generales para actividades de limpieza, mensajería y similares. También se propone el contar con un Community Manager externo que gestione las redes sociales de la organización.



**Figura 44. Cargos extendidos**

## 5.1.3.4 Funciones del personal

Tabla 19. Funciones del personal

Cargo	Perfil		Funciones
<b>Gerente general</b>	Estudios	Administración de empresas, Ingeniería comercial o afines	Dirección de la empresa Toma de decisiones Planificación estratégica y operativa Supervisión del curso general de la empresa Elaboración de presupuestos anuales Aprobación de requerimientos
	Experiencia	En negocios afines, mínimo 3 años como administrador	
	Conocimientos	Planeación, dirección, toma de decisiones, contabilidad y finanzas, mecánica en general	
	Competencias	Liderazgo, carisma, capacidad para motivar, orientación al logro de objetivos, manejo de personal	
<b>Administrador/a</b>	Estudios	Administración de empresas	Supervisión de operaciones Planificación operativa Elaboración de presupuestos mensuales Supervisión de registros contables
	Experiencia	En negocios afines	
	Conocimientos	Planeación, dirección, supervisión	
	Competencias	Capacidad de mando, liderazgo, organizado/a, metódico	
<b>Contador/a</b>	Estudios	Contabilidad	Elaboración de la contabilidad empresarial Cálculo de nómina Elaboración de declaraciones de impuestos
	Experiencia	Mínimo 3 años en empresas	
	Conocimientos	Contabilidad en general	
	Competencias	Organizado/a, metódico	
<b>Jefe/a de Taller</b>	Estudios	Mecánica general y carrocería	Supervisión y participación en actividades operativas Diseño de rutas de trabajo Dirección de procesos de evaluación y pruebas de funcionamiento Verificación de la calidad de las reparaciones
	Experiencia	Mínimo 5 años en campos afines	
	Conocimientos	Mecánica general, reparaciones, carrocería, colisiones	
	Competencias	Trabajo bajo presión, capacidad demanda	
<b>Community Manager</b>	Estudios	Comunicación, nuevas tecnologías	Publicaciones de contenidos en redes sociales de la empresa Seguimiento a comunicaciones y comentarios de usuarios Manejo de la imagen pública en redes sociales
	Experiencia	Como Community Manager, mínimo 1 año	
	Conocimientos	Uso de redes sociales, SEO, marketing digital, ortografía y gramática	
	Competencias	Carisma, capacidad de servicio y atención al cliente, multifacético, educado	
<b>Asistente administrativo/a</b>	Estudios	Administrativos y/o contables	Apoyo en tareas administrativas Facturación y cobro Registros contables Contacto con proveedores Elaboración de documentos
	Experiencia	No se requiere experiencia	
	Conocimientos	En administración, contabilidad básica, manejo de software de oficina	
	Competencias	Organizada, metódica, capacidad de concentración	
<b>Servicios generales</b>	Estudios	Básicos	Servicios de limpieza y mantenimiento en general Tareas de mensajería
	Experiencia	No se requiere experiencia	
	Conocimientos	Conducción de vehículo o motocicleta	
	Competencias	Capacidad de trabajo bajo presión, disponibilidad para aprender, capacidad para seguir instrucciones	
<b>Mecánico</b>	Estudios	Mecánica	Diagnóstico y reparaciones internas, sistemas eléctricos, sistema mecánico
	Experiencia	Mínimo 3 años en su campo	
	Conocimientos	Mecánica, electricidad, carrocería	
	Competencias	Capacidad de trabajo bajo presión, concentración, metódico	
<b>Carrocero</b>	Estudios	Mecánica, y carrocería	Diagnóstico y reparaciones externas, chasis, carrocería, montaje y desmontaje de vehículos
	Experiencia	Mínimo 3 años en su campo	
	Conocimientos	Mecánica, carrocería	
	Competencias	Capacidad de trabajo bajo presión, concentración, metódico	
<b>Pintor</b>	Estudios	Mecánica, pintura	Tratamiento de piezas a pintar Mezclado de pintura Aplicación de pintura y realización de procesos de secado y acabado
	Experiencia	Mínimo 3 años en su campo	
	Conocimientos	Pintura, mecánica	
	Competencias	Capacidad de trabajo bajo presión, concentración, metódico	
<b>Asistente de taller</b>	Estudios	Mecánica	Apoyo en las actividades de reparación interna, externa o pintura
	Experiencia	No se requiere experiencia	
	Conocimientos	Básicos en Mecánica, electricidad, carrocería	
	Competencias	Capacidad de trabajo bajo presión, concentración, metódico, capacidad de aprendizaje	

### 5.1.4 Requerimientos legales y normativos

En una matriz se exponen los documentos o permisos necesarios y los requerimientos o pasos para obtenerlos:

**Tabla 20. Requerimientos legales y normativos**

<b>Requerimientos para la constitución</b>	<b>Entidad que otorga</b>	<b>Requisitos</b>
<b>Contrato de compañía</b> (nombre colectivo; comandita simple y dividida por acciones; responsabilidad limitada; anónima; economía mixta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizado por las partes que se unen para formar la empresa respetando las disposiciones de la ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos o más socios</li> <li>Capacidad civil para contratar</li> <li>Escritura pública inscrita en el Registro Mercantil previo mandato de la Superintendencia de Compañías</li> </ul>
<b>Registro Único de Contribuyentes RUC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Rentas Internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formularios de solicitud de Ruc firmados por representante legal</li> <li>Copias de documentos de identificación</li> <li>Original y copias de datos generales entregada por la Superintendencia de Compañías</li> <li>Datos adicionales sobre la matriz y/o establecimientos</li> </ul>
<b>Número patronal del IESS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro Patronal</li> <li>RUC</li> <li>Cumplir con el proceso de generación de clave</li> </ul>
<b>Permiso de funcionamiento de local comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Uso de Suelo del Municipio de Quito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de tasa</li> <li>Presentación de formulario</li> </ul>
<b>Patente Municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiso del Cuerpo de Bomberos</li> <li>RUC</li> <li>Formulario de Patente</li> <li>Documentos de identificación</li> <li>Nombramiento de representante legal y copia de escritura de constitución</li> </ul>
<b>Permiso del Cuerpo de Bomberos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuerpo de Bomberos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Original y copia de documentos de compra a recarga de extintores</li> <li>RUC</li> <li>Documentos de identificación</li> <li>Nombramientos</li> <li>Dimensiones del local</li> </ul>

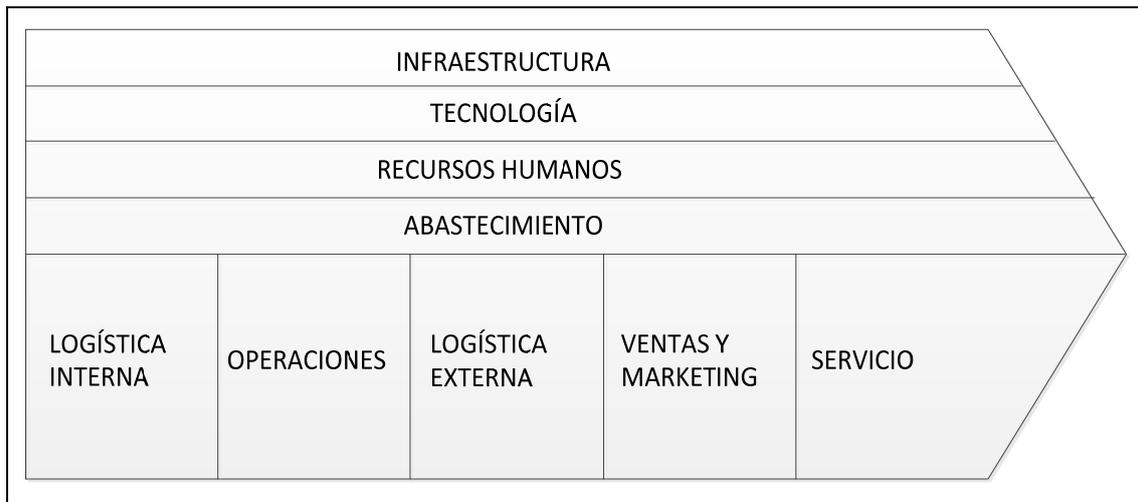
## **5.2 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA FUNCIONAMIENTO DE UNA MEDIANA EMPRESA AUTOMOTRIZ ENFOCADA AL SEGMENTO COLISIONES.**

El modelo de gestión para el funcionamiento es aplicable a empresas que ya existen como persona jurídica, pero que no cuentan con un modelo de funcionamiento claro, sin embargo, los puntos señalados en el modelo de creación son aplicables para establecer el direccionamiento estratégico, estructura organizacional y definir el servicio claramente.

### **5.2.1 Procesos y operaciones**

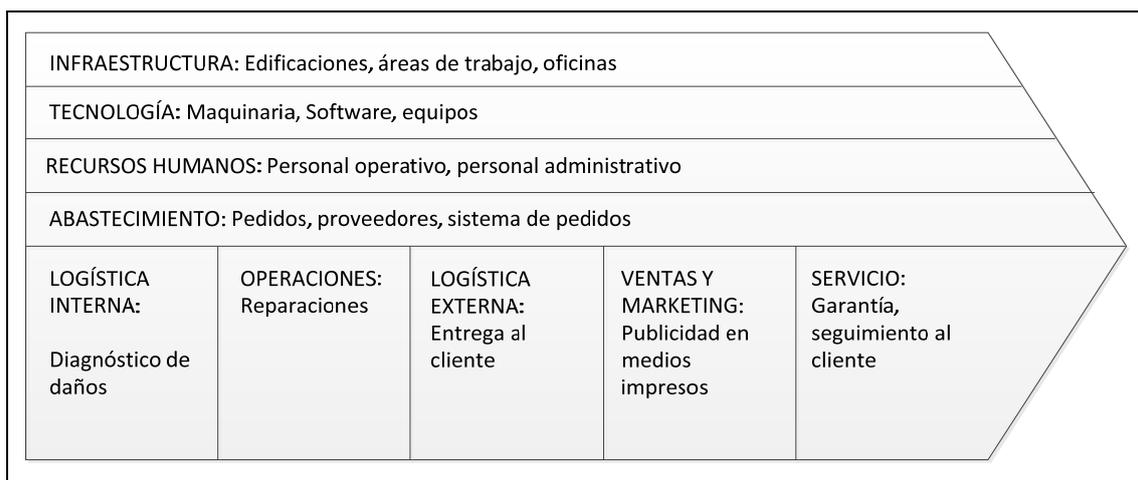
#### **5.2.1.1 Cadena de Valor**

Medina (2005, pág. 287) define a la cadena de valor como una herramienta que ayuda a disgregar la empresa en actividades estratégicas para comprender como se comportan los costos y las fuentes de diferenciación. A continuación se presenta el modelo básico de cadena de valor y, su aplicación a las empresas de servicios de mecánica direccionadas a colisiones:



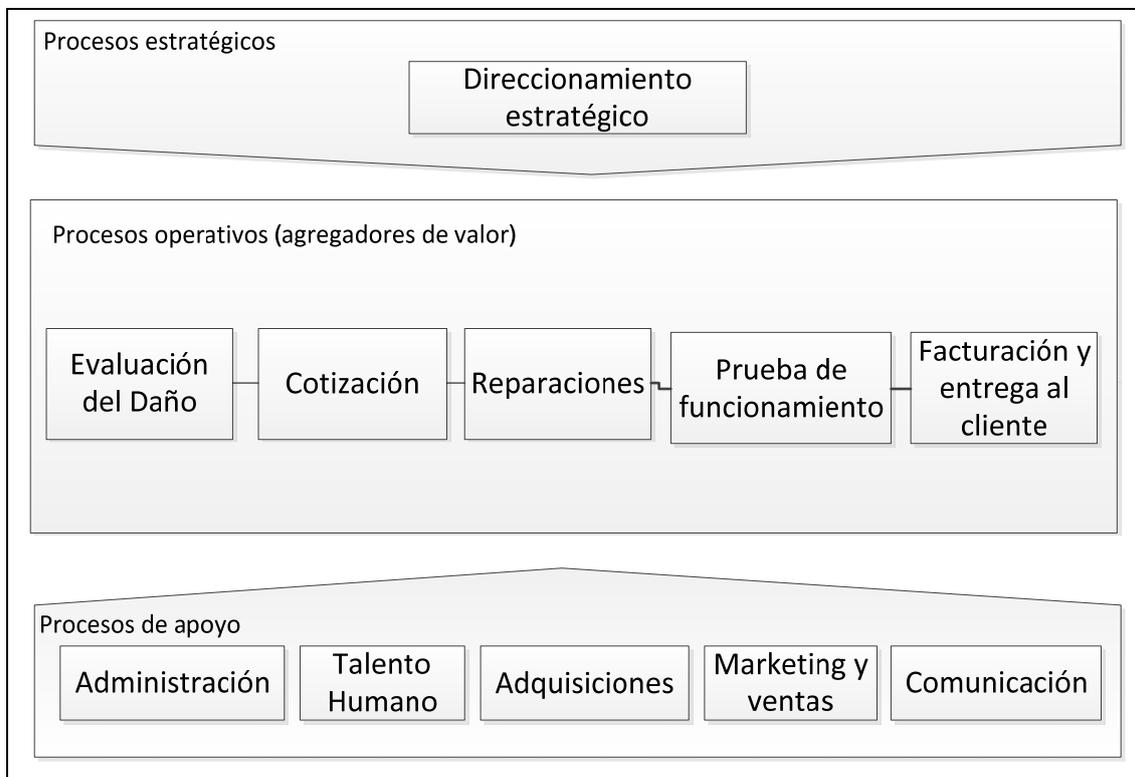
**Figura 45. Cadena de Valor según Porter**

Fuente: (Medina, 2005, pág. 288)



**Figura 46. Modelo de cadena de valor para servicios de colisiones**

### 5.2.1.2 Mapa de procesos



**Figura 47. Mapa de procesos modelo para empresas de servicios de Mecánica-sector colisiones**

### 5.2.1.3 Procesos Gobernantes

**Tabla 21. Proceso: Direccionamiento estratégico**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	---
<b>Deriva en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos Operativos</li> <li>• Procesos de Apoyo</li> </ul>
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes por área (administración, operaciones, contabilidad)</li> <li>• Información de mercado</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico Anual</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones gerencial</li> <li>• Supervisión al correcto funcionamiento de la organización.</li> <li>• Búsqueda y creación de alianzas estratégicas</li> <li>• Diseño y aprobación de nuevos productos / servicios</li> <li>• Diseño y aprobación de presupuestos</li> <li>• Elaboración de planificaciones</li> <li>• Seguimiento al estado operativo y financiero de la empresa</li> </ul>

### 5.2.1.4 Procesos Operativos

**Tabla 22. Proceso: Evaluación del daño**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del daño</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización</li> <li>• Reparación interna</li> <li>• Reparación Externa</li> </ul>
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de daños de instituciones intervinientes, aseguradoras, peritos.</li> <li>• Entrevista al cliente</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de daños</li> <li>• Descripción de arreglos necesarios</li> <li>• Descripción de repuestos y piezas necesarias</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el estado del automóvil</li> <li>• Determinar si es posible realizar la reparación</li> <li>• Definir los recursos de tiempo y repuestos necesarios para la reparación</li> <li>• Establecer el costo de las reparaciones.</li> </ul>

**Tabla 23. Proceso: Cotización**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller – Administrador</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Daño</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación Interna (Mecánica)</li> <li>• Reparación Externa (Carrocería)</li> </ul>
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de daños</li> <li>• Descripción de arreglos necesarios</li> <li>• Descripción de repuestos y piezas necesarias</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización para el cliente</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del valor de mano de obra</li> <li>• Definición del valor de repuestos y otros materiales</li> <li>• Establecimiento de gastos y costos adicionales</li> <li>• Establecimiento de un cronograma tentativo de trabajo</li> <li>• Elaboración de la cotización para el cliente</li> </ul>

**Tabla 24. Proceso: Reparación Interna (Mecánica)**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación interna (Mecánica)</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánico</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Daño</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de funcionamiento</li> </ul>
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de daños</li> <li>• Descripción de arreglos necesarios</li> <li>• Descripción de repuestos y piezas necesarias</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo listo para pruebas de funcionamiento</li> <li>• Reporte de arreglos internos</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de piezas en mal estado</li> <li>• Mantenimiento general</li> <li>• Reparación de elementos mecánicos averiados</li> <li>• Revisión y reparación del sistema eléctrico</li> </ul>

**Tabla 25. Reparación externa (Carrocería)**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación externa (Carrocería)</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrocero</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Daño</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de funcionamiento</li> </ul>
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de daños</li> <li>• Descripción de arreglos necesarios</li> <li>• Descripción de repuestos y piezas necesarias</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo listo para pruebas de funcionamiento</li> <li>• Reporte de arreglos externos</li> <li>• Pintado de vehículo</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enderezada</li> <li>• Cambio de piezas</li> <li>• Reparación de carrocería</li> <li>• Pintado de vehículo</li> <li>• Colocación de vidrios y otros repuestos</li> </ul>

**Tabla 26. Proceso: Prueba de funcionamiento**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de funcionamiento</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación interna</li> <li>• Reparación externa</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación y entrega al cliente</li> </ul>
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo listo para pruebas de funcionamiento</li> <li>• Reporte de arreglos internos</li> <li>• Reporte de arreglos externos</li> <li>• Pintado de vehículo</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de arreglos realizados y verificados</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación física del arreglo (observación)</li> <li>• Realización de pruebas de conducción</li> <li>• Realización de diagnóstico general</li> </ul>

**Tabla 27. Proceso: Facturación y entrega al cliente**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación y entrega al cliente</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de funcionamiento</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	----
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de arreglos realizados y verificados</li> <li>• Cotización inicial</li> <li>• Reporte de adquisiciones</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura</li> <li>• Registro de entrega de vehículo firmado por el cliente</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de cotización inicial</li> <li>• Contabilización de gastos y costos generados</li> <li>• Elaboración de factura</li> <li>• Cobro de factura</li> <li>• Entrega del vehículo al cliente</li> <li>• Registro de entrega de vehículo</li> </ul>

#### 5.2.1.5 Procesos de Apoyo

**Tabla 28. Proceso: Administración**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico</li> <li>• Cotización</li> <li>• Facturación y entrega de vehículo</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	Presta apoyo general a todos los procesos.
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros y reportes del proceso operativo</li> <li>• Documentos y comunicados de la gerencia general</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes para apoyar a otras áreas</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros transaccionales</li> <li>• Reportes de ingresos y egresos</li> <li>• Pago de servicios básicos</li> </ul>

**Tabla 29. Proceso: Talento Humano**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	----
<b>Deriva en:</b>	Presta apoyo general a todos los procesos.
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de trabajo</li> <li>• Comunicados y reportes del área administrativo y gerencia general</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de nómina</li> <li>• Reportes de desempeño</li> <li>• Reportes de observaciones al personal</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de reclutamiento y selección</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> </ul>

**Tabla 30. Proceso: Adquisiciones**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de daños</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	Presta apoyo general a todos los procesos.
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de piezas requeridas</li> <li>• Cotización</li> <li>• Descripción de repuestos y piezas necesarias</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de adquisiciones</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la búsqueda de mejores alternativas en calidad y costo para la adquisición de repuestos y piezas</li> <li>• Realizar la adquisición de piezas y repuestos</li> <li>• Registrar cantidades y valores referentes a la adquisición de cada reparación.</li> </ul>

**Tabla 31. Proceso: Marketing**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	Presta apoyo general a todos los procesos.
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes y programas empresariales</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Estrategias de publicidad y promociones</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de condiciones de mercado (clientes y competencia)</li> <li>• Determinación de costos en proveedores de recursos de publicidad y marketing</li> <li>• Planteamiento de estrategias de publicidad y mercado</li> </ul>

**Tabla 32. Proceso: Comunicación**

<b>Nombre del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Dueño del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador, Community Manager</li> </ul>
<b>Depende de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico, Marketing</li> </ul>
<b>Deriva en:</b>	Presta apoyo general a todos los procesos.
<b>Entradas del proceso: (Inputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Reportes y comunicados de Gerencia</li> </ul>
<b>Productos del proceso: (Outputs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de comunicación</li> <li>• Reportes de quejas, reclamos y comunicados de clientes</li> <li>• Reportes de actividad en los perfiles de la empresa en redes sociales</li> </ul>
<b>Funciones del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Manejo de perfiles de la empresa en redes sociales (gestionado por el Community Manager)</li> </ul>

### 5.2.2 Procesos financieros

Los procesos financieros que debería llevar a cabo la empresa como parte de su gestión pueden variar según el tamaño de sus operaciones, por lo cual se mencionan los siguientes:

**Tabla 33. Procesos financieros**

Proceso	Función / Objetivo	Área Responsable	Entradas Inputs	Salidas Outputs
Proceso contable	Realizar el registro contable de todas las transacciones que se producen en la organización, tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por servicio</li> <li>• Egresos por pagos a proveedores, sueldos, gastos generales, arriendos, gastos financieros, entre otros</li> </ul>	Administración Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros transaccionales</li> <li>• Facturas</li> <li>• Recibos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes contables</li> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Balances</li> </ul>
Pago de impuestos	Realización de declaraciones y cancelación de las mismas.	Administración Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de ingresos mensuales</li> <li>• Registro de ingresos anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaraciones mensuales de IVA</li> <li>• Declaraciones anuales de Impuesto a la renta</li> </ul>
Controles tributarios	Revisión del estado general de la organización en el pago de impuestos mensuales, impuesto a la renta anual, generación o recepción de retenciones, entre otros similares.	Administración Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaraciones de períodos anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de pago histórica de impuestos</li> </ul>
Elaboración de presupuestos	Realización de la planificación presupuestaria mensual y anual de acuerdo con los ingresos y egresos actuales y proyectados.	Direccionamiento Estratégico Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de ingresos y egresos</li> <li>• Reporte de requerimientos de otras áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto mensual</li> <li>• Presupuesto anual</li> <li>• Reporte de cumplimiento de presupuesto</li> </ul>
Análisis de reportes – Estados financieros-	Realización de reportes o estados financieros mensuales y trimestrales para analizar el estado actual de la organización y apoyar la toma de decisiones.	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros</li> <li>• Balances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte financiero organizacional</li> </ul>
Evaluación de situación financiera – Indicadores financieros-	Análisis de la situación financiera anual mediante el uso de indicadores diversos para determinar aspectos como rentabilidad, liquidez, endeudamiento, entre otros.	Contabilidad Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros</li> <li>• Balances</li> <li>• Datos contables en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de indicadores financieros</li> </ul>

### 5.2.3 Procesos de calidad

Al igual que con los procesos financieros se propone una serie de procesos de calidad que permitirán a la empresa asegurar la calidad en la entrega de sus servicios y la satisfacción del cliente:

**Tabla 34. Procesos de calidad**

Proceso	Función / Objetivo	Área Responsable	Entradas Inputs	Salidas Outputs
Control de calidad a procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la calidad de los procesos de la empresa ejecutados para la reparación de colisiones</li> </ul>	Direccionamiento estratégico Jefe de Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos referentes al proceso de servicio (tiempo, recursos humanos, recursos técnicos e insumos utilizados)</li> <li>Observaciones</li> <li>Errores o fallas en el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de calidad en procesos</li> <li>Reporte de calidad en mano de obra</li> </ul>
Control de calidad en resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la calidad de las reparaciones realizadas</li> </ul>	Direccionamiento estratégico Jefe de Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de reparaciones realizadas</li> <li>Reporte de pruebas de funcionamiento</li> <li>Encuesta de satisfacción al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de calidad en resultados</li> </ul>
Control de calidad en servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la calidad en el trato que el cliente recibió por parte del personal de la empresa</li> </ul>	Direccionamiento estratégico Jefe de Taller Administración Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de satisfacción al cliente</li> <li>Llamadas de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de calidad en el servicio al cliente</li> </ul>

## **CAPITULO VI**

### **6. APLICACIÓN PRÁCTICA**

#### **6.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA FUNCIONAMIENTO EN EL TALLER AUTOMOTRIZ OÑA RODRÍGUEZ**

A continuación, se presenta la aplicación del modelo expuesto en el capítulo V al Taller Oña Rodríguez, el Modelo GC o de Gobierno Corporativo, el cual tiene un enfoque que permite relacionar el posicionamiento de las áreas directivas con las estrategias internas (personal, procesos, tecnologías y estructura organizacional) y externas (productos y servicios, mercados y clientes) y, la forma en que estos aspectos permiten gestionar la información y comunicaciones, los objetivos y resultados, los ingresos, costos y el control interno y gestión del trabajo.

**Tabla 35. Aplicación del modelo GC aplicado al Taller Oña Rodríguez**

<p><b>Información y Comunicaciones</b></p> <p><u>Información:</u> Novedades. Requerimientos Reportes de daños</p> <p><u>Comunicación</u> Publicidad directa Radio Manejo de Redes sociales</p>	<p><b>Gobierno corporativo</b></p> <p>Dirección general de las operaciones y ámbitos estratégicos de la empresa. Toma de decisiones estratégicas Planificación y direccionamiento estratégico.</p>		<p><b>Objetivos y resultados</b></p> <p>Año 5: Apertura de nuevas sucursales para la expansión geográfica y crecimiento organizacional Año 4: Expansión de alianzas estratégicas con organizaciones del sector para fortalecimiento de la presencia en el mercado. Año 3: Adquisición de nuevas tecnologías y capacitación del personal para el fortalecimiento competitivo de la empresa. Año 2: Incremento de la capacidad operativa para captar un número mayor de clientes. Año 1: Consolidación de la empresa en el mercado para el logro de la estabilidad financiera.</p>	
	<p><b>Estrategias internas u operativas</b></p>		<p><b>Estrategias externas</b></p>	
	<p><b>Personal</b></p> <p><u>Personal:</u> Mecánicos, carroceros, pintores, asistentes Personal administrativo Personal de servicios generales</p> <p><u>Desarrollo de personal</u> Capacitación y actualización de conocimientos Manejo de nuevos equipos Capacitación en temas de seguridad</p>	<p><b>Procesos</b></p> <p><u>Actividades clave</u> Evaluación del daño Cotización Reparación interna Reparación externa (carrocería) Prueba de funcionamiento Facturación Entrega al cliente</p> <p><u>Procesos de apoyo</u> Administrativos Financieros Calidad <u>Proveedores clave</u> Proveedores de repuestos e insumos para mecánica.</p>	<p><b>Productos y servicios</b></p> <p>Servicio de mecánica general y reparación de colisiones Realización de estudio de reparación previo para cotización y cronograma de reparación Puntualidad y calidad en el servicio Garantía en las reparaciones realizadas Seguimiento post servicio</p>	
	<p><b>Tecnológicas</b></p> <p><u>Infraestructura:</u> Taller, Equipos (soldadura, doblado, corte), herramientas Equipo de pintura Equipo de enderezado Equipo de desensamblado</p>	<p><b>Estructura organizacional</b></p> <p>Estructura vertical de pocos niveles, alta especialización del personal</p>	<p><b>Mercados y clientes</b></p> <p>Propietarios de vehículos que han sufrido colisiones, que necesitan servicios de reparación de calidad a precio justo y en el tiempo previsto.</p>	<p><b>Ingresos</b></p> <p>Cobro por arreglo proporcional al volumen de trabajo en el servicio</p>
	<p><b>Control interno y gestión del riesgo</b></p> <p>Manejo de registros documentales (evaluación de daños, cotizaciones, proformas, presupuestos, y contratos), registro fotográfico de reparaciones Supervisión de operaciones Registro documental de piezas, insumos y repuestos cambiados y nuevos. Registro contable de todas las operaciones.</p>		<p><b>Costos</b></p> <p><u>Costos fijos:</u> Nómina, servicios básicos, tasas y permisos anuales <u>Costos variables:</u> Repuestos, insumos, material adicional</p>	

## 6.1.1 Direccionamiento estratégico

### 6.1.1.1 Misión

A partir de las respuestas que se encuentran en la tabla 13 se estructuró la misión de la siguiente manera para el Taller Oña Rodríguez:

**Tabla 36. Misión de Talleres Oña Rodríguez**

El taller Oña Rodríguez ofrece servicios de **reparación de colisiones** para **personas que tienen vehículos que han sufrido colisiones** en la **ciudad de Quito**, mediante el **uso de tecnología actual** para **apoyar la reparación de colisiones** y el **conocimiento y experiencia del personal** como factores esenciales para ofrecer servicios de calidad, **buscando generar rentabilidad económica**, mediante una oferta de servicios con **puntualidad, calidad y precios justos**.

Para clarificar la relación entre la matriz expuesta en la tabla 13 y la misión definitiva se ha destacado con color cada aspecto que la compone.

### 6.1.1.2 Visión

Al igual que con la misión se aplicó los parámetros expuestos en la tabla 14:

**Tabla 37. Visión de Talleres Oña Rodríguez**

El Taller Oña Rodríguez busca la **expansión geográfica con la apertura de sucursales** para **lograr el crecimiento en el volumen de operaciones** para **clientes de varios sectores de la ciudad**, en un período de **5 años** mediante la **reinversión de ganancia y alianzas estratégicas**.

### 6.1.1.3 Objetivos estratégicos

**Tabla 38. Objetivos estratégicos**

Visión a largo plazo	El Taller Oña Rodríguez busca la expansión geográfica con la apertura de sucursales para lograr el crecimiento en el volumen de operaciones para clientes de varios sectores de la ciudad, en un período de 5 años mediante la reinversión de ganancia y alianzas estratégicas.
<b>Regresión de objetivos</b>	
<b>Año 5</b>	Apertura de nuevas sucursales en el sector sur de la ciudad de Quito para la expansión geográfica y crecimiento organizacional mediante la inversión y reinversión de ganancias durante el quinto año.
<b>Año 4</b>	Expansión de alianzas estratégicas con organizaciones del sector para fortalecimiento de la presencia en el mercado, mediante convenios de cooperación.
<b>Año 3</b>	Adquisición de nuevas tecnologías y capacitación del personal para el fortalecimiento competitivo de la empresa mediante la inversión programada.
<b>Año 2</b>	Incremento de la capacidad operativa para captar un número mayor de clientes mediante el aumento de recursos humanos e infraestructura durante el segundo año
<b>Año 1</b>	Consolidación de la empresa en el mercado para el logro de la estabilidad financiera, a través de un flujo constante de clientes captados mediante acciones de publicidad, comunicación y alianzas estratégicas durante el primer año de operaciones.

### 6.1.1.4 Estrategias para Taller Oña Rodríguez

**Tabla 39. Estrategias para el Taller Oña Rodríguez**

<b>Estrategia Genérica</b>		
	<b>Productos/servicios actuales</b>	<b>Productos/servicios nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
<b>Mercados nuevos</b>	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>	Diversificación
<b>Desarrollo de nuevos mercados:</b> Desarrollo de nuevos mercados con los servicios actuales, como la expansión de servicios de mecánica al sector colisiones.		
<b>Estrategias Organizacionales</b>		
<b>Estrategia Organizacional</b>	<b>Estrategia funcional</b>	<b>Estrategia emergente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizacional por procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de planes operativos mensuales y cronogramas de trabajo semanales.</li> <li>Realización de evaluaciones trimestrales de calidad y revisión de indicadores financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de estudios de mercado anuales para identificación de nuevos mercados.</li> </ul>

**Tabla 40. Estrategias Operativas**

<b>Estrategias Operativas</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>
AÑO1: Consolidación de la empresa en el mercado para el logro de la estabilidad financiera, a través de un flujo constante de clientes captados mediante acciones de publicidad, comunicación y alianzas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de la empresa en redes sociales.</li> <li>• Realización de publicidad directa mediante empresas de remolques y grúas.</li> <li>• Realización de publicidad en medios impresos como Revista Carburando y en radios locales</li> </ul>
AÑO 2: Incremento de la capacidad operativa para captar un número mayor de clientes mediante el aumento de recursos humanos e infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readequación de la infraestructura para ampliar la capacidad de operación</li> <li>• Contratación de personal asistente para satisfacer la demanda creciente</li> <li>• Integración a nómina de estudiantes de mecánica en pasantía para la selección de personal con potencial</li> </ul>
AÑO 3: Adquisición de nuevas tecnologías y capacitación del personal para el fortalecimiento competitivo de la empresa mediante la inversión programada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de tecnología para reparaciones, tales como maquinaria y software de apoyo</li> <li>• Capacitación al personal en el manejo de las nuevas tecnologías y técnicas de reparación</li> <li>• Creación de contratos de vinculación para el personal capacitado</li> </ul>
AÑO 4: Expansión de alianzas estratégicas con organizaciones del sector para fortalecimiento de la presencia en el mercado, mediante convenios de cooperación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de visitas gerenciales a concesionarias, empresas aseguradoras, talleres mecánicos pequeños, y otras, para la generación de alianzas estratégicas.</li> <li>• Desarrollo de servicios diferenciados para aseguradoras y empresas en general</li> </ul>
AÑO 5: Apertura de nuevas sucursales en el sector sur de la ciudad de Quito para la expansión geográfica y crecimiento organizacional mediante la inversión y reinversión de ganancias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de estudios de factibilidad para la apertura de nuevas sucursales</li> <li>• Búsqueda de inversionistas para la expansión de la empresa.</li> </ul>

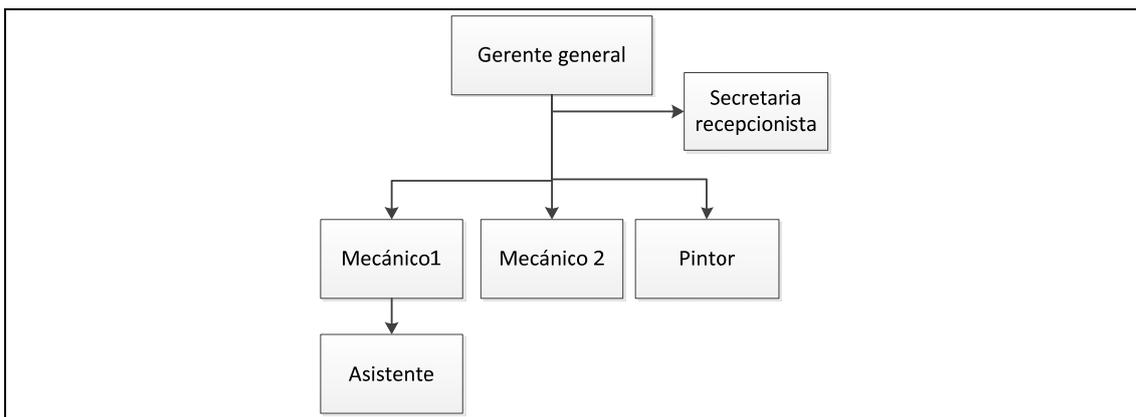
### 6.1.1.5 Políticas para el Taller Oña Rodríguez

**Tabla 41. Matriz modelo de políticas organizacionales para Taller Oña Rodríguez**

Políticas Generales	Políticas específicas	Políticas
Área financiera	Política de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los pagos a proveedores se realizarán en un período de entre 3 a 15 días de recibida la mercadería para comprobación de calidad y cantidades de la misma.</li> <li>El pago a proveedores se realizará mediante cheque de la empresa que debe tener su respectivo comprobante de egreso.</li> <li>El pago al personal se realizará dentro de los últimos cinco días de cada mes de acuerdo con el cálculo de sueldo, horas extras, descuentos y rubros adicionales que se hayan generado durante el período a cancelarse.</li> <li>La cancelación de pagos al personal se la realizará mediante transferencia bancaria o mediante cheque de la empresa.</li> </ul>
	Política de caja, consolidación y registro contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor en caja chica será repuesto al final de cada mes, a menos que se justifique su reposición previa.</li> <li>Todo valor tomado de caja deberá ser justificado con sus debidos comprobantes.</li> <li>Al final de cada día se deberá realizar el cuadro de valores y consolidación bancaria.</li> <li>Al final de cada día se deberá realizar la revisión de facturas, mismas que deberán cuadrarse con los registros contables.</li> <li>Al final de la semana se realizará un reporte transaccional y de valores para gerencia.</li> </ul>
Talento Humano	Política de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se reclutará mediante la colocación de anuncios en medios de comunicación y mediante comunicados a institutos tecnológicos en mecánica.</li> <li>La selección del personal se realizará mediante criterios de evaluación basados en entrevista de trabajo, currículum, experiencia práctica y periodo de prueba.</li> <li>El personal podrá ser seleccionado sin experiencia cuando la evaluación muestre un buen potencial de aprendizaje y desempeño.</li> </ul>
	Política de capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal que labore un período mayor a tres años podrá recibir capacitaciones de alto nivel que beneficien a su profesionalización y a la empresa, costo que será asumido por la empresa siempre y cuando el profesional cumpla con el período de vinculación que se dicte para cada capacitación.</li> <li>Todo el personal gozará de capacitaciones en temas obligatorios o relevantes, tales como seguridad, buenas prácticas, calidad y servicio al cliente, entre otros.</li> </ul>
Operaciones	Política de calidad y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará un chequeo en la calidad del trabajo por parte del jefe o supervisor de operaciones, previo a la entrega al cliente.</li> <li>Se tomarán registros fotográficos y documentales en cada servicio, previo a la realización del mismo y contra entrega.</li> <li>Cada pieza o repuesto que se extraiga de un vehículo para su reposición o reparación será fotografiado y almacenado para su entrega o presentación al cliente, como prueba del trabajo realizado.</li> </ul>
Adquisiciones	Política de compras de activos fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando exista un requerimiento en la compra de activos fijos este será evaluado y aprobado o rechazado por la gerencia, según la necesidad del mismo y la factibilidad de adquisición.</li> </ul>
	Política de valoración de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará una valoración de proveedores basada en criterios como, disponibilidad, calidad, precio y origen del repuesto (original o estándar)</li> </ul>
Comercialización	Política de cotizaciones y facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previo a la realización de cada servicio se realizará un diagnóstico y cotización del mismo, que se confrontará con reportes de peritaje realizados por los organismos de control o aseguradoras según sea el caso.</li> <li>La cotización será presentada al cliente para su aprobación previo al inicio de los trabajos realizados.</li> <li>La facturación se realizará de forma posterior al trabajo realizado considerando todos los rubros que intervinieron en la reparación.</li> <li>Se comunicará al cliente sobre cada rubro emergente fuera de la cotización durante las actividades de reparación del vehículo para su aprobación</li> </ul>
Tecnología	Política de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensualmente se destinará un rubro para mantenimiento de activos fijos igual al 2% de la valoración de cada activo.</li> <li>El mantenimiento preventivo se realizará de forma mensual en la maquinaria de la organización</li> </ul>
Comunicación	Política de comunicación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comunicará al cliente cada novedad que requiera la toma de decisión del mismo sobre la reparación de la colisión.</li> <li>Se realizará un proceso de seguimiento al cliente para verificación de la satisfacción en el servicio, siete días después de la entrega del vehículo mediante llamada telefónica</li> </ul>

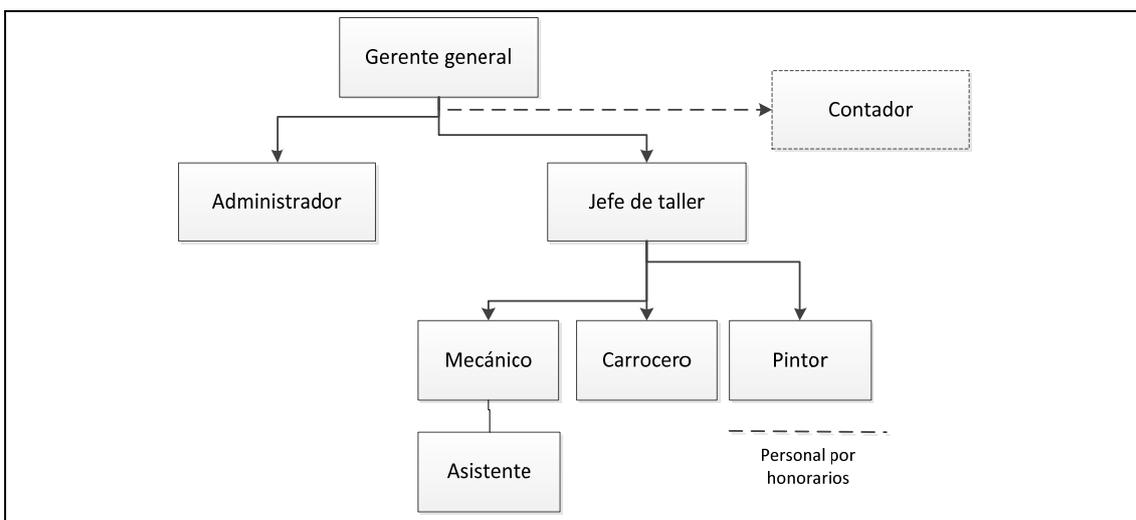
## 6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Taller Oña Rodríguez se maneja actualmente con una estructura compuesta por 6 personas, de la forma siguiente:



**Figura 48. Estructura organizacional actual**

Considerando lo propuesto en el modelo de creación, se sugiere la siguiente estructura para ingresar al mercado de colisiones:

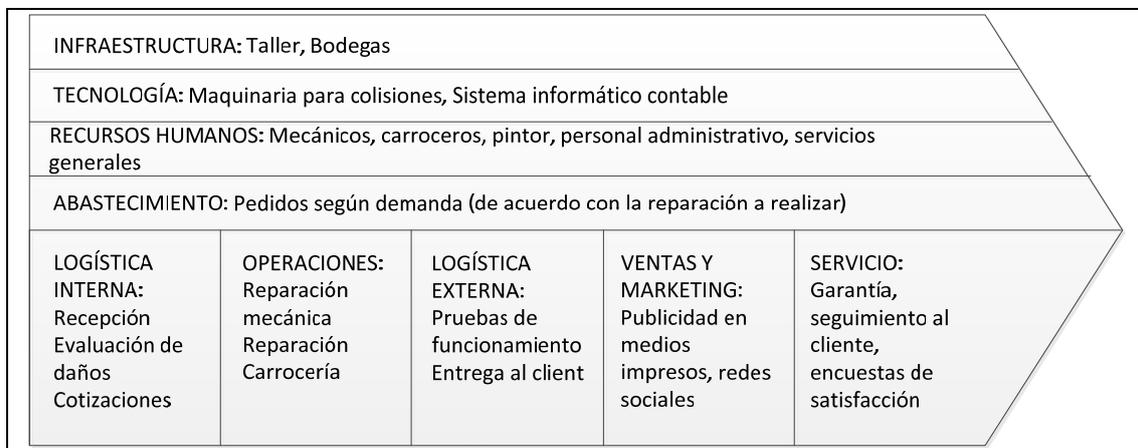


**Figura 49. Estructura organizacional propuesta para el Taller Oña Rodríguez**

No obstante, el crecimiento de la empresa puede requerir que posteriormente se agreguen los cargos mencionados en la figura 40.

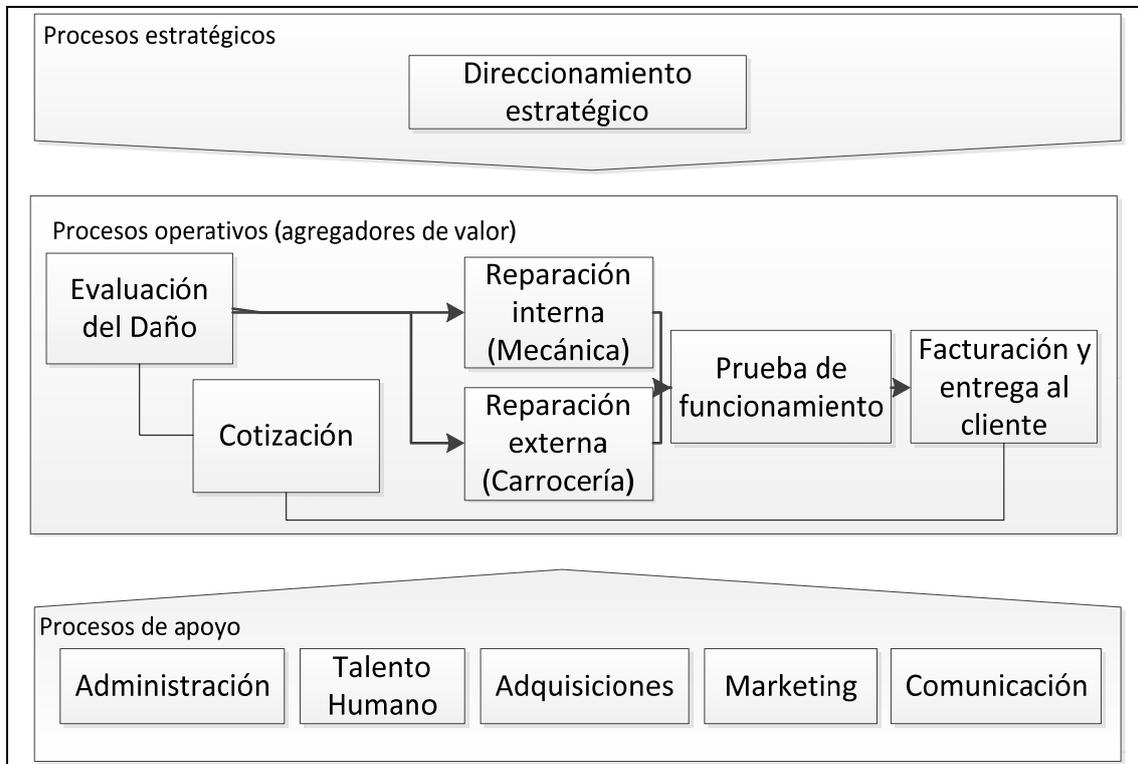
## 6.3 OPERACIONES

### 6.3.1 Cadena de valor del Taller Oña Rodríguez



**Figura 50. Cadena de Valor para el taller Oña Rodríguez**

### 6.3.2 Mapa de procesos del Taller Oña Rodríguez



**Figura 51. Mapa de procesos para el Taller Oña Rodríguez**

Se tomó como base el Mapa de procesos genéricos, realizando como modificación la separación del proceso de reparaciones en un proceso de reparaciones interno (mecánicas) y otro externo (carrocería). También se alteró la manera en que los procesos se conectan, de modo que la cotización se conecte directamente con Facturación y entrega al cliente.

### 6.4 COMPARACIÓN ENTRE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA

El presente modelo establece una forma de funcionamiento diferente a la que actualmente posee el Taller Oña Rodríguez, por tanto, existen aspectos que se deberán añadir y que

implican una inversión, sin embargo, en otros casos se pueden utilizar los recursos disponibles, como el personal, asignándoles un cargo diferente. La siguiente tabla muestra el antes y el después de Taller Oña Rodríguez con la aplicación del modelo y, se establecen aquellos aspectos en los que se generará la necesidad de inversión:

**Tabla 42. Matriz de comparación entre la situación actual y la situación propuesta en Taller Oña Rodríguez**

Aspecto propuesto	Situación actual	Situación propuesta	Inversión requerida
Cambio en el modelo de negocio	Empresa direccionada a servicios mecánicos en general y venta de repuestos	Empresa direccionada a servicios de mecánica en general, y reparación de colisiones	--
Expansión del cliente objetivo	Clientes que requieren reparaciones o mantenimiento en su vehículo	Clientes que han sufrido colisiones en su vehículo	--
Aplicación de CANVAS	No cuenta con un modelo de creación	Aplica el CANVAS como modelo referencial y guía de sus operaciones, clarificando los socios, actividades y recursos clave para generar la nueva propuesta de valor que se entregará al segmento de clientes mediante canales adecuados para mejorar la relación con los mismos. Se define también la estructura de costos y el flujo de ingresos.	--
Aplicación de Modelo GC	No cuenta con la aplicación de este modelo	Aplica el modelo GC como referente de sus operaciones y para definir estrategias internas y externas, así como el control interno y la gestión del riesgo	--
Direccionamiento estratégico: Misión	No cuenta con definición de misión	Se define una misión para el negocio que abarca el enfoque en el sector colisiones, detallando claramente los servicios, los clientes, el ámbito geográfico, el enfoque en tecnología y recursos humanos, el objetivo económico y el factor de diferenciación.	--
Direccionamiento estratégico: Visión	No cuenta con definición de visión	Se define una visión a 5 años, proyectando el crecimiento de la empresa y la expansión geográfica y operacional mediante la inversión de capital	--
Direccionamiento estratégico: Objetivos	No cuenta con objetivos estratégicos	Se definen objetivos estratégicos anuales en concordancia con la visión organizacional, para un período de 5 años	--
Direccionamiento estratégico: Estrategias corporativas	No cuenta con estrategias corporativas	Se establece una estrategia genérica en concordancia con la expansión de los servicios al sector colisiones, y se desarrollan estrategias para el cumplimiento de los objetivos anuales	--
Direccionamiento estratégico: políticas	No cuenta con políticas internas	Se establecen políticas internas básicas para el funcionamiento de los principales procesos: financiera, talento humano, operaciones, adquisiciones, comercialización, tecnología y comunicación	--
Estructura organizacional	La empresa cuenta con los puestos de: Gerencia general, secretaria, mecánico 1, mecánico 2, pintor y asistente	Se mantienen los puestos de: Gerencia general, Mecánico 1, asistente mecánico y pintor. Se asciende a uno de los mecánicos a Jefe de Taller y la secretaria pasa a Administradora debido a la experiencia y conocimiento que ha ganado en la empresa. Se añade el cargo de Carrocero y se contrata a un contador por honorarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en el sueldo de secretaria a administradora, y en el sueldo de mecánico a jefe de taller.</li> <li>- Creación de puesto de carrocero</li> <li>- Contratación de contador.</li> </ul>

Aspecto propuesto	Situación actual	Situación propuesta	Inversión requerida
Formalización de la empresa	La empresa cuenta con RUC personal y facturas.	Realizar la conversión del negocio a empresa: contrato de compañía, Obtención del RUC de persona jurídica, obtención del número patronal del IESS, Obtención del permiso de funcionamiento del local, obtención de Patente Municipal y permiso del cuerpo de bomberos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de constitución</li> <li>- Notaría</li> <li>- Registro mercantil</li> <li>- Municipio</li> <li>- Permiso bomberos</li> <li>- Trámites varios</li> </ul>
Procesos y operaciones: Mapa de procesos	La empresa no cuenta con un planteamiento de procesos	La empresa cuenta con un mapa de procesos que refleja la relación entre la cadena de valor, los procesos directivos y los procesos de apoyo	--
Procesos y operaciones: procesos directivos	No cuenta con procesos directivos No existe planificación en las operaciones, se realiza un plan de trabajo diario según la demanda de trabajo que se tiene acumulada o los trabajos que surgen día a día.	La empresa establece funciones y responsabilidades para el proceso de Dirección tales como la realización de planes, presupuestos, toma de decisiones y un enfoque de carácter estratégico para la dirección de la empresa.	--
Procesos y operaciones: procesos operativos	La empresa no ha definido procesos. Las actividades operativas se desarrollan según la demanda, y de acuerdo con el criterio de cada mecánico No existe una verificación del funcionamiento y la evaluación del costo por la reparación se realiza de forma empírica	Se proponen procesos definidos para evaluar el servicio a ofrecerse mediante cotizaciones y precios reales, y mediante el respectivo cálculo de mano de obra según el volumen de trabajo. Se trabaja mediante cronogramas para el cumplimiento puntual de las obligaciones. Se realizan pruebas de funcionamiento Se divide la reparación en reparaciones mecánicas o internas, y externas o de carrocería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa cuenta con maquinaria y equipos para mecánica, sin embargo se ha considerado la necesidad de readecuar las instalaciones y adquirir maquinaria adicional.</li> </ul>
Procesos y operaciones: Procesos de apoyo	No cuenta con procesos de apoyo definidos La empresa ha repartido las actividades administrativas entre el gerente y la secretaria recepcionista No existen procesos de adquisiciones, la compra de repuestos se la realiza por experiencia No se llevan a cabo acciones de marketing ni de comunicación.	Se proponen procesos específicos para adquisiciones que integren una valoración de proveedores, procesos de talento humano que involucre el desarrollo y capacitación del personal mediante contratos de vinculación, se establecen funciones administrativas separadas de las funciones contables, y se añaden procesos de marketing y comunicación	La contratación de personal para comunicación (Community manager) o para marketing o ventas puede darse a futuro, mientras tantas estas funciones pueden dividirse entre el gerente general y la administradora.
Procesos y operaciones: Procesos financieros	No se lleva a cabo un proceso contable No se elaboran estados financieros ni balances El pago de impuestos se limita a la declaración del IVA y el impuesto a la renta personal	Se proponen procesos contables para el registro diario de transacciones y la posterior conciliación de cuentas Se propone el pago de impuestos y la aplicación de controles tributarios Se elaborarán presupuestos, reportes financieros y evaluación mediante indicadores	--
Procesos y operaciones: Procesos de calidad	No se aplican procesos de calidad	Se establecen procesos para verificar la calidad en tres ámbitos, durante los servicios, en el resultado de los servicios y en la satisfacción del cliente respecto a la atención brindada.	--

**Tabla 43. Nivel de madurez actual y propuesta**

	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>
<b>NIVEL DE MADUREZ</b>	<b>NIVEL I – INICIAL</b>	<b>NIVEL 3 – DEFINIDO</b>
	Organizaciones caóticas, no cuentan con un entorno estable, pueden producir servicios o productos que funcionan pero exceden o no respetan presupuestos ni plazos. Compromiso en exceso, abandono de obligaciones en tiempos de crisis, poca capacidad de repetir éxitos o aciertos.	Actividades y procesos bien caracterizados y definidos, existen estándares procedimientos y métodos. Mayor alcance de estándares, se establecen propósitos, entradas y salidas para los procesos, actividades y roles
	Existe legalmente como microempresa o persona natural Estructura informal, o formal de manera inadecuada No cuenta con un direccionamiento estratégico pero puede tener una misión planteada inadecuadamente No cuenta con planificación de ningún tipo No existen procesos definidos aunque el personal suele saber que hacer de forma empírica El manejo de finanzas se limita a facturación No existe un enfoque en calidad o mejora continua No existe publicidad o se llevan a cabo acciones aisladas para promocionar el negocio	Estructura formal centrada en los procesos Cuenta con direccionamiento estratégico definido con misión, visión y otros elementos Cuenta con una planificación en distintos niveles (estratégica, operativa, presupuestaria) Los procesos están definidos de forma clara El manejo de las finanzas permite la obtención de información y datos para la toma de decisiones Existe un control de calidad y políticas para la gestión de los procesos Se aplican estrategias publicitarias y gestión de comunicación

## 6.5 INVERSIÓN

La inversión necesaria para aplicar el modelo, según lo señalado en la tabla anterior, se eleva a los siguientes rubros:

**Tabla 44. Inversión**

<b>Detalle</b>	<b>Valor primer año:</b>
Aumento en valores de sueldo de secretaria a administradora de \$500 a \$700 mensuales	\$ 2400,00
Aumento en valores de sueldo de mecánico a jefe de taller. De \$400 a \$650 mensuales	\$ 3000,00
Creación de puesto de carrocero, \$500,00 mensuales	\$ 6000,00
Contratación de contador \$200 mensuales	\$ 2400,00
Valor de constitución	\$ 400,00
Notaría	\$ 150,00
Registro Mercantil	\$ 200,00
Municipio	\$ 300,00
Permiso bomberos	\$ 250,00
Trámites varios	\$ 300,00
Presupuesto para readecuaciones y maquinaria adicional.	\$ 5000,00
<b>TOTAL Inversión Primer año</b>	<b>\$ 20400,00</b>

## 6.6 BENEFICIOS ESPERADOS PARA TALLERES OÑA RODRÍGUEZ

**Tabla 45. Beneficios esperados para Talleres Oña Rodríguez**

<b>Ámbito</b>	<b>Beneficio</b>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura clara y definida permite delimitar y dividir adecuadamente las funciones y responsabilidades de cada cargo.</li> <li>• Establece la participación de cada cargo en los procesos de la empresa.</li> </ul>
<b>Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con cargos administrativos para el manejo de los ámbitos relacionados con Talento Humano, Comercialización y gestión interna en general, permite llevar un control adecuado de la planificación, presupuestos y ejecución de los mismos.</li> <li>• Apoyar el seguimiento y registro de las transacciones de la empresa.</li> <li>• Asegurar el pago puntual y preciso de tasas e impuestos obligatorios.</li> <li>• Estabilidad administrativa.</li> <li>• Enfoque en capacitación y desarrollo del personal.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la toma de decisiones al poder obtener información sobre el desempeño de los procesos.</li> <li>• Delimitación de las actividades y procedimientos referentes a cada proceso.</li> <li>• Incremento en el control de calidad a los procesos, los servicios y los resultados obtenidos.</li> </ul>
<b>Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control al flujo de caja de la empresa.</li> <li>• Obtención de información para la toma de decisiones empresarial a partir de estados e indicadores financieros.</li> <li>• Mayor estabilidad financiera.</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en los ingresos por un mayor valor del servicio por cliente en la reparación de colisiones.</li> <li>• Apoyo a la gestión de ventas y servicio al cliente.</li> </ul>
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la oferta de servicios al ingresar al mercado de colisiones.</li> <li>• Mejoría de la competitividad de la organización.</li> <li>• Aumento de la fidelidad de los clientes respecto a la organización.</li> </ul>
<b>Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la información que recibe el cliente, antes, durante y después del servicio.</li> <li>• Establecimiento de nuevos canales de comunicación para la interacción con el cliente.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de errores y fallos en el proceso de servicio.</li> <li>• Mejoría en la satisfacción de los clientes por la calidad en las reparaciones realizadas.</li> <li>• Mejoría en la satisfacción de los clientes por la atención recibida.</li> </ul>

## **CAPITULO VII**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

- Al hacer referencia a la organización caso de estudio de aplicación, así como a los resultados de las investigaciones efectuadas, se pudo comprobar la hipótesis planteada que refiere que los talleres automotrices desarrollan sus actividades generalmente en un nivel de madurez 1, que mejoraría con la aplicación de modelos de gestión para su funcionamiento, así como en el caso de iniciar esta actividad, el implementar los procesos derivados de los modelos de gestión para su creación y funcionamiento conducirán a lograr al menos a un nivel de madurez 3 en el desarrollo de la organización.
- Con base en la información recopilada se conoce que el 74% labora de forma empírica y apenas un 26% maneja percepción de estructura organizacional, lo cual lleva a concluir la necesidad de un planteamiento de un modelo de gestión que permita a las medianas empresas formalizar sus operaciones y estructura organizacional referente a su oferta de servicios de reparación de colisiones, mediante lineamientos divididos en: aspectos necesarios para formalizar la empresa, establecimiento de direccionamiento estratégico, definición del modelo de negocio y forma de funcionamiento (CANVAS y modelo GC), estructura

organizacional y funciones del personal; y aspectos necesarios para el funcionamiento como la cadena de valor, mapa de procesos, definición de cada proceso, prácticas financieras y de calidad

- Es imperante referir que todo giro de negocio requiere de forma indispensable el cumplimiento de la normativa legal que le corresponda; con referencia a la investigación efectuada, de fuente oficial se conoce que de un universo de 5069 negocios de reparación relacionados al caso de estudio, apenas el 5% presenta naturaleza jurídica, lo que evidencia que a pesar de la existencia de aspectos a observarse en todo nivel de jerarquía de norma (Ej.: constitucional, orgánica, ambiental, municipal, tributaria), estos son prácticamente omitidos.

Como resultado de las encuestas efectuadas se puede concluir que el 30% de los negocios encuestados tienen casi nulo conocimiento de aspectos legales relacionados, así como que, el 49% podría contar una ligera o baja percepción de la aplicación de la materia legal referente, llevando consigo riesgos de sanciones, pérdidas y cierres temporales o definitivos del negocio.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- Identificar el nivel de madurez en el cual se encuentra una organización; los resultados de las encuestas efectuadas permiten citar a un 79% con nivel de madurez 1 o inferior, es decir, que desconocen su posicionamiento en los niveles citados y, en consecuencia omiten el detalle de los beneficios y riesgos de su situación.

- Implementar un modelo de creación y funcionamiento de forma paulatina, constante y supervisada; facilitando la absorción de la inversión (aproximadamente el 20% de sus ingresos anuales) en un período adecuado (entre 1 a 3 años), así como la adaptación del personal a un trabajo diferente en cada ámbito estructurado dentro del modelo de gestión elegido, lo cual permitirá reducir el anteriormente citado 55% de empresas que laboran en el contexto de la presente investigación, con base únicamente en el conocimiento empírico.
- Determinar políticas generales y específicas que contribuyan de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos propuestos, que deberán estar acordes a sus capacidades, lo cual contribuirá a alcanzar un grado de madurez de nivel 3 y mejorar sus operaciones en general, así como a superar, en el caso de las encuestas efectuadas, la cifra de 55% que no cuenta con ningún tipo de planificación.
- En el caso puntual de Taller Oña Rodríguez se recomienda la aplicación del Modelo de Gestión GC, en razón de que conducirá de forma acertada y coherente llegar del actual nivel 1 a un nivel de madurez 3 o mayor, al tener definido un gobierno corporativo, el adecuado tratamiento de temas de información y comunicación y, demás elementos como son, una estructura organizacional clara y cuantificada, el debido manejo financiero, las estrategias internas y externas; elementos que entre otros aportarán a la debida aplicación de políticas y lineamientos conducentes a la obtención de los objetivos propuestos

- En toda organización se recomienda anualmente un diagnóstico empresarial a la organización para identificar áreas de mejora que puedan apoyar el éxito de la aplicación del modelo de funcionamiento al mediano y largo plazo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
2. Agencia Nacional de Tránsito. (2017). *Reglamento General para la Aplicación de la LOTTTSV - ANT*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/base-legal/reglamento-general-para-la-aplicacion-de-la-lotttsv>
3. Amaya, J. (2005). Planeación & Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. En *Gerencia*. Bucaramanga: Universidad de Santo Tomás.
4. Asamblea Constituyente. (2016). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Obtenido de Registro Oficial No. 1002: <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Ley-Orgánica-de-Transporte-Terrestre-Tránsito-y-Seguridad-Vial-y-Reglamento..pdf>
5. Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Recuperado el 08 de Enero de 2016, de [www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
6. Asefeso, A. (2012). *Lean Startup: (Key to a Better Chance of Successful Startup)*. AA Global Sourcing.
7. Baca, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill.
8. Banco Mundial. (2016). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=default&end=2015&locations=EC&start=2001&view=chart>
9. Barreiro, J. (2003). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. Madrid: Netbiblo.
10. BCE. (2016). *Estudio Mensual de Opinión Empresarial*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201612.pdf>
11. BCE. (2016). *Indicadores Macroeconómicos*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php)
12. BCE. (2016). *Inflación*. Recuperado el 18 de Julio de 2011, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
13. Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (3ra. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
14. Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Editorial Digital UNID.

15. Blasco, M. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas: Claves para mejorar tu negocio*. Madrid: Profit Editorial.
16. Bustos, J. (2007). *El Impuesto al Valor Agregado y el Régimen de Facturación en el Impuesto a la Renta*. Quito: Editora Jurídica Cevallos.
17. Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
18. Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
19. CEDATOS. (2016). *Credibilidad y Aprobación de Asamblea Nacional y su presidencia a diciembre del 2016*. Obtenido de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=266](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=266)
20. Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business Review.
21. Comité de Comercio Exterior. (2013). *Resolución 51 del Comité de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/RESOLUCION-51.pdf>
22. Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: ECOE.
23. Cuida tu Futuro. (2013). *Pasos para crear una empresa en el Ecuador*. Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
24. Curto, J. (2012). *Introducción al Business Intelligence*. Madrid: Editorial UOC.
25. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11va. ed.). México D.F.: Pearson.
26. Diario El Telégrafo. (06 de Abril de 2013). Ecuador es el país con más emprendimientos en América Latina. *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-es-el-pais-con-mas-emprendimientos-en-america-latina>
27. Díaz de Santos. (2004). *Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
28. Díaz de Santos. (2005). *El Diagnóstico de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
29. Díaz, J. (2006). *El seguro de Responsabilidad*. Buenos Aires: Editorial Universidad del Rosario.
30. Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José: EUNED.
31. Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.

32. Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotécnica*. México D.F.: McGraw-Hill.
33. Fonte-Padilla. (2011). *El Tráfico no tiene solución, la ciudad comunicada*. Santa Cruz de Tenerife: Editorial Tamaduste Edita.
34. Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa: con el Cuadro de Mando Integral*. México D.F.: Pearson Educación.
35. Freire, A. (2005). *Pasión por Emprender: De la idea a la cruda realidad*. Bogotá: Norma.
36. GAD Cantón Bolívar. (2016). *Ordenanza Municipal para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos y Aseo Público del cantón Bolívar*. Obtenido de [http://www.municipiobolivar.gob.ec/images/PDF/2016/05/ordenanza\\_nro\\_044\\_2016.pdf](http://www.municipiobolivar.gob.ec/images/PDF/2016/05/ordenanza_nro_044_2016.pdf)
37. Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
38. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Cisk, M. (2014). *The St. Gallen Business Model Navigator*. University of St. Gallen.
39. Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de Costos: Contabilidad y Control* (5ta. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
40. Hernández, J. (2016). *Emprendimiento creativo*. Puerto Rico: Editorial Lulu.
41. Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: Libros de el Nacional.
42. INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 11 de Julio de 2016, de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
43. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2011). *Ley de Seguridad Social*. Obtenido de [https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley\\_de\\_Seguridad\\_Social.pdf?version=1.0](https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_de_Seguridad_Social.pdf?version=1.0)
44. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
45. Loureiro, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados*. Madrid: IdeasPropias Editorial`.
46. Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. México D.F.: Pearson Educación.

47. Maliner, F. (2012). *Informáticos Generalitat Valenciana. Grupos a y b*. Valencia: MAD Eduforma.
48. Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: ECOBOK.
49. Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuador de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
50. Martínez, M. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
51. Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo, República Dominicana: INTEC.
52. Ministerio de Finanzas. (2012). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Obtenido de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_ORGANIZACION\\_TERRITORIAL.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_ORGANIZACION_TERRITORIAL.pdf)
53. Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Obtenido de [http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/código\\_organico\\_integral\\_penal\\_-\\_coip\\_ed.\\_sdn-mjdhc.pdf](http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/código_organico_integral_penal_-_coip_ed._sdn-mjdhc.pdf)
54. Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. (2015). *Código del Trabajo*. Obtenido de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
55. Ministerio del Ambiente. (2004). *Ley de Gestión Ambiental*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
56. Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
57. Municipio de Rumiñahui. (2014). *Ordenanza Municipal de Gestión Ambiental del cantón Rumiñahui*. Obtenido de [http://www.ruminahui-aseo.gob.ec/periodo2015/documentos/ord\\_ge.pdf](http://www.ruminahui-aseo.gob.ec/periodo2015/documentos/ord_ge.pdf)
58. Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
59. OAS. (1997). *Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo13.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo13.pdf)
60. Office of Government Commerce. (2010). *Operación del servicio*. The Stationery Office.

61. Ortiz, A. (2009). *Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos*. Madrid: Editorial Antillas.
62. Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial .
63. Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Autor.
64. Real Academia Española. (2017). *Emprender*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>
65. Riba, C. (2002). *Diseño Concurrente*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
66. Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
67. Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ra. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
68. Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
69. Salgado, R. (2015). Sociedad Civil y Sociedad Comercial. En *Tratado de Derecho Empresarial y Societario*. Ecuador.
70. Sánchez, J. (2015). *Fortaleza mental para emprender*. México D.F.: INK.
71. Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. México D.F.: Pearson Educación.
72. SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
73. Servicio de Rentas Internas. (2005). *Código Tributario*. Obtenido de [www.sri.gob.ec/.../CÓDIGO+TRIBUTARIO+ULTIMA+MODIFICACION+Ley+0+Re...](http://www.sri.gob.ec/.../CÓDIGO+TRIBUTARIO+ULTIMA+MODIFICACION+Ley+0+Re...)
74. Servicio de Rentas Internas. (2015). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de [www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546.../20151228+LRTI.pdf](http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546.../20151228+LRTI.pdf)
75. Servicio de Rentas Internas. (2017). *Ley de Compañías del Ecuador*. Obtenido de [www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/1009adcf.../Ley+Cias.pdf](http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/1009adcf.../Ley+Cias.pdf)
76. Solís, M. (s.f.). *El Derecho Laboral en el Ecuador Actual*. Obtenido de <https://solmariajose.wordpress.com/el-derecho-laboral-en-el-ecuador-actual/>
77. Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F.: Pearson Educación.

78. Superintendencia de Bancos. (2014). *Ley General de Seguros*. Obtenido de [http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_general\\_seguros\\_12\\_sept\\_14.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf)
79. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). *Reglamento a la Ley General de Seguros*. Obtenido de [http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/reglamento\\_a\\_la\\_ley\\_general\\_segros.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/reglamento_a_la_ley_general_segros.pdf)
80. Superintendencia de Compañías. (2006). *Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada*. Obtenido de <https://supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20EMPRESAS%20UNIPERSONALES.pdf>
81. Superintendencia de Control de Poder de Mercado. (2012). *Código de Comercio*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Código-de-Comercio.pdf>
82. Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México D.F.: McGraw-Hill.
83. Urbano, D., & Toledano, N. (2011). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.
84. Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Andrés Bello.
85. Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. Tablas de frecuencia – encuesta a representantes de talleres mecánicos  
y clientes**

**Datos generales de las empresas**

<b>Tamaño de la empresa</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Microempresa, negocio personal	22	52%
Pequeña empresa	16	38%
Mediana empresa	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Años de funcionamiento</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 año	9	21%
Entre 1 y 3 años	17	41%
Entre 3 y 5 años	10	24%
Más de 5 años	6	14%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Situación general de la empresa</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Positiva, con perspectiva a mejorar aún más	24	57%
Positiva, con perspectiva a empeorar	12	29%
Negativa, con perspectiva a mejorar	5	12%
Negativa, con perspectiva a empeorar aún más	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

**Datos generales de los clientes**

<b>Edad</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 18 y 24 años	4	4%
Entre 25 y 34 años	12	12%
Entre 35 y 44 años	38	37%
Entre 45 y 54 años	30	29%
Entre 55 y 65 años	15	15%
Mayor a 65 años	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Género</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	44	43%
Femenino	59	57%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

**Estructura de las empresas**

<b>Empresas con estructura organizacional definida</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	26%
No	31	74%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Puestos existentes en la empresa</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Gerente	30	19%	71%
Administrativo	16	10%	38%
Contable	3	2%	8%
Jefe / supervisor	19	12%	45%
Mecánico / técnico	38	24%	90%
Pintor	12	7%	29%
Enderezada	10	6%	24%
Operario / ayudante	27	17%	64%
Ventas	1	1%	2%
Lavado	2	1%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Personas que trabajan en la empresa</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 1 y 3 personas	11	26%
Entre 4 y 6 Personas	20	48%
Entre 7 y 10 personas	5	12%
Entre 11 y 15 personas	4	10%
Entre 16 y 20 personas	1	2%
Entre 21 y 30 personas	1	2%
Más de 30 personas	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Talleres mecánicos administrados formalmente</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	73	71%
No	30	29%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

**Dirección y planificación estratégica**

<b>Empresas con misión y/o visión redactada</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	21%
No	33	79%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas con claridad en los servicios que la empresa ofrece</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	37	88%
No	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas con una perspectiva clara sobre su situación futura</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	27	64%
No	15	36%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas con algún tipo de planificación</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Planificación estratégica	5	9%	12%
Planificación operativa	19	35%	45%
Planificación presupuestaria	2	4%	5%
Otra	5	9%	12%
Ninguna	23	43%	55%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas con algún tipo de estrategia</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	21%
No	33	79%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

### **Operaciones y procesos**

<b>Empresas con procedimientos formales para su servicio</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	17%
No	35	83%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas con trabajadores que tienen claridad en sus funciones y el límite de obligaciones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	18	43%
Casi siempre	10	24%
Casi nunca	8	19%
Nunca	6	14%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Manuales o reglamentos de algún tipo en las empresas mecánicas</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Manual de funciones	2	4%	5%
Manual de puestos	5	10%	12%
Manual administrativo	0	0%	0%
Manual de procesos	7	14%	17%
Reglamento	3	6%	7%
Políticas	2	4%	5%
Otro	0	0%	0%
Ninguno	31	62%	74%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Cree que el personal de los talleres mecánicos sabe qué hace o debe hacer</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	23	22%
Casi siempre	59	57%
Casi nunca	15	15%
Nunca	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Talleres mecánicos tienen procesos establecidos</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	19%
No	83	81%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

### Características del servicio

<b>Servicios ofrecidos en las empresas</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Mecánica general	38	31%	90%
Colisiones	17	14%	40%
Mantenimiento preventivo	13	11%	31%
Lubricación	26	21%	62%
Lavado	5	4%	12%
Venta de autos	1	1%	2%
Pintura	9	7%	21%
Electricidad	12	10%	29%
Otra	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Frecuencia servicio mecánica general</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Diario	38	91%
Varias veces a la semana	2	5%
Pocas veces a la semana	1	2%
Varias veces al mes	1	2%
Pocas veces al mes	0	0%
Varias veces al año	0	0%
Pocas veces al año	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Frecuencia servicio colisiones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Diario	1	2%
Varias veces a la semana	3	7%
Pocas veces a la semana	13	31%
Varias veces al mes	23	55%
Pocas veces al mes	2	5%
Varias veces al año	0	0%
Pocas veces al año	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Precio servicio mecánica general</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de USD 20,00	5	12%
Entre USD 20,00 y 49,99	15	37%
Entre USD 50,00 y 149,99	18	42%
Entre USD 150,00 y 249,99	4	10%
Entre USD 250,00 y 499,99	0	0%
Más de USD 500,00	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Precio servicio colisiones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de USD 100,00	1	2%
Entre USD 100,00 y 299,99	5	12%
Entre USD 300,00 y 499,99	11	26%
Entre USD 500,00 y 749,99	21	50%
Entre USD 750 y 999,99	4	10%
Entre USD 1000,00 y 1500,00	0	0%
Más de USD 1500,00	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Porcentaje aproximado del precio de los servicios destinado al gasto</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
10%	0	0%
20%	0	0%
30%	3	8%
40%	9	21%
50%	8	18%
60%	18	44%
70%	4	9%
80%	0	0%
90%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Porcentaje aproximado del precio de los servicios destinado a mano de obra</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
10%	6	14%
20%	21	50%
30%	12	29%
40%	3	7%
50%	0	0%
60%	0	0%
70%	0	0%
80%	0	0%
90%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Porcentaje aproximado del precio de los servicios destinado a ganancia</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
10%	0	0%
20%	4	10%
30%	7	17%
40%	18	43%
50%	9	21%
60%	4	10%
70%	0	0%
80%	0	0%
90%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Servicios requeridos de los talleres mecánicos</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Mantenimiento de rutina	59	27%	57%
Arreglos menores	36	17%	35%
Mejoras	22	10%	21%
Fallas mecánicas debido al uso	64	29%	62%
Colisiones	37	17%	36%
Otra	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Frecuencia de mantenimiento de rutina</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 vez al año	38	64%
Entre 2 y 5 veces al año	16	27%
Más de 5 veces al año	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Frecuencia de arreglo menores</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 vez al año	11	31%
Entre 2 y 5 veces al año	18	50%
Más de 5 veces al año	7	19%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Frecuencia de mejoras</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 vez al año	13	59%
Entre 2 y 5 veces al año	7	32%
Más de 5 veces al año	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Frecuencia de arreglo de fallas mecánicas debido al uso</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 vez al año	21	33%
Entre 2 y 5 veces al año	32	50%
Más de 5 veces al año	11	17%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Frecuencia de arreglo de colisiones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 vez al año	33	92%
Entre 2 y 5 veces al año	3	8%
Más de 5 veces al año	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Precio promedio de mantenimiento de rutina</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de USD 50	19	32%
Entre USD 50 y 99	28	47%
Entre USD 100 y 299	11	19%
Entre USD 300 y 500	1	2%
Más de USD 500	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Precio promedio de arreglo menores</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de USD 10	1	3%
Entre USD 10 y 49	27	75%
Entre USD 50 y 99	7	19%
Entre USD 100 y 199	1	3%
Más de USD 200	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Precio promedio de mejoras</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de USD 100	1	5%
Entre USD 100 y 199	10	45%
Entre USD 200 y 499	9	41%
Entre USD 500 y 799	2	9%
Más de USD 800	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Precio promedio de arreglo de fallas mecánicas debido al uso</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de USD 50	7	11%
Entre USD 50 y 99	26	41%
Entre USD 100 y 199	19	30%
Entre USD 200 y 499	12	19%
Más de USD 500	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Precio promedio de arreglo de colisiones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de USD 100	0	0%
Entre USD 100 y 299	0	0%
Entre USD 300 y 599	3	8%
Entre USD 600 y 999	11	30%
Entre USD 1000 y 1999	19	51%
Más de USD 2000	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

**Finanzas**

<b>Empresas que llevan contabilidad o registros en sus transacciones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	16	38%
No	26	62%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas que poseen información financiera para la toma de decisiones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	17%
No	35	83%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Talleres mecánicos que entregan factura o recibo</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	82	80%
No	21	20%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Percepción del cliente sobre el grado de cumplimiento de Talleres mecánicos de normas y leyes</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	84	82%
No	19	18%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Percepción del cliente sobre el grado de cumplimiento de Talleres mecánicos de pago de impuestos</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	79	77%
No	24	23%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

### **Calidad**

<b>Empresas que enfrentan quejas o reclamos con frecuencia</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	33	79%
No	9	21%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas que llevan a cabo controles para corregir o evitar errores</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	12	29%
No	30	71%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas que evalúan la calidad de alguna manera</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	12%
No	37	88%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Calidad percibida en los talleres mecánicos utilizados</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alta	0	0%
Alta	12	12%
Promedio	45	44%
Regular	38	37%
Mala	7	7%
Pésima	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Errores/ problemas con en los talleres mecánicos utilizados</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Mal arreglado	23	21%	22%
Retrasos	68	64%	66%
Inexperiencia	14	13%	14%
Pérdida de elementos	1	1%	1%
Mal uso del vehículo	1	1%	1%
Ninguno	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

## Comunicación y publicidad

<b>Manera en que las empresas realizan el contacto con los clientes</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Vía telefónica	31	42%	74%
En persona	35	47%	83%
Mail	5	7%	12%
Redes sociales	3	4%	7%
Ninguna	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Empresas en las que existe una comunicación oportuna sobre situaciones de interés</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	5	12%
Casi siempre	14	33%
Casi nunca	20	48%
Nunca	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Tipo de publicidad que realiza la empresa</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje (sobre el número de encuestados)</b>
Material impreso	15	36%	36%
Medios de comunicación	1	2%	2%
Medios digitales	10	24%	24%
Otra	1	1%	2%
Ninguna	15	36%	36%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas realizadas a representantes de las empresas mecánicas

<b>Talleres mecánicos se comunican con el cliente por eventualidades</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	24	23%
No	79	77%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

<b>Publicidad observada de talleres mecánicos</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	15	15%
No	88	85%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de talleres mecánicos

**ANEXO 2. Formatos de encuesta****CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA REPRESENTANTES DE TALLERES MECÁNICOS ACERCA DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Lea detenidamente cada pregunta y responda señalando la(s) alternativa(s) más parecida(s) a lo que usted percibe en la realidad de la empresa a la que representa. En caso de colocarse una línea punteada en la pregunta, por favor detalle su respuesta. Recuerde, los datos proporcionados son de carácter anónimo y serán utilizados con fines netamente académicos.

Muchas gracias por su colaboración.

**Datos generales****a. ¿Cómo calificaría el tamaño de la empresa?**

- Microempresa, negocio personal
- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- 

**b. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años
- 

**c. ¿Cómo calificaría, de forma general, la situación de la empresa en la actualidad?**

- Positiva, con perspectiva a mejorar aún más
- Positiva, con perspectiva a empeorar
- Negativa, con perspectiva a mejorar
- Negativa, con perspectiva a empeorar aún más

¿Porqué?.....

### Cuestionario de preguntas

**1. ¿La empresa ha definido una estructura organizacional clara?**

- Si  
 No

**2. ¿Qué puestos existen en su empresa?**

.....  
 .....

**3. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?**

.....

**4. ¿La empresa tiene una misión y/o visión redactada?**

- Si  
 No

**5. ¿Existe claridad en el o los servicios que la empresa ofrece?**

- Si, cuál es?.....  
 No

**6. ¿Existe una perspectiva clara sobre lo que la empresa quiere ser a futuro?**

- Si, cuál es?.....  
 No

**7. ¿En la empresa se realiza algún tipo de planificación?**

- Planificación estratégica  
 Planificación operativa  
 Planificación presupuestaria  
 Otra?.....

**8. ¿Se plantean estrategias de algún tipo?**

- Si, De qué tipo? .....
- .....
- No

**9. ¿La empresa cuenta con procedimientos fijos o variables sobre la manera en que ofrecen el servicio?**

- Si, Qué tipo de procedimientos? .....
- .....
- No

**10. ¿Los trabajadores tienen claro que deben hacer y cuál es el límite de sus obligaciones y responsabilidades?**

- Siempre  Casi nunca
- Casi siempre  Nunca

**11. ¿La empresa cuenta con reglamentos o manuales de algún tipo?**

- Manual de funciones  Reglamento interno
- Manual de puestos  Políticas
- Manual administrativo  Otro
- Manual de procesos  Ninguno

**12. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la empresa a los clientes?**

- Servicio 1:.....
- Servicio 2:.....
- Servicio 3:.....
- Otro:.....

**13. ¿Cuál es la frecuencia con la que ofrecen los servicios mencionados?**

- Servicio 1:.....
- Servicio 2:.....

- Servicio 3:.....
- Otro:.....

**14. ¿Cuál es el precio promedio de los servicios mencionados?**

- Servicio 1:.....
- Servicio 2:.....
- Servicio 3:.....
- Otro:.....

**15. ¿Qué porcentaje del precio de los servicios lo componen los gastos, la mano de obra y la ganancia? (recuerde que la encuesta es anónima)**

Servicio	Gasto (repuestos, arriendos, servicios, materiales)	Mano de obra	Ganancia
<b>Servicio 1</b>	.....%	.....%	.....%
<b>Servicio 2</b>	.....%	.....%	.....%
<b>Servicio 3</b>	.....%	.....%	.....%
<b>Otro servicio</b>	.....%	.....%	.....%

**16. ¿La empresa lleva contabilidad o registros de sus transacciones?**

- Si, de que tipo?.....
- No

**17. ¿La empresa posee información financiera para la toma de decisiones?**

- Si, de que tipo?.....
- No

**18. ¿La empresa enfrenta quejas o reclamos con frecuencia?**

- Si, De qué tipo? .....
- .....
- No

**19. ¿La empresa lleva a cabo controles para corregir o evitar errores?**

- Sí, De qué tipo? .....
- .....
- No

**20. ¿La empresa evalúa la calidad de sus servicios de alguna manera?**

- Sí, de que manera?.....
- No

**21. ¿Cómo se realiza el contacto con los clientes?**

- Vía telefónica  Redes sociales
- En persona  Ninguna
- Mail

**22. ¿Existe una comunicación oportuna a los clientes sobre situaciones de interés?  
(retrasos, solicitudes, problemas, etc.)**

- Siempre  Casi nunca
- Casi siempre  Nunca

**23. ¿Qué tipo de publicidad ha realizado la empresa?**

- Material impreso (volantes, trípticos, tarjetas)
- Medios de comunicación (radio, prensa, televisión)
- Medios digitales (página web, mail, redes sociales, otra)
- Otra.....
- Ninguna



- Arreglos menores
- Mejoras
- Fallas mecánicas debido al uso
- Colisiones
- Otra:.....

**3. ¿Con que frecuencia ha requerido los servicios mencionados? (marque una señal en el casillero correspondiente)**

	Menos de 1 vez al año	Entre 2 y 5 veces al año	Más de 5 veces al año
Mantenimiento de rutina			
Arreglos menores			
Mejoras			
Fallas mecánicas debido al uso			
Colisiones			
Otra			

**4. ¿Cuál es el precio promedio que ha pagado por lo servicios mencionados?**

	Precio aproximado
Mantenimiento de rutina	
Arreglos menores	
Mejoras	
Fallas mecánicas debido al uso	
Colisiones	
Otra	

**5. ¿Los talleres mecánicos que ha utilizado le han entregado algún registro por su servicio? (Factura, recibo, nota de venta?)**

- Si, ¿de que tipo?.....
- No

**6. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio en los talleres mecánicos que ha utilizado?**

- Muy alta
- Alta
- Promedio
- Regular
- Mala
- Pésima

**7. ¿Qué tipo de errores o problemas puede mencionar, que ha sufrido con los servicios de talleres mecánicos?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Los talleres mecánicos que han utilizado se han comunicado con usted para reportarle sobre alguna eventualidad?**

- Si, ¿de que manera?.....
- No

**9. ¿Ha observado publicidad de algún tipo de talleres mecánicos?**

- Si, ¿de que tipo?.....
- No