PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y CONTABLE, Y PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ, ESPECIALIZADA EN ENDEREZAMIENTO Y PINTURA.

LISSETH JOHANNA CHUSHIG CHUSHIG

DIRECTOR: MGTR. TORRES ESCOBAR VICENTE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ACORDE A LA CARRERA

QUITO, 2021

DIRECTOR

Mgtr. Vicente Torres Escobar

LECTORES

Mgtr. Carlos Sierra Sierra

Mgtr Jorge Altamirano Cumbajín

DEDICATORIA

A Dios, por ser la guía de mi vida.

A mi madre por su amor, paciencia y dedicación.

A mi padre por su ejemplo, esfuerzo y apoyo incondicional.

A mis abuelos, José Chushig, Juana Vásquez y Rosario Samueza por ser mi ejemplo de vida, y por su amor, apoyo y motivación.

A mi hermano Jhonatan por su apoyo incondicional.

A mis sobrinos queridos Amy, Damián y Adrián por darme motivación para culminar esta Tesis de Grado.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, José Chushig y Clemencia Chushig, por ser los mejores padres que Dios me ha dado. Gracias por su amor, apoyo incondicional, esfuerzo y paciencia.

Una inmensa gratitud a todos mis profesores, quienes han contribuido con su esfuerzo y dedicación en mi formación académica y, en especial, a mi director de tesis Mgtr. Vicente Torres Escobar.

Y a todos quienes contribuyeron a la realización de este proyecto, amigos y familiares, con sus ánimos y apoyo.

ÍNDICE GENERAL

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 2
1.1. Antecedentes de la empresa 2
1.2. Descripción del negocio 3
1.3. Servicio 6
1.4. Problemática 7
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTABLE 8
2.1. Estructura organizacional 8
2.1.1. Razón social de la empresa. 8
2.1.2. Tipo de empresa. 8
2.1.3. Misión. 8
2.1.4. Visión. 8
2.1.5. Valores. 9
2.1.6. Código de ética. 10
2.1.7. Lienzo Canvas. 10
2.1.8. Objetivos a largo plazo. 12
2.1.9. Objetivos a corto plazo. 12
2.1.10. Estructura organizacional. 13
2.2. Estructura contable 17
2.2.1. Parte legal y profesional en el Ecuador para Pymes. 17
2.2.2. Propuesta de manejo legal. 22
2.2.3. Propuesta de manejo contable 31
3. PLAN DE MARKETING 35
3.1. Investigación de mercado 35
3.2. Análisis situacional 47
3.2.1. Entorno interno (organizacional). 48
3.2.2. El entorno del cliente. 51

3.2.3. El entorno externo. 54
3.3. Análisis FODA 61
3.3.1. Fortalezas. 61
3.3.2. Oportunidades. 63
3.3.3. Debilidades. 64
3.3.4. Amenazas. 65
3.3.5. Matriz para la Formulación de Objetivos 66
3.3.6. Desarrollo de ventajas competitivas. 67
3.3.7. Desarrollo del enfoque estratégico. 68
3.4. Metas y objetivos de marketing 69
3.4.1. Meta de marketing. 69
3.4.2. Mercado meta primario. 70
3.5. Implementación del marketing 74
3.5.1. Aspectos estructurales. 74
3.5.2. Actividades tácticas de marketing. 75
3.5.3. Estructura Gestión Financiera. 76
3.6. Plan de evaluación y control 79
3.6.1. Controles formales. 79
3.6.2. Controles informales. 80
3.6.3. Auditoria de marketing. 82
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 83
4.1. CONCLUSIONES 83
4.2. RECOMENDACIONES 84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 85
ANEXOS 90

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones específicos por puesto 15
Tabla 2. Políticas..... 16
Tabla 3. Fecha de Declaración de IVA..... 25
Tabla 4. Fracción básica para IRTA 26
Tabla 5. Cálculo IRTA..... 26
Tabla 6. Fecha de declaración de IRTA 27
Tabla 7. Fecha declaración de patente 28
Tabla 8. Precios de los servicios..... 72
Tabla 9. Actividades tácticas de Marketing – Año 2021 75
Tabla 10. Programa y calendario de implementación..... 81

ÌNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo Canvas 11
Ilustración 2. Estructura organizacional 13
Ilustración 3. Detalle de Plan de Cuentas 31
Ilustración 4, Plan de Cuentas 32
Ilustración 5. Continuación Plan de Cuentas 33
Ilustración 6. Continuación Plan de Cuentas 34
Ilustración 7. Pregunta 1 36
Ilustración 8. Pregunta 2 36
Ilustración 9. Pregunta 3 37
Ilustración 10. Pregunta 4 38
Ilustración 11. Pregunta 5 39
Ilustración 12. Pregunta 6 40
Ilustración 13. Pregunta 7 41
Ilustración 14. Pregunta 8 42
Ilustración 15. Pregunta 9 43
Ilustración 16. Pregunta 10 44
Ilustración 17. Pregunta 11 45
Ilustración 18. Pregunta 12 46
Ilustración 19. Dirección de la empresa 51

Ilustración 20. Número de vehículos matriculados (2008-2018) 56
Ilustración 21. Clase de tránsito, año 2018 56
Ilustración 22. Vehículos matriculados según uso, clase y marca, año 2018 57
Ilustración 23. Número de establecimientos en Pichincha 57
Ilustración 24. Matriz Formulación de Objetivos 66
Ilustración 25. Logotipo de la empresa 71
Ilustración 26. Plan de Inversión 76
Ilustración 27. Plan de Financiación 76
Ilustración 28. Flujo Neto de Efectivo (FNE) 77
Ilustración 29. Indicadores 77

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Talleres Cielo es una empresa familiar que tiene como actividad económica el mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Al tener tres años en el mercado automotriz y tener buena acogida su objetivo es incrementar sus ingresos a través de su posicionamiento en el mercado. Para ello, busca incrementar su cartera de clientes a través del marketing tradicional y digital con un presupuesto aproximado de 6.000,00 $, y a través de la implementación de una estructuración organizacional y contable. Además, la empresa invertirá en la contratación de personal, la ampliación del taller y la instalación de una cabina de pintura.

En cuanto al personal, esta empresa cuenta hasta el momento con cuatro integrantes. Se espera contratar tres trabajadores adicionales, entre los cuales deben estar dos enderezadores y un pintor.

En cuanto a la ampliación del taller, esto se logrará a través de la destrucción de una casa antigua y propia que está a lado del taller. De esta manera se tendrá en total 214 m^2, 64 m^2 de la casa antigua y 150 m^2 del taller en estos momentos. La inversión aproximada para realizar esta ampliación es de 5.100 $.

Y, por último, la instalación de la cabina de pintura que permitirá realizar el pintado de los vehículos de forma más eficiente tendrá un costo de 14.500 $.

En definitiva, la inversión total para todo lo mencionado anteriormente será de 27.800 $ que ayudará a la creación de una estructura organizacional-contable y un plan de marketing bien definidos que ayuden a la empresa a crecer en el mercado automotriz con el incremento de clientes e ingresos.

INTRODUCCIÓN

La industria automotriz es un mercado atractivo y viable a la hora de emprender un negocio. Sin embargo, Talleres Cielo tiene bajos ingresos porque su cartera de clientes crece despacio, motivo por el cual no puede contratar nuevo personal e invertir en el negocio. Por ello, se plantea: ¿Cómo una estructuración organizacional y contable, y un plan de marketing pueden mejorar sus utilidades? Es decir, ¿Cuál es la situación y estructura organizacional actual?, ¿Cuál es la situación y estructura contable actual?, ¿Cómo un adecuado diseño organizacional-contable mejorará los procesos? y ¿Cuál será el plan de marketing adecuado?

Para responder a todos los interrogantes, Talleres Cielo debe tener muy claro sus objetivos. Su objetivo general es: Proponer una estructura organizacional-contable y un plan de marketing que incremente las utilidades. Y sus objetivos específicos son: Describir la actual estructura organizacional-contable y la gestión comercial; Proponer una estructura organizacional-contable adecuada y; Proponer un Plan de Marketing.

El desarrollo de esta investigación tiene como interés solucionar las problemáticas de la empresa Talleres Cielo a través de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de Administración de Empresas y, posteriormente, implementarlo en otras empresas automotrices que presenten los mismos problemas por ser nuevos emprendimientos.

En cuanto, a la metodología de la investigación, el tipo de estudio es exploratorio, descriptivo y explicativo. El método de investigación es inductivo, de observación y síntesis. La recolección de datos es a través de fuentes primarias (apuntes de clase, entrevistas, testimonios de expertos, documentos de la empresa) y fuentes secundarias (libros, periódicos, revistas, tesis). Y el procesamiento de datos es a través de Word, Excel y Google Rewards (encuestas).

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes de la empresa

El propietario de Talleres Cielo es José Chushig Samueza, un ecuatoriano que a sus 43 años de edad mientras residía en Madrid-España decidió que para el año siguiente, año 2016, retornaría a su país a hacer realidad su sueño, tener un negocio propio. El negocio sería un taller de enderezada y pintura de vehículos ya que él ha trabajado en ese ámbito desde una temprana edad en Quito-Ecuador, y ha adquirido mayor experiencia en el exterior, Madrid-España. De esta forma, en un año, gracias a sus ahorros, compró gran parte de la maquinaria y herramientas necesarias para la apertura del taller. Así, en febrero del 2016, José Chushig volvió a su país y dos meses después llegó a su domicilio un contenedor con todas las maquinarías y herramientas que había comprado en el exterior. El siguiente paso, fue la ubicación del taller y decidió que fuera a lado de su domicilio ya que ahí tenía un terreno propio y no tendría que preocuparse del pago de arriendo.

Una vez listo la infraestructura, la obtención de RUC y los respectivos permisos para la apertura del negocio, y conocer el funcionamiento del mercado respecto a los proveedores y los precios, se apertura TALLERES CIELO el 17 de noviembre de 2016, una pequeña empresa familiar dedicada al mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

En un principio esta empresa tenía muy pocos clientes, siendo sus amigos del barrio los únicos clientes. Sin embargo, el propietario del negocio siguió operando y al día de hoy el número de sus clientes ha incrementado gracias a las recomendaciones de sus clientes de la calidad del servicio y del precio justo que ofrece.

Actualmente, los clientes que acuden al taller son amigos, familiares, vecinos y desconocidos que acuden gracias a una recomendación. Por tanto, la empresa consigue incrementar sus clientes a través de la mercadotecnia de boca en boca que según Sernovitz (2014) es "darles a las personas una razón por la que hablar acerca de las cosas que usted hace y lograr que sea más fácil que se propicie esa conversación"

En resumen, el propietario de Talleres Cielo tiene como objetivo permanecer y crecer en el sector de enderezada y pintura del mercado automotriz buscando crecimiento personal y profesional, y contribuir con el país con la generación de empleos.

1.2. Descripción del negocio

Talleres Cielo es una empresa familiar que tiene como actividad económica principal el MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES. Se encuentra ubicada en el norte de Quito, en el barrio de San Miguel del Común, calle Rumihurco E3-291 y Manujo Tío.

Las actividades principales que se realiza son:

- Peritaje de vehículos.
- Enderezada y pintura de vehículos.
- Cambio de aceite, correas, luces, neumáticos, filtros, anticongelantes, vidrios, retrovisores, etc.
- Supervisión de frenos, neumáticos, direccionales, intermitentes, luces, etc.
- Limpieza de vehículos.

- Pulimiento de la pintura de vehículos.

Por tanto, el tipo de mantenimiento que se realiza es de tipo preventivo y correctivo.

Los principales proveedores son:

- **PINTULAC** - Líder del mercado de pinturas.
- **FREISACAR** - Accesorios y repuestos automotrices.
- **GUARANDA FIGUEROA** - Accesorios y repuestos automotrices.
- **PROAUTO C.A** - Accesorios y repuestos automotrices.
- **AUTOMOVIL JAPONES AUTOJAPONES CIA.LTDA-** Accesorios y repuestos automotrices.

Los principales clientes son:

- **Amigos:** Son amigos de la infancia del propietario, quienes conocen su trayectoria y su buen servicio.
- **Familiares**: Son familiares del barrio donde se encuentra el taller y de barrios cercanos.
- **Vecinos**: Personas que al vivir en el sector que está ubicado el taller han recurrido a los servicios que presta y que, gracias a su satisfacción con el trabajo recibido, regresan.

- **Clientes que acuden gracias a la mercadotecnia de boca en boca**: Personas de diferentes sectores de Quito que acuden al taller gracias a las recomendaciones realizadas por amigos, familiares, vecinos y nuevos clientes.

Los integrantes del negocio son:

- **José Chushig** (propietario del negocio): Maestro en enderezada y pintura de vehículos. Se encarga de la atención al cliente y del cobro, la adquisición de materiales y la realización de la mano de obra en enderezada y pintura.

- **Clemencia Chushig Vásquez** (mujer del propietario): Se encarga de la limpieza del taller y de los vehículos, y de ciertas actividades de pintura como el pulimiento de vehículos.

- **Jhonatan Chushig** (hijo del propietario): Aprendiz en enderezada y pintura. Se encarga de desmontar y montar las piezas de los vehículos, de lijar, pulir, entre otros.

- **Lisseth Chushig** (hija del propietario): Se encarga ocasionalmente de la recepción de clientes, la entrega de los vehículos, la limpieza y la cobranza. Además, realiza trámites del taller (declaración de patente, declaración del IVA semestral, declaración del impuesto a la renta, etc).

- **Manuel Chushig** (hermano del propietario): Maestro en enderezada de vehículos. Trabaja ocasionalmente los fines de semana ya que entre semana tiene otro trabajo.

1.3. Servicio

"Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico" (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004, págs. 9-10). Por lo tanto, conforme a la definición, Talleres Cielo brinda un servicio basado en la realización de mano de obra en enderezada y pintura, y para ello hace uso de productos físicos (materiales y repuestos), y es intangible porque brinda satisfacción a sus clientes.

El servicio que brinda Talleres Cielo es un servicio de calidad al entregar vehículos conforme a los requerimientos de sus dueños, brindando satisfacción y garantía en caso de haber alguna falla a la hora de la entrega. Además, ofrece servicio 24 horas en la recepción de vehículos para que sus clientes se ahorren un doble gasto en la grúa. Esto último, se puede realizar gracias a la cercanía del domicilio del propietario, que está a lado del taller.

Por otro lado, se tiene presente la atención al cliente y la organización del taller. La atención al cliente se trata que sea óptima desde que acuden al taller en busca de una solución, brindándoles la mejor opción a sus problemas, y termina con la entrega de sus vehículos después que lo hayan revisado. De esta forma, la empresa busca crear lazos con los clientes, crear experiencias y conocimientos respectos a temas de mantenimiento vehicular. En cuanto a la organización, se busca las buenas prácticas en el almacenamiento de las herramientas de trabajo, el reciclaje de materiales y residuos tóxicos, la supervisión de los equipos y máquinas, la comprobación del estado de los sistemas energéticos, compresores, extintores, entre otros, que contribuyen a dar una buena imagen y comodidad a los clientes.

La satisfacción de los clientes, por todo lo mencionado anteriormente, se refleja con sus próximas visitas y recomendaciones.

1.4. Problemática

Talleres Cielo, a pesar de ser una empresa que ofrece servicios de calidad a precios justos, presenta problemas en la parte organizacional-contable y de marketing. Esto se debe a que el dueño tiene conocimiento y experiencia en el enderezamiento y pintura de automóviles, pero no en el ámbito empresarial. Sin embargo, aspira hacer de su negocio una empresa sustentable y rentable en el tiempo, generando valor en el mercado y nuevos puestos de trabajo, y para ello necesita desarrollar habilidades empresariales y ahorrar capital para reinvertir en el crecimiento de su negocio.

El sueño del propietario de hacer de su pequeño negocio uno grande y rentable en el tiempo se hará realidad a través de la creación de una estructura organizacional-contable definida que ayude a la reinversión del negocio, y a través de un plan de marketing que ayude a incrementar el número de clientes y su respectiva fidelización. De esta forma, la empresa aumentará el número de colaboradores y su capacidad instalada.

Tras la implementación de la estructura organizacional y contable, y el plan de marketing, el crecimiento de la empresa será de poco a poco hasta que el dueño vaya adquiriendo habilidades empresariales y se cree nuevas inversiones en su crecimiento.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTABLE

2.1. Estructura organizacional

2.1.1. Razón social de la empresa.

El propietario del negocio es una persona natural, por tanto, la razón social de la empresa es JOSE CHUSHIG SAMUEZA, y el nombre comercial es TALLERES CIELO.

2.1.2. Tipo de empresa.

Empresa individual bajo la responsabilidad de una persona natural no obligada a llevar contabilidad.

2.1.3. Misión.

Prestar servicios de enderezamiento y pintura de vehículos a un amplio segmento del mercado automotriz en el norte de Quito, a través de un equipo comprometido que brinda servicios de alta calidad y con garantía para la satisfacción de los clientes, y manteniendo siempre una filosofía de mejoramiento continua.

2.1.4. Visión.

En diez años, ser una empresa líder en el servicio de enderezamiento y pintura de vehículos en el norte de Quito, gracias a la calidad, confiabilidad, personal íntegro y calificado, y excelente servicio que cree valor a los clientes y estos estén dispuestos a pagar por ello.

2.1.5. Valores.

Las cualidades, principios o creencias principales que conforman los valores que la empresa posee y que orientan las acciones, decisiones y conductas de los miembros son:

Honestidad: Conducta ética por parte de los trabajadores y la gerencia dentro y fuera de la empresa.

Respeto: Trato justo y considerado entre los trabajadores y hacia los clientes y proveedores, y respeto al medio ambiente a través de la regla de las 4Rs (reducir, reutilizar, reciclar y recuperación).

Compromiso: Responsabilidad, identificación y lealtad de los empleados y clientes con la empresa.

Trabajo en equipo: Técnicas para que los integrantes de la empresa se orienten al alcance de objetivos comunes.

Excelencia: Realización del trabajo con alto rendimiento que conlleve a la satisfacción del cliente, a sus próximas visitas al taller y a una recomendación positiva del trabajo y buen servicio al cliente.

Competitividad: Búsqueda de la eficiencia a través del mejoramiento continuo de los colaboradores y de los procesos internos de la empresa.

Mejora continua: Mejorar la eficacia y eficiencia del servicio, y la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.

2.1.6. Código de ética.

Talleres Cielo tiene como código de ética las siguientes normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de su organización:

- Ser inclusivos y no discriminar a nadie por su raza, sexo, condición, orientación sexual, edad o género.

- Prohibir y denunciar todo tipo de acoso, violencia y hostigamiento o cualquier otra actividad que atente contra la dignidad y respeto de nuestros colaboradores y terceras personas dentro y fuera de la empresa.

- Promover adecuadas condiciones en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo.

- Mantener y promover un compromiso social con la protección y conservación del medio ambiente.

- Obtener y tratar los datos personales con responsabilidad, ética y de acuerdo con las leyes.

- No realizar comparaciones falsas o engañosas respecto a los competidores.

2.1.7. Lienzo Canvas.

El lienzo Canvas, creado por Alexander Osterwalder, es una "herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece" (Carazo, 2019).

A continuación, gracias a esta herramienta muy útil se puede visualizar la propuesta de valor de Talleres Cielo, el cómo se encuentra estructurada y cómo se estructurará para el logro de sus objetivos.

Ilustración 1. Modelo Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Asociaciones Clave

PINTULAC

FREISACAR

GUARANDA FIGUEROA

PROAUTO C.A

AUTOMOVIL JAPONES AUTOJAPONES CIA.LTDA</td>
<td>Actividades Clave

Producción: M.O en enderezada y pintura

Atención a domicilio</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor

Buena asistencia pre y post-servicio

Servicio 24hrs en la recepción de vehículos

Garantía

Optimización de recursos eliminando tareas repetitivas

Reconstrucción de repuestos tras la aprobación del cliente</td>
<td>Relación con los Clientes

Trato personalizado, rápido y eficaz

Relación de confianza</td>
<td rowspan="2">Clientes

Personas particulares

Empresas

Aseguradoras de vehículos

Mecánicas</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave

Infraestructura

Personal calificado

Maquinaria y herramientas de alta calidad</td>
<td>Canales

Web

Redes sociales

Teléfono

Mail</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Costes

Mantenimiento

Pago de la nómina del personal, de servicios básicos y de impuestos

Marketing Digital</td>
<td colspan="2">Ingresos

Cobro por los diferentes servicios prestados.

Efectivo, transferencia bancaria y cheques.</td>
</tr>
</table>

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

2.1.8. Objetivos a largo plazo.

- Ser una empresa automotriz, dedicada a la enderezada y pintura, líder en la zona de la localidad (San Miguel, Oyacoto y Santa Anita) para el año 2025.

- Tener alianzas estrategias con concesionarios y aseguradoras de vehículos reconocidas en el año 2026.

- Crear una nueva sucursal en el centro de Quito para el año 2030.

- Ser reconocido como una empresa automotriz de excelencia en el norte de Quito para el año 2035.

2.1.9. Objetivos a corto plazo.

- Aumentar las ventas en un 15% para el 31 de diciembre de 2021.

- Incrementar la mano de obra con colaboradores sofisticados y comprometidos con la misión, visión y objetivos de la empresa en un 25% para diciembre del 2021.

- Ampliar la infraestructura con 64 m^2 para noviembre de 2021.

- Estructurar el área organizacional y contable para agosto del 2021.

- Desarrollar marketing digital en un 8% para el segundo semestre del 2021.

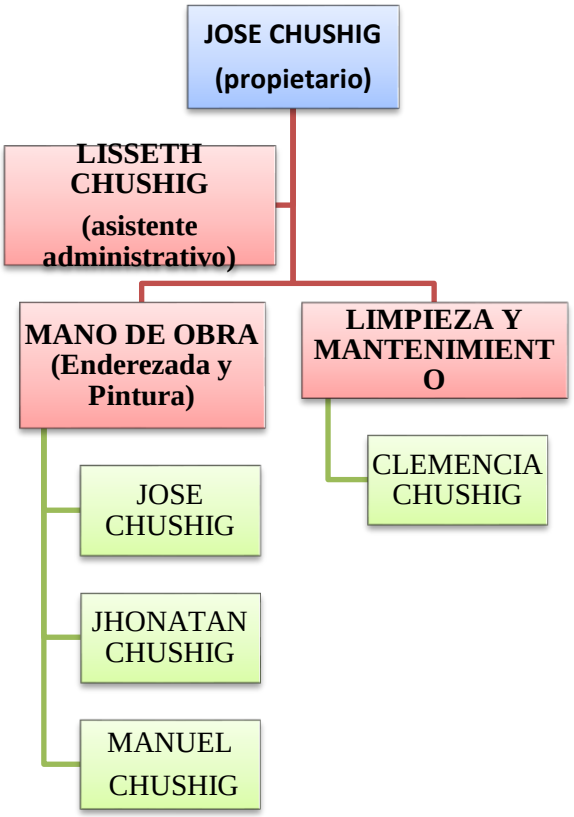
2.1.10. Estructura organizacional.

Para Gareth (2009):

> La estructura organizacional asigna a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva. El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles —corporativo, de negocios y funcional—, puestos y unidades de negocios de una compañía, de manera que operen juntos en una forma que permita llevar a cabo la serie específica de estrategias en su modelo de negocios (Colmenares, 2017, p. 44).

Actualmente, Talleres Cielo cuenta con una pequeña estructura organizacional por ser una pequeña empresa familiar con poco tiempo en el mercado y con poca experiencia en el ámbito empresarial. A continuación, se presenta la actual estructura organizacional:

Ilustración 2. Estructura organizacional



Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

Como se puede visualizar, el número de integrantes de la empresa es reducido. Apenas hay cinco integrantes: el propietario de la empresa, su esposa, sus dos hijos y su hermano, quién al igual que el propietario tiene muchos años de experiencia en la enderezada del sector automotriz.

Los colaboradores de Talleres Cielo se pueden clasificar en fijos y eventuales. Los eventualmente son Lisseth Chushig, quién ayuda en el negocio familiar cuando se encuentra en períodos de vacaciones, fines de semana y días libres, y Manuel Chushig, quién trabaja ocasionalmente los fines de semana y días festivos, ya que entre semana trabaja en otra empresa.

A futuro, se espera que el negocio tenga mayor demanda en el mercado y, por tanto, el número de integrantes del negocio también se incremente, logrando así un incremento de puestos de trabajos e ingresos.

2.1.10.1. Funciones específicas por puesto.

Tabla 1. Funciones específicos por puesto

PUESTO	FUNCIONES
José Chushig Samueza	Atención al cliente Peritaje del vehículo Realización de proformas Pedidos de repuestos vehiculares Recepción y entrega de vehículos Facturación y cobranza Enderezada y pintura de vehículos Detección de ruidos extraños en los vehículos
Lisseth Johanna Chushig	Manejo de temas tributarios (declaraciones de impuestos) Atención al cliente Realización de proformas Recepción y entrega de vehículos Facturación y cobranza Limpieza del taller y de vehículos
Jhonatan José Chushig	Enderezada de vehículos Pulimiento y lijada de vehículos Limpieza del taller y de vehículos
Clemencia Chushig Vasquéz	Limpieza del taller y de vehículos Pulimiento y lijada de vehículos Realización del almuerzo
Manuel Chushig Samueza	Enderezada de vehículos.

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

2.1.10.2. Políticas.

Para Romano (2010):

> Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (SlideShare, 2009, p. 4).

Las políticas de Talleres Cielo para que cada colaborador los conozca y los aplique, y haya una buena cultura organizacional y consecución de los objetivos de la organización son de dos tipos: políticas internas y políticas externas.

Tabla 2. Políticas

Políticas internas	**Políticas externas**
- Respetar los horarios de entrada y salida, salvo excepciones de fuerza mayor. - Avisar los retrasos o faltas al puesto de trabajo con anticipación. - Vestir con la ropa de trabajo. - Buen uso y cuidado de los equipos y herramientas de trabajo. - Verificación de la calidad de los productos a utilizarse. - Mantener una actitud positiva. - Cumplir las normas y procedimientos. - Motivación entre los integrantes del negocio - Puntualidad en la entrega de un vehículo. - No asistir en estado de ebriedad. - Comunicar algún inconveniente o problema de forma inmediata. - Mantener una organización sólida y competitiva. - Concientización de la importancia del respeto al medioambiente para minimizar la contaminación. - Respetar el medioambiente a través de la reutilización y reciclaje.	- Trato justo a todos los clientes. - Actitud positiva en la atención a los clientes. - Responder de forma rápida, eficiente y cuidadosa a los clientes. - No se acepta el pago con tarjetas de crédito. - Las quejas o dudas de los clientes se deben tratar con el jefe del negocio.

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

2.2. Estructura contable

2.2.1. Parte legal y profesional en el Ecuador para Pymes.

El propietario de la pyme "Talleres Cielo" al ser persona natural no obligada a llevar contabilidad no tiene una estructura contable. Las personas naturales son "personas nacionales o extranjeras que realizan actividades económicas lícitas y pueden o no estar obligadas a llevar contabilidad" (Concepto de personas naturales).

La ley que estipula la no obligación de llevar contabilidad es la siguiente:

> Art. 19. (…) Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad y declarar los impuestos con base en los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior, sean mayores a trescientos mil (USD $. 300.000) dólares de los Estados Unidos, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos. (…) también estarán obligadas a llevar contabilidad las personas naturales y sucesiones indivisas cuyo capital con el cual operen al primero de enero o cuyos gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso establezca el Reglamento a esta ley (LRTI, 2019, p. 31).

Por otra parte, el propietario es artesano calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) ya que cumple con lo siguiente:

> Art. 3.- Artesano.- Es el trabajador manual maestro de taller o artesano autónomo que debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, desarrolla su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas una cantidad no superior al 25% del capital fijado para la pequeña industria (Derecho Ecuador, p. 41).

Por lo tanto, como el propietario tiene en su actividad económica ingresos anuales inferiores a lo estipulado en el art. 19 de la LRTI (USD $ 300.000) y como artesano calificado no excede el 25% del total de capital fijado para las pequeñas industrias en la inversión del taller es denominado como persona natural no obligado a llevar contabilidad. En su lugar, es decir, en lugar de llevar estados financieros, su obligación

es llevar un registro de ingresos y egresos. “Las personas naturales y las sucesiones indivisas que no alcancen los montos establecidos en el primero y segundo inciso de este artículo deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible” (LRTI, 2019, p. 31)

Por otra parte, para Cabrera (2015) los requisitos que tiene el propietario para la prestación de sus servicios en su establecimiento vienen determinados por la Ley de Defensa del Artesano del 2008, de la siguiente manera:

> Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:
>
> 1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
>
> 2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayor de cinco;
>
> 3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;
>
> 4. Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
>
> 5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.
>
> Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley (p. 35).

Además, el propietario debe cumplir las siguientes obligaciones con respecto a sus colaboradores (operarios) diferentes a las impuestas a los empleadores por el Código de Trabajo:

> Art. 16.- Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación. Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo. También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo. Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se

> asignarán, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios. (Ley de defensa del artesano, 2008, pp. 3-4)

En cuanto a los colaboradores aprendices, se regirá a lo siguiente:

> Art. 168.- Aprendizaje y remuneración.- Podrán celebrarse contratos de aprendizaje en la industria, pequeña industria, artesanía o cualquier otra actividad, para la enseñanza de un arte, oficio o de cualquier modalidad de trabajo manual, técnico, o que requiera de cierta especialización, con sujeción a las normas de este Capítulo, en lo que fueren aplicables. No podrán exceder del diez por ciento del número de trabajadores de la empresa, tendrán una duración máxima de dos años en caso de trabajo artesanal y de seis meses en el trabajo industrial u otro tipo de trabajo, como establece el artículo 90 del Código de la Niñez y Adolescencia, y la remuneración no será inferior al ochenta por ciento de la que corresponda para el tipo de trabajo, arte u oficio (CINTEFOR, 2020, p. 52)

Por lo tanto, un artesano calificado no tiene obligaciones con sus operarios y aprendices respecto a utilidades y ciertos beneficios sociales (décimo tercer y décimo cuarto sueldo, y fondos de reserva).

> Art. 101.- Exoneración del pago de utilidades.- Quedan exonerados del pago de la participación en las utilidades los artesanos respecto de sus operarios y aprendices (Constante, M.;, 2016, p. 18).
>
> Art. 115.- Exclusión de operarios y aprendices.- Quedan excluidos de las gratificaciones a las que se refiere este parágrafo, los operarios y aprendices de artesanos (Constante, M.;, 2016, p. 19).

En cuando a la seguridad social, el propietario debe cumplir con lo siguiente:

> 31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social. (Código de Trabajo, 2012, p. 20)

> Art. 22.- La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento de su taller o mantenimiento de la actividad artesanal, gestión que será calificada

> previamente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Ley de fomento artesanal, 1996, p. 6).

Por otro lado, los artesanos calificados también gozan de beneficios legales referentes a la importación, exportación, impuestos y préstamos, en la Ley de defensa del artesano (2008):

> Art. 17.- El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:
>
> a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;
>
> b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;
>
> c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;
>
> d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;
>
> e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptúase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.
>
> Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie (p. 4).

Para la Ley de fomento artesanal (1996), como lo menciona Aucancela, (2020)

Las exoneraciones del artículo 9 de la mencionada Ley son:

> Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales. Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruídos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca. Sin embargo, tanto en el numeral 1. como el de este numeral 2., seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 de 8 de Junio de 1983, en lo que fuere pertinente.

3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.

4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.

5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.

6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley.

8. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.

9. Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley

11. Las personas naturales o jurídicas acogidas a esta Ley percibirán hasta el 15% en general como Abono Tributario o sobre el valor FOB de las exportaciones, y, como adicional, por razones de difícil acceso a mercados externos, licencias, permisos previos, competencia en el mercado, costos y fletes y lo que representan los nuevos mercados, hasta el 10% de los porcentajes que se establecieren legalmente.

12. Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento. Nota: Todas las exoneraciones de los impuestos arancelarios y adicionales que

> graban a las importaciones, establecidas por leyes generales o especiales, se reducen en el diez por ciento (10%) (pp. 43-45).

Estos beneficios son concedidos por el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal y son una gran ayuda económica para el desarrollo de pequeñas empresas artesanales.

Por último, Talleres Cielo llevará contabilidad cuando sus ingresos del año anterior sean mayores o iguales a 300.000 $, los costos y gastos del año anterior sean mayores o iguales a 240.000$ y el capital propio al inicio de sus actividades económicas o al 1 de enero de cada año sea mayor o igual a 180.000 (Reglamento para aplicación Ley de Regimen Tributario Interno, 2020). Así, una vez que haya cumplido con uno de los anteriores valores, el propietario será persona natural obligada a llevar contabilidad.

2.2.2. Propuesta de manejo legal.

José Chushig Samueza, propietario de Talleres Cielo, realizará su actividad económica de MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES siempre y cuando cumpla con los diferentes deberes formales y trámites correspondientes a personas naturales no obligados a llevar contabilidad y a artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

De acuerdo al SRI (2018):

1. Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y comunicar cualquier cambio al SRI.

El RUC es el número que identifica a cada uno de los contribuyentes, personas naturales o sociedades, que realizan una actividad económica en el país. Para personas naturales, ecuatorianos o extranjeros residentes, el RUC es su número de cédula más los dígitos 001.

Como artesano, en la inscripción en el RUC también se debe presentar la calificación de artesano vigente y emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

La actualización o suspensión del RUC se puede hacer en las oficinas del SRI o a través de la página www.sri.gob.ec. Una vez inscrito en el RUC, se cuenta con 30 días para actualizar su información.

Las actualizaciones, según la guía del SRI (2016) se pueden dar por:

- Cambio de domicilio o teléfono.
- Cambio de actividad económica.
- Renovación de su calificación artesanal.
- Aumento o disminución de sus actividades económicas.
- Apertura o cierre de locales comerciales o sucursales.
- Suspensión temporal de actividades, si va a dejar de vender sus productos o prestar sus servicios.
- Reinicio de su actividad económica.
- Cancelación del RUC por fallecimiento.
- Cualquier otro cambio relacionado con su actividad.
- Cuando el contribuyente actualice su RUC, cambiándolo del Régimen General al RISE (p. 9).

2. Emitir y entregar comprobantes de venta autorizados.

La transferencia de bienes y la prestación de servicios se sustentan a través de documentos denominados comprobantes de ventas. Estos deben ser impresos en imprentas autorizadas por el SRI tras la inscripción en el RUC.

Los tipos de comprobantes son

- Facturas.
- Notas de venta - RISE.
- Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios.
- Tiquetes de máquinas registradoras.

El tipo de comprobante que utiliza Talleres Cielo es factura, el cual se emite cuando las ventas son iguales o superiores a 4$, y solo se puede facturar por concepto de consumidor final si el cliente no quiere ser identificado y si las ventas son menores a 200$. El IVA gravado en todas las transacciones es del 0% por tratarse de un artesano calificado.

La vigencia de los comprobantes de venta es de 1 año, salvo que no se cumpla con las obligaciones tributarias. En ese caso, la vigencia será de 3 meses o sin autorización.

Los comprobantes de ventas que hayan cumplido el plazo de vigencia y no se hayan utilizado se deben dar de baja en la página web del SRI. También se deben dar de baja en el caso de extravío, robo, deterioro, cambios en la razón social, nombre comercial, dirección, entre otros.

3. Llevar un registro de ingresos y gastos

Como se vio anteriormente en *Parte legal y profesional*, el propietario de Talleres Cielo es artesano calificado y no está obligado a llevar contabilidad ni a contratar un contador. En su lugar, debe llevar un registro de ingresos y gastos de forma mensual, y conservar y archivar los comprobantes de venta que sustenten la actividad económica de la empresa durante 7 años.

4. Presentar las declaraciones correspondientes y pagar los impuestos

Las declaraciones que debe presentar Talleres Cielo son:

1. **IVA**: Declaración semestral obligatoria porque los bienes vendidos y servicios prestados por los artesanos calificados están gravados con tarifa 0% de IVA.

Tabla 3. Fecha de Declaración de IVA

Noveno dígito	Fecha de vencimiento
1	10 de julio y de enero
2	12 de julio y de enero
3	14 de julio y de enero
4	16 de julio y de enero
5	18 de julio y de enero
6	20 de julio y de enero
7	22 de julio y de enero
8	24 de julio y de enero
9	26 de julio y de enero
0	28 de julio y de enero

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Servicio de Rentas Internas

La declaración de IVA semestral se debe presentar en el formulario 104A y de acuerdo al noveno dígito del RUC.

En el caso de incumplir con las obligaciones como artesanos, el IVA tarifa 0% pasará a tarifa 12% y a su respectiva declaración de manera mensual.

La cédula de José Chushig Samueza es 1711376713, y como su noveno dígito es 1 tiene desde el 1 de julio a 10 de julio, y desde 1 de enero a 10 de enero para presentar la declaración de IVA.

Si las declaraciones no son realizadas en los plazos previstos, hay una multa de 0.1% de las ventas o ingresos brutos, por mes o fracción de mes de retraso.

2. **Impuesto a la Renta**: Declaración anual obligatoria si la suma de los ingresos gravados del ejercicio anterior es mayor a la fracción básica desgravada de Impuesto a la Renta de personas naturales (SRI, 2018, p. 18).

Tabla 4. Fracción básica para IRTA

Año	Fracción básica
2017	$11.290,00
2018	$11.270,00
2019	$11.310,00
2020	$11.315,00
2021	$11.212,00

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Servicio de Rentas Internas

Como los artesanos no están obligados a llevar contabilidad, deben utilizar el formulario 102A para declarar el Impuesto a la Renta.

El cálculo del Impuesto a la renta se calcula de la siguiente manera:

Tabla 5. Cálculo IRTA

Ingresos totales
(-) Costos y gastos deducibles
= Base imponible
(x) Tarifa del impuesto
(=) Impuesto causado
(-) Anticipo del Impuesto a la Renta
(-) Retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta
(=) Impuesto a pagar

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Servicio de Rentas Internas

El valor a pagar del Impuesto a la Renta de los artesanos es $0,00 ya que ellos están exonerados, al igual que en la declaración del IVA.

El plazo para la declaración del Impuesto a la Renta para personas naturales empieza el 1 de febrero y termina en marzo de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC.

Tabla 6. Fecha de declaración de IRTA

Noveno dígito	Fecha de vencimiento
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Servicio de Rentas Internas

De no cumplir con el plazo de la declaración, se deberá cancelar:

Interés: Se calcula sobre el impuesto a pagar, de acuerdo a las tasas de interés trimestral por mora publicada por el Banco Central del Ecuador. Si no tiene impuesto a pagar, no debe cancelar intereses.

Multa: Se calcula sobre el impuesto causado.

5. Presentarse en el SRI cuando se requiera su presencia.

Todos los contribuyentes tienen la obligación de presentarse en el SRI en el caso que este requiera su presencia.

De acuerdo al **Municipio del Distrito Metropolitano de Quito**:

1. Patente. Impuesto que pagan “todas las personas que tienen una actividad económica permanente en el Distrito Metropolitano de Quito” (Concepto de Patente).

Tabla 7. Fecha declaración de patente

Último dígito	Fecha de vencimiento
1	10 de mayo
2	12 de mayo
3	14 de mayo
4	16 de mayo
5	18 de mayo
6	20 de mayo
7	22 de mayo
8	24 de mayo
9	26 de mayo
0	28 de mayo

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Portal de Servicios Ciudadanos del Distrito Metropolitano

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben presentar su declaración de actividades económicas y realizar el pago correspondiente de forma anual y en los plazos siguientes de acuerdo al último dígito de su cédula.

Según el portal del Municipio de Quito (2020), los requisitos para la inscripción en el Registro de Actividades Económicas Tributarias (RAET) o Patente de Personas Naturales son:

Requisitos Generales

- Formulario de Inscripción firmado por el Contribuyente o Apoderado. (En caso de que firme otra persona, a su nombre será necesario presentar un poder especial).
- Original y copia simple o copia notoriada de la cédula de identidad y certificado de votación última elección) del Contribuyente o de su apoderado. En caso de extranjeros no residentes presentar original y copia simple o copia notariada del pasaporte.
- Copia simple del RUC
- Copia simple de la factura o planilla de los servicios básicos del domicilio tributario que consta en el RUC y de al menos uno de los establecimientos ubicados en el Cantón Quito. (De uno de los tres últimos meses).

- Acuerdo de Responsabilidad y Uso de Medios Electrónicos firmado por el Constribuyente o Apoderado.
- En el caso de que la inscripción la realice una tercera persona, original y copia simple o copia notariada de la cédula de identidad de la persona autorizada y que consta como tal en el fomulario de Inscripción.

Requisitos Adicionales

- Artesanos: Original y copia notariada de la calificación artesanal vigente, emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano
- Personas con discapacidad mayor o igual al 30%: Original y copia simple notariada del carné del CONADIS o Ministerios de Salud.
- Reporte de Actualización de Contribuyentes proporcionado por el Servicio de Rentas Internas en los casos en los que la fecha de inicio de actividades registradas en el RUC no sea igual a la fecha de inicio de actividades en el Cantón Quito (pp. 3-4).

2. La Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) es el "permiso de funcionamiento que otorga el GAD del Distrito Metropolitano de Quito, al desarrollo de actividades económicas en un establecimiento ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito" (Concepto de LUAE, 2020)

Según el GAD del Distrito Metropolitano de Quito (2020) encontramos como

Requisitos Obligatorios:

Emisión (Actividades económicas nuevas que se desarrollan en un establecimiento o LUAE's otorgadas que no cumplieron con las renovaciones consecutivas.)

1. Formulario de Solicitud LUAE (Generado del sistema informático de LUAE).
2. Cédula original del titular o Representante legal.
3. RUC original

Si el trámite lo va a realizar una tercera persona adicional presentar:

4. Carta de Autorización del titular o representante legal.

5. Cédula original de la persona que realiza el trámite.

Renovación (Actividades económicas que se desarrollan en un establecimiento y que cuentan con la LUAE otorgada el año inmediato anterior.)

1. Cédula original del titular o Representante legal.

2. Comprobante de Renovación de LUAE, generado del sistema informático de LUAE y únicamente si se actualizó la información respecto a: Sector o Referencia, Teléfonos, Correo Electrónico y Representante Legal.

Si el trámite lo va a realizar una tercera persona adicional presentar:

3. Carta de Autorización del titular o representante legal.

4. Cédula original de la persona que realiza el trámite (p. 19).

2.2.3. Propuesta de manejo contable

Según el diccionario español de Google la contabilidad "es un sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad" (Oxford Languages). Esto significa que la elaboración de la contabilidad es importante en una empresa ya que permite conocer con exactitud los ingresos, gastos, cobros y pagos de cada mes, lo cual ayuda a realizar provisiones de estos rubros y la respectiva toma de decisiones.

En cuento a Talleres Cielo, el manejo de la contabilidad se llevará de la siguiente forma: Primero se debe recopilar la documentación contable de ingresos, gastos, cobros y pagos. Segundo, registrar los documentos contables a través de los asientos contables. Tercero, conciliar bancos con el estado de cuenta que proporciona cada entidad bancaria. Y por último, revisar las cuentas y saldos registrados de forma que no haya datos erróneos o duplicados. Cabe recalcar que los registros contables serán hechos en un programa/sistema contable y de forma periódica de manera que cada fin de mes se tenga la información contable actualizada y permita cumplir con las obligaciones tributarias y otros propios de la empresa como el pago a proveedores y colaboradores, entre otros. La persona responsable de llevar la contabilidad será un/a contador/a que cuente con experiencia suficiente para realizar todas las obligaciones propias de un contador. Por tanto, la experiencia que se exigirá como requisito será de 3 años.

Por último, se presenta un Plan de Cuentas básico para el manejo de la contabilidad de Talleres Cielo.

Ilustración 3. Detalle de Plan de Cuentas

SIGNO	TIPO DE CUENTA	TIPO DE ESTADO
P=POSITIVO	T=TOTAL	1=ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
N=NEGATIVO	D=DETALLE	2=ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
D=DOBLE		

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Superintendencia de Companías

Ilustración 4, Plan de Cuentas

CUENTA	DESCRIPCIÓN	SIGNO	TIPO DE CUENTA	TIPO DE ESTADO
1	ACTIVO	P	T	1
101	ACTIVO CORRIENTE	P	T	1
10101	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	P	D	1
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	D	T	1
1010201	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	P	D	1
1010202	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	P	D	1
1010203	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	N	D	1
10103	INVENTARIOS	D	T	1
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	P	D	1
1010302	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	P	D	1
1010303	OTROS INVENTARIOS	P	D	1
1010304	(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	N	D	1
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	P	T	1
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	P	D	1
1010402	ANTICIPOS A PROVEEDORES	P	D	1
1010403	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	P	D	1
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	P	T	1
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	P	D	1
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	P	D	1
1010503	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	P	D	1
10106	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	P	D	1
102	ACTIVO NO CORRIENTE	P	T	1
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	D	T	1
1020101	TERRENOS	P	D	1
1020102	EDIFICIOS	P	D	1
1020103	INSTALACIONES	P	D	1
1020104	MUEBLES Y ENSERES	P	D	1
1020105	MAQUINARIA Y EQUIPO	P	D	1
1020106	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	P	D	1
1020107	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	P	D	1
1020108	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	P	D	1
1020109	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	P	D	1
1020110	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	N	D	1
1020111	(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	N	D	1
10204	ACTIVO INTANGIBLE	D	T	1
1020401	PLUSVALÍAS	P	D	1
1020402	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	P	D	1
1020403	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	N	D	1
1020404	(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	N	D	1

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Superintendencia de Companías

Ilustración 5. Continuación Plan de Cuentas

2	PASIVO	P	T	1
201	PASIVO CORRIENTE	P	T	1
20101	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	P	D	1
20102	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	P	D	1
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	P	T	1
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	P	T	1
20105	PROVISIONES	P	T	1
20106	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	P	T	1
2010601	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	P	D	1
2010602	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	P	D	1
2010603	CON EL IESS	P	D	1
2010604	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	P	D	1
20106705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	P	D	1
2010606	DIVIDENDOS POR PAGAR	P	D	1
20107	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	P	D	1
20108	ANTICIPOS DE CLIENTES	P	D	1
20109	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	P	T	1
2010901	JUBILACIÓN PATRONAL	P	D	1
2010902	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	P	D	1
20110	OTROS PASIVOS CORRIENTES	P	D	1
202	PASIVO NO CORRIENTE	P	T	1
20201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	P	T	1
20202	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	P	T	1
20203	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	P	T	1
20204	OBLIGACIONES EMITIDAS	P	D	1
20205	ANTICIPOS DE CLIENTES	P	D	1
20206	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	P	T	1
2020601	JUBILACIÓN PATRONAL	P	D	1
2020602	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	P	D	1
20207	OTRAS PROVISIONES	P	D	1
20208	PASIVO DIFERIDO	P	T	1
20209	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	P	D	1
3	PATRIMONIO NETO	P	T	1
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	D	T	1
301	CAPITAL	P	T	1
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	P	D	1
303	RESERVAS	P	T	1
304	RESULTADOS DEL EJERCICIO	D	T	1

Elaboración: Lisseth Chushig

Fuente: Superintendencia de Companías

Ilustración 6. Continuación Plan de Cuentas

4	INGRESOS	D	T	2
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	D	T	2
4101	VENTA DE BIENES	P	D	2
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	P	D	2
4103	INTERESES	P	T	2
4104	DIVIDENDOS	P	D	2
4105	(-) DESCUENTO EN VENTAS	N	D	2
4106	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	N	D	2
4107	(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	N	D	2
4108	(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	N	D	2
42	GANANCIA BRUTA	P	T	2
43	OTROS INGRESOS	P	T	2
5	COSTOS	P	T	2
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	P	T	2
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	P	T	2
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	P	T	2
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	P	T	2
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	P	T	2
52	GASTOS	P	T	2
5201	GASTOS	P	T	2
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	P	D	2
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	P	D	2
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	P	D	2
520104	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	P	D	2
520105	COMISIONES	P	D	2
520106	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	P	D	2
520107	COMBUSTIBLES	P	D	2
520108	LUBRICANTES	P	D	2
52019	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	P	D	2
520110	TRANSPORTE	P	D	2
520111	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	P	D	2
520112	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	P	D	2
520113	DEPRECIACIONES	P	T	2
52011301	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	P	D	2
520114	AMORTIZACIONES	P	T	2
520115	OTROS GASTOS	P	T	2

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Superintendencia de Compañías

3. PLAN DE MARKETING

3.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado para la toma de decisiones respecto al plan de marketing fue a través de una encuesta, la cual fue realizada a 183 personas que pertenecen a los tres sectores de la capital (Norte, Centro y Sur).

La plataforma utilizada para hacer llegar la encuesta a familiares, amigos, conocidos y clientes de Talleres Cielo fue Google Forms por ser útil y fácil de usar. De esta forma, los encuestados tuvieron fácil acceso a la encuesta desde su celular tras recibir el link por medio de Whatssap y Facebook.

A continuación, se presenta los objetivos y resultados obtenidos de la encuesta:

Objetivos

- Identificar los diferentes requerimientos que esperan obtener los clientes de un taller de enderezada y pintura de vehículos.

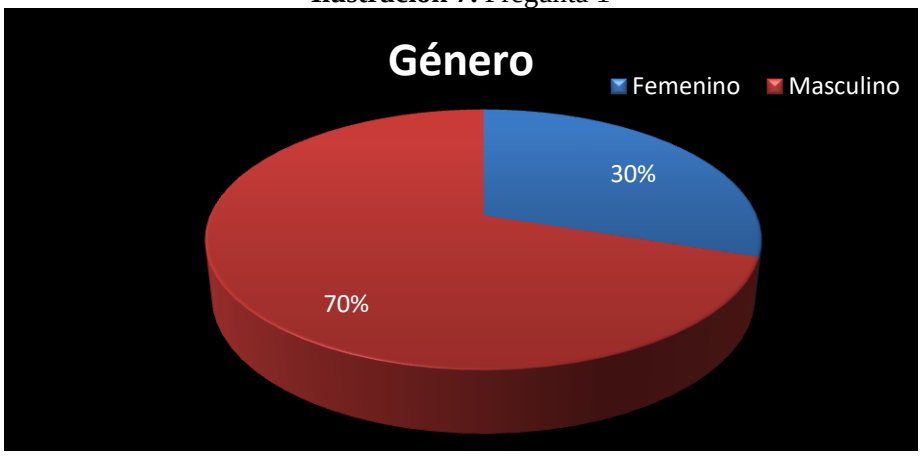
- Conocer los medios digitales de preferencia por parte de los clientes para conocer el tipo de trabajo que se realiza en los talleres de enderezada y pintura, y para recibir descuentos y promociones.

Resultados

A continuación se presenta los resultados de la encuesta:

¿A qué género pertenece?

Ilustración 7. Pregunta 1



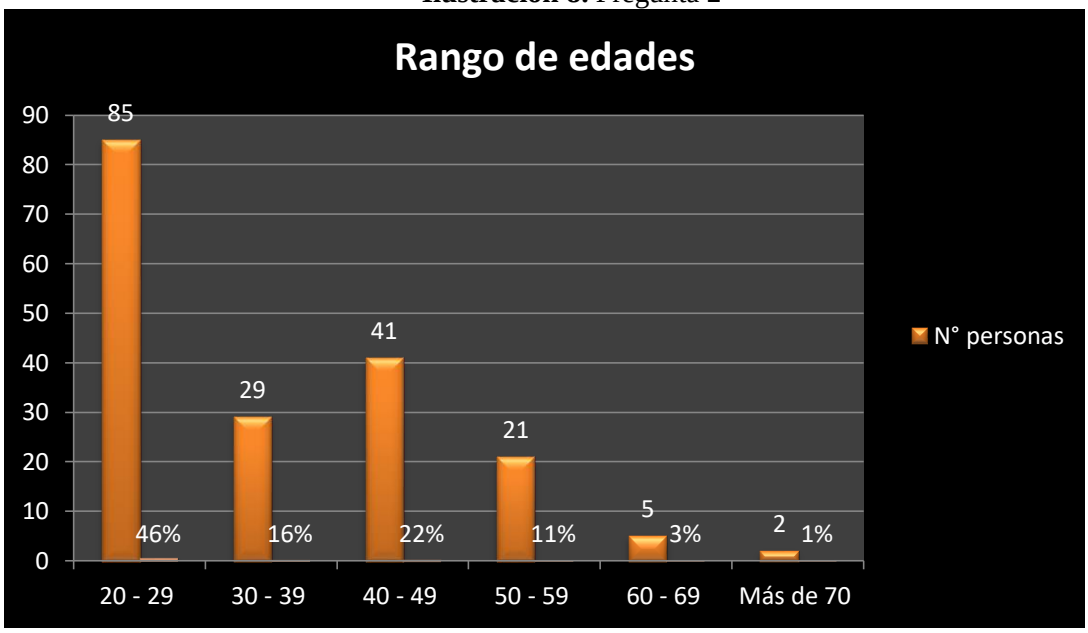
Género	N° personas
Femenino	55
Masculino	128

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

El número de personas encuestadas es 183, de los cuales el 70% son hombres y el 30% mujeres. Por lo tanto, hubo mayor participación del género masculino.

¿Qué edad tiene?

Ilustración 8. Pregunta 2



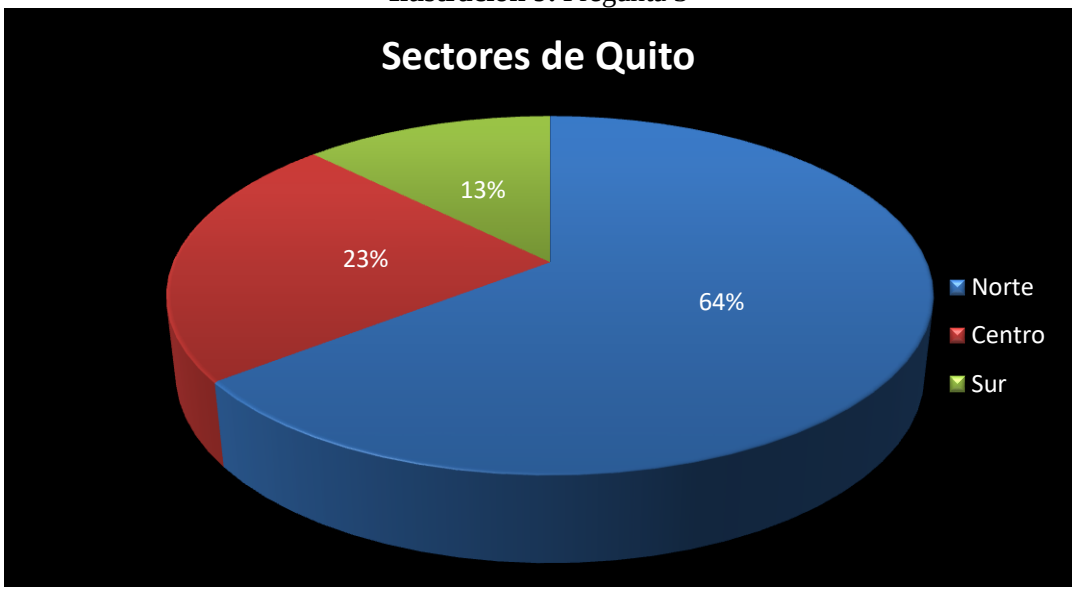
Rangos de edades	N° personas
20 - 29	85
30 - 39	29
40 - 49	41
50 - 59	21
60 - 69	5
Más de 70	2

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

El rango de edad que predomina entre los encuestados es 20 – 29 años (46%), seguido de los rangos 40 – 49 años (22%), rangos 30 – 39 años (16%), rangos 50 – 59 (12%), y rangos mayores de 60 años (4%). Por lo tanto, la mayoría de las personas encuestadas son jóvenes y adultas.

¿A qué sector de Quito pertenece?

Ilustración 9. Pregunta 3



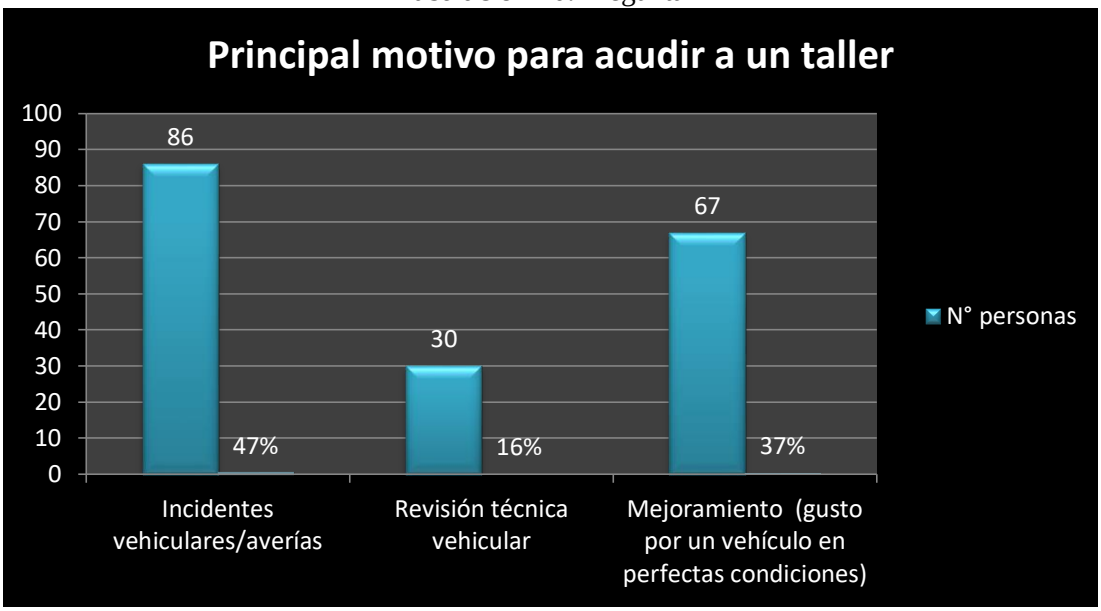
Sector de Quito	N° personas
Norte	118
Centro	42
Sur	23

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

El 64% de los encuestados son del norte de Quito debido a que la ubicación del taller se encuentra en esta zona de la ciudad.

1. ¿Cuál es el principal motivo para que acuda a un taller?

Ilustración 10. Pregunta 4



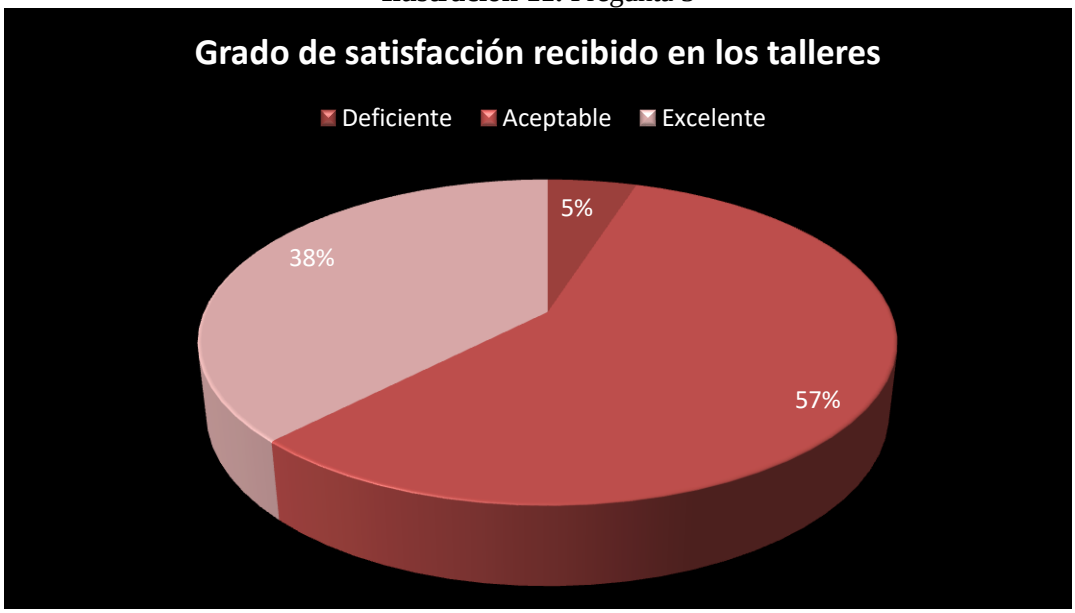
Principal motivo para acudir a un taller	N° personas
Incidentes vehiculares/averías	86
Revisión técnica vehicular	30
Mejoramiento (gusto por un vehículo en perfectas condiciones)	67

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

El principal motivo para que los encuestados acudan a un taller son los incidentes vehiculares o averías (47%), seguido por el gusto de tener un vehículo en buenas condiciones (37%) y por control para la revisión vehicular (16%). Por lo tanto, la mayoría acude a talleres de enderezada y pintura cuando sus vehículos necesariamente tienen que ser reparados tras algún incidente o avería.

2. **¿Cuál es su grado de satisfacción del servicio recibido en los talleres de reparación?**

Ilustración 11. Pregunta 5



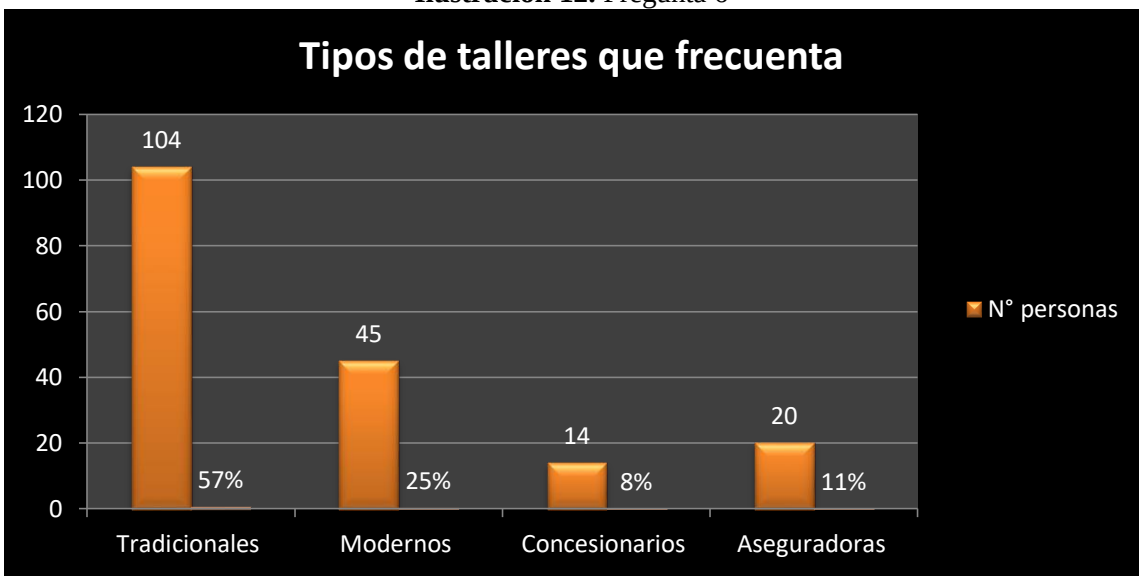
Grado de satisfacción recibido en los talleres	N° personas
Deficiente	9
Aceptable	105
Excelente	69

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

La experiencia que han tenido a la hora de llevar sus vehículos a un taller de enderezada y pintura es aceptable en un 57%, excelente en un 38% y deficiente en un 5%. Por lo tanto, muy poca gente ha tenido una mala experiencia a la hora de llevar su vehículo a un taller.

3. ¿Qué tipo de talleres frecuenta?

Ilustración 12. Pregunta 6



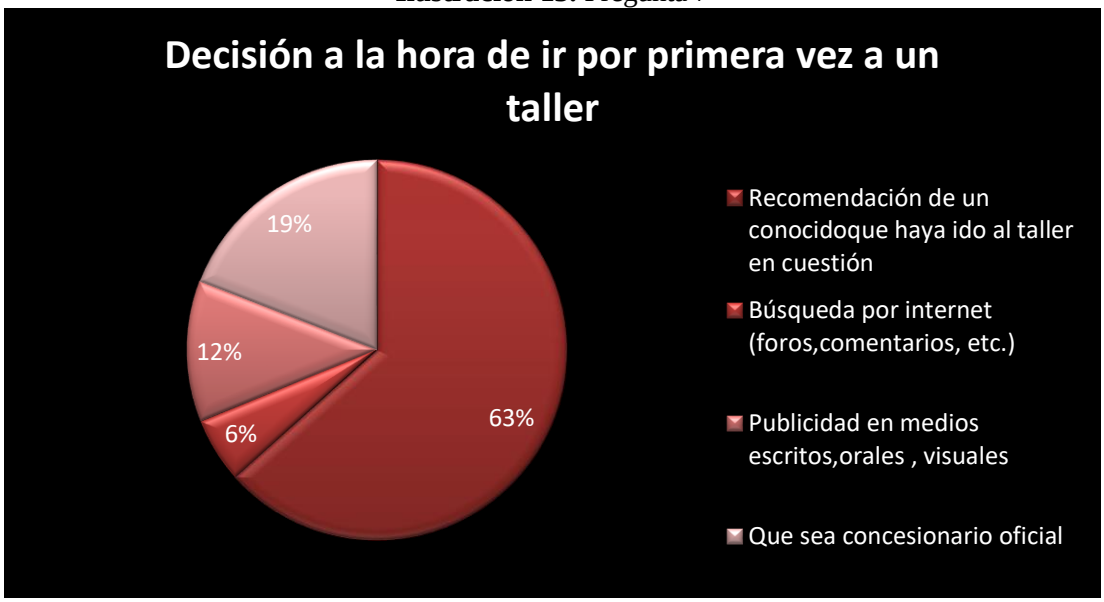
Tipos de talleres que frecuenta	N° personas
Tradicionales	104
Modernos	45
Concesionarios	14
Aseguradoras	20

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

El tipo de talleres que frecuenta la mayoría son los talleres tradicionales (57%), seguido de los modernos, aseguradoras y concesionarios en un 25%, 11% y 8%, respectivamente. Por lo tanto, se puede deducir que la gente encuestada pertenece a un estatus económico medio ya que los talleres tradicionales y modernos ofrecen precios económicos/moderados a diferencia de los concesionarios y aseguradoras que son propios de gente de una economía alta.

4. **Al momento de ir por primera vez a un determinado taller, ¿en qué basa su decisión?**

Ilustración 13. Pregunta 7



Decisión a la hora de ir por primera vez a un taller	N° personas
Recomendación de un conocido que haya ido al taller en cuestión	116
Búsqueda por internet (foros, comentarios, etc.)	10
Publicidad en medios escritos, orales , visuales	22
Que sea concesionario oficial	35

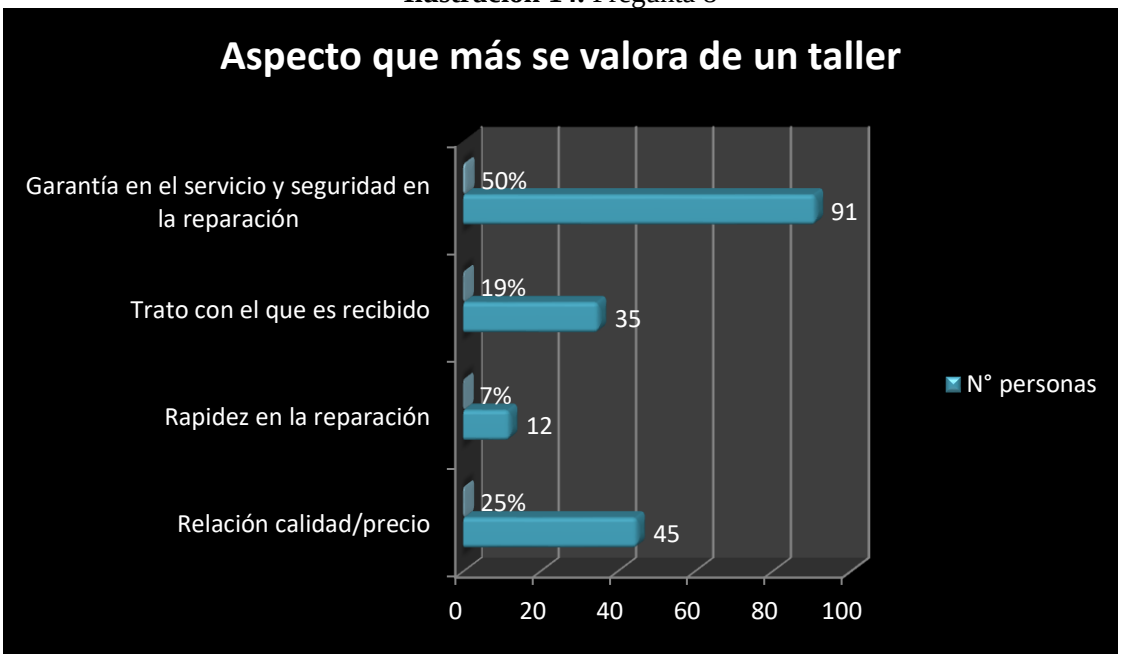
Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

El 63% basa la decisión de ir a un determinado taller por primera vez en la recomendación de un conocido. Por lo tanto, esto es un punto a favor de Talleres Cielo ya que actualmente la única forma de realizar marketing es a través del marketing de recomendación. El 19% busca que el taller se un concesionario oficial ya que les ofrece mayor confianza. El 12% se basa en la publicidad tradicional y digital, y solo el 6% toma la decisión tras realizar una búsqueda en Internet.

En conclusión, la gente encuestada basa su decisión en la palabra de un conocido antes que en los medios publicitarios. Sin embargo, es importante fomentar la publicidad digital, es decir, que los clientes actuales y potenciales de Talleres Cielo conozcan más de su marca a través de las redes ya que la tecnología está en constante avance.

5. ¿Qué aspecto valora más de un taller?

Ilustración 14. Pregunta 8



Aspecto que más se valora de un taller	N° personas
Relación calidad/precio	45
Rapidez en la reparación	12
Trato con el que es recibido	35
Garantía en el servicio y seguridad en la reparación	91

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

El aspecto que más valoran de un taller es la garantía de la prestación de servicio (50%), seguido de la relación calidad/precio (25%), el trato recibido (19%), y en menor proporción, la rapidez en la reparación (7%). Por lo tanto, la gente prefiere visitar un taller que les ofrezca una buena garantía a precios justos y que la atención al cliente sea eficiente.

6. **¿Acepta el consejo del profesional y autoriza el montaje de piezas reconstruidos con la misma garantía que nuevas a menor coste?**

Ilustración 15. Pregunta 9



Aceptación del consejo de un profesional en la reconstrucción de piezas	N° personas
Sí	169
No	14

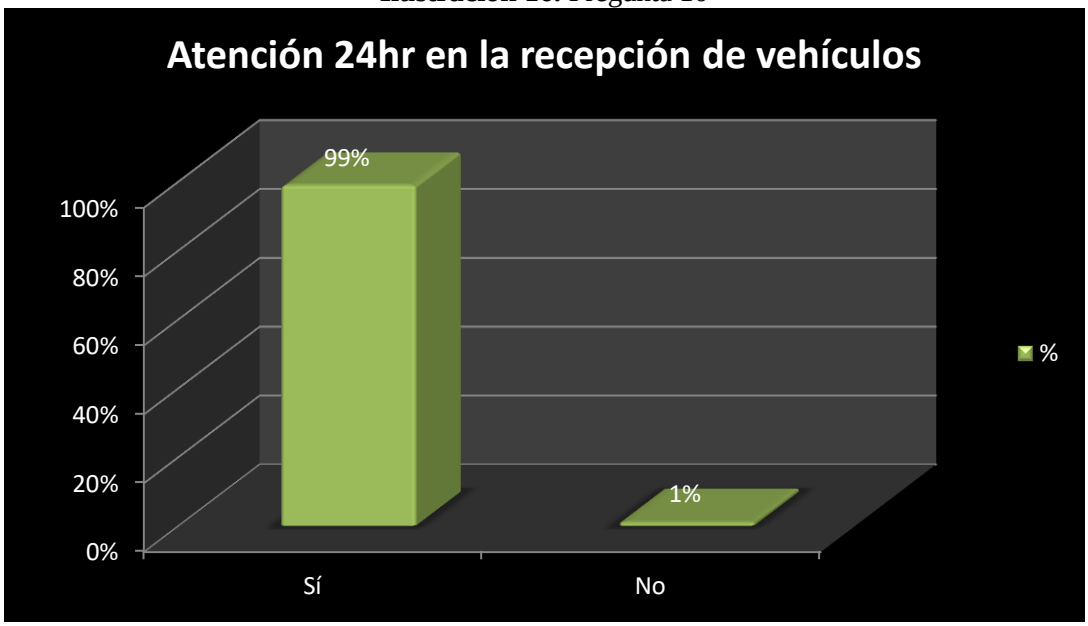
Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

La mayoría, en un 92%, acepta tomar el consejo del profesional en la reconstrucción de alguna pieza de su vehículo siempre que disponga de garantía. Por lo tanto, aceptan ahorrar siempre y cuando el trabajo realizado sea de buena calidad y no repercuta en un doble gasto.

En conclusión, esto es bueno para ambas partes porque da más confianza a los clientes en los servicios que ofrece Talleres Cielo y por ende van a volver a hacer uso de sus servicios y a recomendarlo, y el cliente obtiene un buen servicio y la posibilidad de gastar menos cuando esto sea posible.

7. ¿Le gustaría recibir atención 24 horas en la recepción de su vehículo tras un incidente vehicular?

Ilustración 16. Pregunta 10



Atención 24hr en la recepción de vehículos	N° personas
Sí	181
No	2

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

A la mayoría, en un 99%, le gustaría tener atención 24 horas en la recepción de sus vehículos. Por lo tanto, esto les ayudaría a reducir un doble gasto en grúa y en tiempo ya que los incidentes o averías vehiculares pueden suceder en horas de la noche o madrugada cuando no pueden encontrar talleres abiertos. En cuanto, a Talleres Cielo también le beneficia porque al ofrecer este beneficio puede incrementar su cartera de clientes.

En conclusión, la atención 24 horas en la recepción de vehículos es beneficiosa para Talleres Cielo y sus clientes.

8. **¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre descuentos y promociones?**

Ilustración 17. Pregunta 11



Medio para recibir información sobre descuentos/promociones	N° personas
Radio	14
Volantes y tarjetas de presentación	18
Redes sociales (Instagram y Facebook)	151

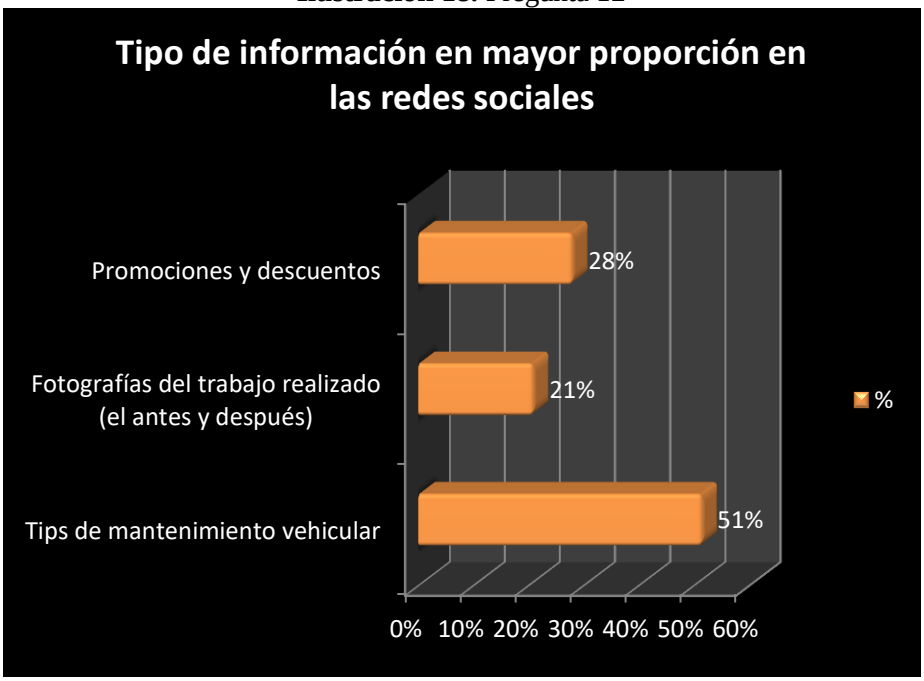
Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

Los medios de mayor aceptación para recibir información sobre descuentos y promociones son las redes sociales como Facebook e Instagram con un 82%, seguido de los volantes y tarjetas de presentación, y por último, la radio con un 10% y 8%, respectivamente. Por lo tanto, el marketing digital tiene más fuerza que el marketing tradicional.

En conclusión, Talleres Cielo debe enfocar mayor esfuerzo en marketing digital para incrementar su cartera de clientes y, por ende, sus ingresos.

9. **¿Qué tipo de información le gustaría recibir en mayor proporción en las redes sociales?**

Ilustración 18. Pregunta 12



Tipo de información en mayor proporción en las redes sociales	N° personas
Tips de mantenimiento vehicular	94
Fotografías del trabajo realizado (el antes y después)	38
Promociones y descuentos	51

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Encuestas

Por último, el tipo de información que les gustaría recibir en mayor proporción en las redes sociales son tips de mantenimiento vehicular con un 51%, seguido de promociones y descuentos con el 28% y, por último, el gusto de ver fotografías del trabajo realizado con un 21%. Por lo tanto, los encuestados ven más beneficio recibir recomendaciones de cómo dar mantenimiento a sus vehículos, pero también les gustaría informarse de los descuentos/promociones, y ver el trabajo que realiza el taller a través de la fotografía.

En conclusión, Talleres Cielo debe incluir en sus redes sociales las tres cosas, pero en diferente proporción para hacer entretenida y de valor sus redes sociales.

3.2. Análisis situacional

Talleres Cielo es un negocio familiar que consigue clientes a través del marketing boca a boca, es decir, gracias a las recomendaciones de sus clientes. Esto ha permitido que el negocio se mantenga estable, pero no ha permitido que crezca potencialmente en el mercado. Sin embargo, por su servicio de calidad y sus precios justos tiene un gran potencial para crecer en el mercado y generar fuentes de empleo que contribuyan al crecimiento de la economía del país, pero para ello es necesario desarrollar un plan de marketing. "Un plan de marketing es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades". (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 32)

"El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales." (Keller & Kotler, 2016, pág. 5) En el sector automotriz, una de las industrias más grandes, uno de los problemas a solucionar es el enderezamiento y pintura de los automóviles después de que este haya sufrido algún tipo de accidente o deterioro. Y por supuesto, los clientes buscan un servicio de calidad a buen precio. Por ello, el problema a solucionar de Talleres Cielo es la reparación de vehículos brindando un servicio de calidad a precios justos en relación a las grandes industrias.

Tras el desarrollo de un plan de marketing general, Talleres Cielo llevará su negocio a otro nivel a través del marketing en línea, sobre todo con el uso de las redes sociales. "El marketing en línea es un sistema para vender productos y servicios a un público seleccionado que utiliza Internet y los servicios comerciales en línea mediante herramientas y servicios de forma estratégica y congruente con el programa general de marketing de la empresa". (S. Janal, 2000, pág. 31) De esta forma, Talleres Cielo logrará un mayor número de clientes, quiénes a través de las redes sociales conocerán cómo funciona el taller, el tipo de trabajo que se realiza, datos de interés sobre el mantenimiento de vehículos, etc. Por lo tanto, se realizará marketing tradicional

(tarjetas de presentación, volantes, anuncio en la radio) y, en especial, marketing digital (manejo de redes sociales).

En resumen, Talleres Cielo busca su posicionamiento en el mercado, es decir, crear una imagen de marca reconocido y asociado a un servicio de calidad a precios justos que permita que un mayor número de clientes conozcan el taller y que gracias a cómo opera, elijan llevar sus vehículos a este taller y recomendarlo (fidelización de clientes).

3.2.1. Entorno interno (organizacional).

Metas y objetivos de marketing

Talleres Cielo cuenta con metas y objetivos de marketing específicos para la consecución de su éxito. El objetivo principal está enfocado en tener un equipo comprometido y clientes satisfechos que ayuden a incrementar las ventas. Por lo tanto, el enfoque es crear una empresa con un equipo de trabajo que tenga una buena cultura organizacional y brinde servicios de calidad para la obtención de clientes contentos y leales. Talleres Cielo es una empresa automotriz que cumple con lo prometido y que ofrece un valor sólido a un precio justo. El enfoque de Talleres Cielo se puede visualizar en la implementación de la misión de la empresa:

> Prestar servicio de enderezamiento y pintura de vehículos a un amplio segmento del mercado automotriz en el norte de Quito, a través de un equipo comprometido que brinda servicios de alta calidad y con garantía para la satisfacción de los clientes y manteniendo siempre una filosofía de mejoramiento continuo.

El enfoque de Talleres Cielo en tener un equipo comprometido y clientes satisfechos se está desarrollando. Hoy en día, la empresa está dedicada a brindar sus servicios de enderezamiento y pintura de vehículos con un número reducido de colaboradores a un pequeño segmento de mercado debido a que es poco conocida. Sin embargo, el número de clientes desde su puesta en marcha hasta hoy ha incrementado notablemente. Por lo

tanto, una de las principales metas de Talleres Cielo es promocionarse a través de tarjetas de presentación y volantes en los diferentes sectores de la parroquia de Calderón (Marketing tradicional), y a través de las redes sociales (Marketing digital). De esta manera, a medida que el número de clientes incrementa paralelamente se incrementará el número de colaboradores llegando al objetivo de ser una empresa de renombre.

Estrategia de marketing y desempeño actual

La estrategia de marketing actual de la empresa está enfocada en el marketing de boca en boca. Por lo tanto, todos sus nuevos clientes son gracias a las recomendaciones de sus clientes satisfechos. Sin embargo, esto no es suficiente para cumplir con el objetivo de incrementar las ventas y, por ello, Talleres Cielo centra sus esfuerzos en la implementación de un plan de marketing estructurado.

El desempeño de Talleres Cielo en el año 2019 fue bastante satisfactorio debido a que su utilidad incrementó un 58% respecto al año 2018. Esto se dio gracias a la confianza de los clientes en los servicios que presta y la buena atención al cliente. Sin embargo, en el año 2020 disminuyó un 20% debido al confinamiento y crisis del Covid 19.

Talleres Cielo espera que los ingresos del año 2021, pese a la crisis mundial del Covid 19, incrementen en un 25%. Esto será posible gracias a los clientes fijos y a las nuevas estrategias de marketing a implementar.

Recursos organizacionales actuales y previstos

Uno de los principales recursos de Talleres Cielo es su buena imagen o reputación gracias a la obtención de proveedores reconocidos (PINTULAC, FREISACAR, GUARANDA FIGUEROA y PROAUTO) y a la calidad de la prestación de servicios. Además, cuenta con infraestructura propia, maquinaria y herramientas de calidad, y

buenas relaciones con los proveedores y clientes. Sin embargo, se ve limitada en el presupuesto para la contratación de nuevo personal y la reinversión en la infraestructura.

A futuro, Talleres Cielo ampliará su infraestructura con 64m^2 más llegando a tener en total 214 m^2 e incrementará la mano de obra con 3 integrantes (un pintor y dos enderezadores).

Aspectos culturales y estructurales actuales y previstos

En la actualidad, Talleres Cielo tiene una cultura organizacional orientada a sus clientes y colaboradores, su activo más importante. Por ello, el propietario motiva a su personal, que es joven y de edad adulta, a tomar acciones agregadas con el propósito de tener clientes contentos.

El mensaje que la empresa trata de transmitir a sus clientes internos y externos es un sentimiento de confianza que ayude a la fidelización y una buena atención al cliente para que se dé el marketing de boca en boca, una herramienta útil y sin costo que permite a la empresa incrementar sus ventas.

En definitiva, para la empresa es importante cuidar de sus empleados y poner mucha atención a los requerimientos de cada uno de sus clientes para brindarles la mejor opción a la resolución de sus problemas.

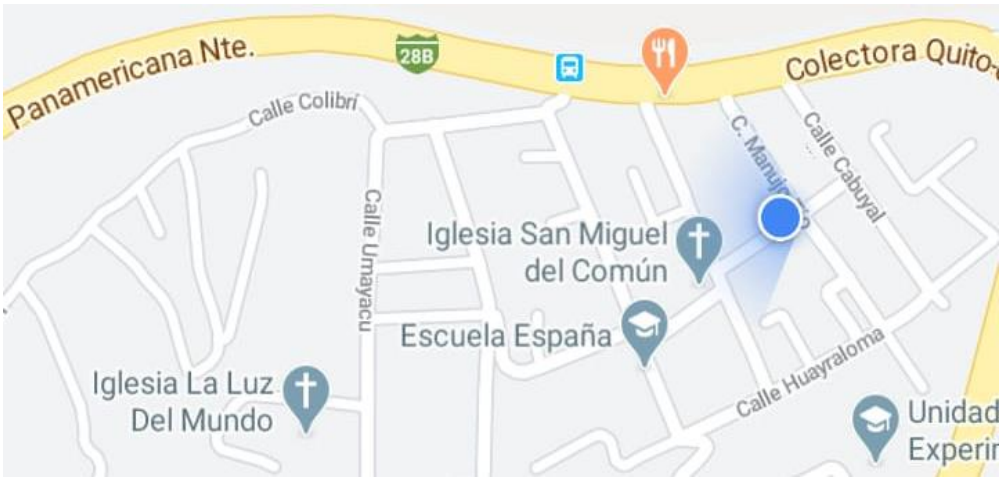
3.2.2. El entorno del cliente.

Los clientes actuales de la empresa son familiares, amigos, conocidos y recomendados. La mayoría son del norte de Quito, concretamente de la parroquia de Calderón (Calderón, San Miguel del Común, San Francisco de Oyacoto y Santa Anita), y pocos del centro y sur. Y los clientes potenciales son nuevas personas de los lugares antes mencionados y de otros barrios de la parroquia de Calderón, debido a la proximidad al taller.

Talleres Cielo soluciona la necesidad básica de la movilización a través del mantenimiento y reparación de vehículos accidentados o deteriorados. Su servicio es de calidad y a precios justos en comparación a los talleres tradicionales. Y tras el servicio prestado, los clientes regresan para obtener un nuevo servicio y recomiendan el taller a sus familiares, amigos y conocidos.

Los servicios de Talleres Cielo se adquieren directo en su único establecimiento o a domicilio cuando el mantenimiento o reparación no es grave. El establecimiento se encuentra ubicado en el norte de Quito, barrio San Miguel del Común, a cinco minutos de Calderón por la Panamericana Norte. La calle principal es Rumihurco y la secundaria es Manujo tío.

Ilustración 19. Dirección de la empresa



Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Google Maps

El comportamiento de compra de los clientes no se basa en eventos promocionales porque no dispone de un plan de marketing estructurado, pero sí se beneficia con el horario de atención al cliente. Los horarios de atención son de lunes a viernes de 7:00 a.m a 18:00 p.m, los sábados de 7:00 a.m a 15:00 p.m, y las 24 horas solo para la recepción de vehículos.

Los clientes acuden al taller cuando han sufrido algún tipo de accidente o deterioro vehicular. Se puede dividir el tipo de servicio en cuatro categorías:

- **Categoría 3:** Accidentes graves que necesitan la reparación de la chapa y pintura por completo, todo el vehículo.

- **Categoría 2:** Accidentes leves que necesitan la reparación de la chapa y pintura de ciertas partes del vehículo.

- **Categoría 1:** Vehículos en deterioro (pulimiento de pintura, detección de algún sonido extraño, cambio de ventanas, colocación de nuevas pegatinas, entre otros).

- **Categoría 0:** Vehículos en buen estado que solo necesitan una supervisión ya sea por disposición del propietario o por control antes de una revisión vehicular.

Los clientes que son familiares, amigos y conocidos eligen los servicios que brindan Talleres Cielo porque conocen la trayectoria del propietario. Los demás clientes lo eligen tras una recomendación de personas satisfechas con el terminado de enderezada y pintura de sus vehículos. Además, si se presenta alguna falla cuentan con una garantía. Por lo tanto, los clientes sienten confianza en el servicio que ofrece Talleres Cielo, saben que dejan sus vehículos en buenas manos y que no recibirán una chapuza.

Otros de los motivos para su elección, son los precios. Los clientes consideran que los precios son justos y están dispuestos a pagarlo porque son conscientes de que los materiales utilizados son de calidad y que el tiempo de entrega pactado se cumple.

En cuanto a las adquisiciones de materiales y repuestos, estos se realizan en efectivo. Por lo tanto, no tiene ningún tipo de financiamiento por el momento.

Los clientes potenciales no hacen uso de los servicios de Talleres Cielo porque no conocen de su existencia por falta de marketing, porque les parece caro con respecto a otros talleres tradicionales o porque no conocen cómo trabajan (materiales y mano de obra de calidad).

Algunos posibles clientes que han acudido al taller para pedir un presupuesto, no han regresado y decidieron no hacerlo porque consideran que los precios son altos respecto a los de la competencia, talleres tradicionales. En cambio, otros que acudieron al taller por un presupuesto y en su momento no volvieron, ahora son clientes de la empresa y esto es debido a que en otros talleres sí obtuvieron un precio menor, pero no la misma calidad de trabajo que ofrece Talleres Cielo. Además, cabe recalcar que los precios de Talleres Cielo son menores respecto a los concesionarios que ofrecen servicio de reparación y mantenimiento de vehículos, ya que estos disponen de mayor tecnología.

En definitiva, cuando un posible cliente se da la oportunidad de conocer cómo se realiza el trabajo de enderezada y pintura en Talleres Cielo se vuelve un cliente más de la empresa porque prefiere pagar un poco más, precio que consideran justo, en lugar de ir a un taller donde a la larga le va a salir más caro (por ejemplo: rápido deterioro de pintura por mala calidad).

3.2.3. El entorno externo.

Competencia

La competencia de Talleres Cielo se puede clasificar en tres grupos: talleres de concesionarios, talleres modernos y talleres tradicionales

Enfocándonos en los talleres que ofrecen servicios de enderezada y pintura de vehículos próximos al taller, hay una competencia nula en el barrio en el que se encuentra ubicado (San Miguel del Común) y en Oyacoto de San Francisco porque los talleres que hay son de mecánica, y un nivel bajo de competencia en el barrio de Santa Anita, donde hay un solo taller de enderezada y pintura. Sin embargo, los sectores de Calderón y de Guayllabamba sí presentan un alto nivel de competencia, debido a que son sectores con mayor territorio y, por ende, con mayor población y mercado. Hasta el momento la empresa, de los sectores con mayor competencia, solo cuenta con clientes del sector de Calderón.

En un sentido más amplio, los principales competidores de Talleres Cielo son los concesionarios de autos y los talleres modernos. En los concesionarios, los servicios son de excelente calidad al poseer alta tecnología y alto presupuesto, pero son caros y los trámites a veces tediosos. En los talleres modernos, los servicios son de calidad, y sus precios y utilización de marketing son menores que en los concesionarios.

En cuanto a los talleres tradicionales, estos tienen una calidad aceptable, precios más económicos y trato amable en ocasiones, pero en su mayoría no cuentan con ningún tipo de publicidad en Internet, tienen poco presupuesto, pocas promociones y a veces no cumplen con el tiempo de entrega.

Los competidores futuros son los talleres tradicionales que adopten las técnicas que Talleres Cielo está desarrollando como por ejemplo el servicio al cliente a domicilio, atención las 24hrs en la recepción de vehículos y publicidad en redes sociales.

En definitiva, Talleres Cielo debe enfocar su prestación de servicios en los sectores donde la competencia es baja sin dejar de lado los sectores de alta competencia, ya que estos sectores son una gran oportunidad de crecimiento.

Crecimiento y estabilidad económicos

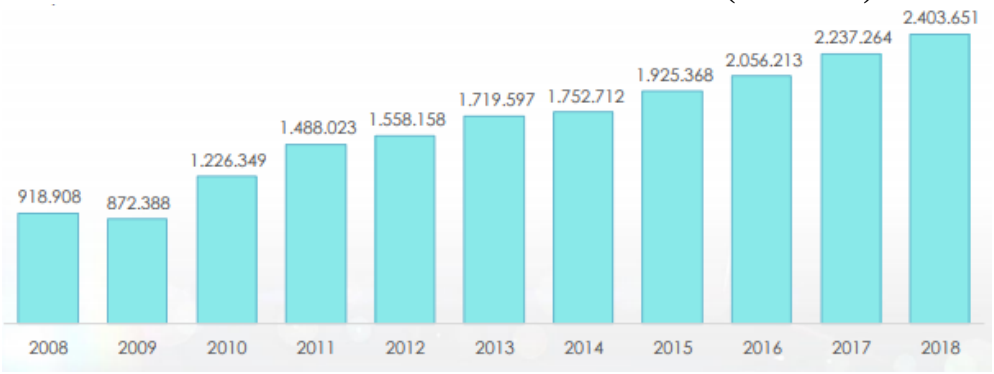
La economía del Ecuador al igual que la economía de todos los países del mundo se ha deteriorado drásticamente con la aparición del Covid 19. Así, según el Banco Central del Ecuador (2020) el PIB ecuatoriano del primer trimestre del 2020 respecto al mismo período del 2019, decreció un 2,4% ya que pasó de 17.957.733$ a 17.523.048$. En cuanto a la tasa de desempleo, según la ENEMDU (2019) también empeoró ya que creció un 5,078403% en diciembre de 2019 respecto al mismo periodo del 2018. Actualmente, la caída del PIB y el aumento de desempleo han incrementado ya que el fenómeno del Covid 19 hizo que la economía del país se estancará durante tres meses y se despida a mucha gente.

Pese a la frágil economía, los consumidores siguen teniendo la necesidad de movilizarse en un vehículo y aún más en esta época de crisis sanitaria. Por ello, se puede decir que la actividad económica de Talleres Cielo está a prueba de esta crisis mundial.

En cuando a la economía de la industria automotriz, esta incrementa año tras año como podemos visualizar en la última estadística de la Agencia Nacional de Transito. Sin embargo, el presente año 2021 tendrá un decrecimiento debido a la crisis sanitaria.

El número de vehículos matriculados ha incrementado desde el año 2010, teniendo un crecimiento del 7,4% entre el año 2017 y 2018.

Ilustración 20. Número de vehículos matriculados (2008-2018)

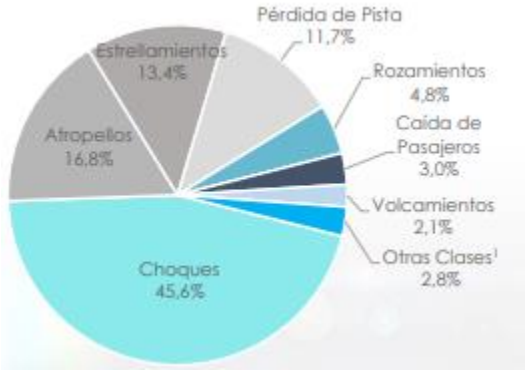


Fuente: Agencia Nacional de Tránsito 2008-2018

En el año 2018, la provincia que más vehículos matriculados obtuvo fue Pichincha con 540.827 vehículos (22,5%), seguido de Guayas con 529.603 vehículos (22%) y de Manabí con 207.420 vehículos (8,6%).

Por otra parte, los 25.530 siniestros de tránsito del año 2018, también son mayores en la provincia de Guayas (33,8%) y Pichincha (29,8%), seguido de Azuay (6%). Y las clases de siniestros con mayor incidencia con un 45,6% y 16,8% son los choques y atropellos, respectivamente.

Ilustración 21. Clase de tránsito, año 2018



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito 2018

En cuanto al uso, clase y marca de los 2,4 millones de vehículos matriculados según el Anuario de Estadísticas de Transporte (2019) en el año 2018, el 91,1% es de uso particular, el 31.2% es de la clase automóvil y el 27.6% es de la marca Chevrolet.

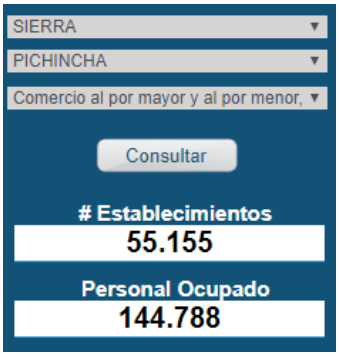
Ilustración 22. Vehículos matriculados según uso, clase y marca, año 2018



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito 2018

Por otra parte, el sector económico al que pertenece Talleres Cielo según el *censo económico de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas,* tiene un total de 55.155 establecimientos en Pichincha. Por ello, Talleres Cielo tiene un amplio segmento de mercado en el que enfocarse y crecer hasta llegar a ser una empresa sustentable en el tiempo.

Ilustración 23. Número de establecimientos en Pichincha



Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Fuente: Censo económico.

En conclusión, Talleres Cielo debe enfocarse como hasta el momento en la enderezada y pintura de automóviles, que en su mayoría son para uso propio.

Tendencias políticas

La regulación de la publicidad de la actividad económica y del sector industrial al que pertenece Talleres Cielo no tiene ninguna restricción.

> La Ley Orgánica de Comunicación (2019) en el artículo 94 de Protección de derechos en publicidad y propaganda respalda el respeto de los derechos garantizados por la Constitución y los instrumentos internacionales; y prohíbe la publicidad engañosa, la publicidad de pornografía infantil, bebidas alcohólicas, cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópica, y de productos cuyo uso afecte la salud de las personas. Además, la publicidad de productos de alimentación y salud se somete a control posterior por parte de la autoridad sanitaria nacional, y la publicidad que aparece en los programas infantiles es calificada por el Consejo de Regulación, Desarrollo y Promoción de la Información y Comunicación.

Por tanto, las actividades de marketing de la empresa se pueden realizar sin problemas siempre y cuando se respete los reglamentos de la Ley Orgánica de Comunicación y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor ya que sus productos no son de alimentación ni de salud.

Asuntos jurídicos y reglamentarios

Como se mencionó anteriormente, la realización de actividades de marketing de la empresa y la industria no se ven afectadas. Todo lo contrario, Talleres Cielo tiene una gran oportunidad para hacer crecer su marca a través de la implementación de marketing siempre y cuando respete la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley Orgánica de Comunicación.

Entre los derechos del consumidor del artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2015) tenemos el derecho a la “información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar”

Avances tecnológicos

Los avances tecnológicos afectan a la mayoría de las industrias y a la forma de comprar de sus clientes. Así, el Internet proporciona abundante información por su fácil acceso, permite la posibilidad de entre varias alternativas elegir la que más convenga y que el tiempo de compra disminuya. Por ello, en la actualidad y más con la crisis sanitaria, se está incrementando la compra de bienes y servicios, y su respectivo pago a través de Internet. Esto ofrece oportunidades y retos a las empresas, quienes tienen que adaptarse a los cambios para seguir en el mercado. Además, la gente pasa varias horas al día conectadas a las redes sociales, motivo por el cual la implementación de marketing digital cada vez toma más fuerza porque permite a las empresas captar nuevos clientes y su fidelización.

Además del Internet, otros avances tecnológicos relacionados con la fabricación, distribución y comercialización están en constante cambio. Sin embargo, el costo de implementar estas nuevas tecnologías es significativo y ha impedido su uso generalizado.

Por su parte, Talleres Cielo solo realiza marketing de boca en boca. La implementación de marketing tradicional a través de folletos, tarjetas de presentación, volantes, correo directo, radio, entre otros, y de marketing digital a través de las redes sociales o la creación de una página web contribuirá a la realización de las actividades de marketing de manera más efectiva y eficiente. En cuanto a los avances tecnológicos, estos amenazan con hacer que las pequeñas empresas automotrices dedicadas a la enderezada y pintura como Talleres Cielo cierren sus puertas al aparecer robots o maquinarias que sustituyan la mano de obra de los trabajadores de este sector. Esto es una amenaza ya que una pequeña empresa frente a una grande o multinacional tiene mayor probabilidad de salir del mercado debido a los altos costos en innovación y desarrollo de tecnología. En definitiva, Talleres Cielo debe potenciar sus estrategias de marketing, estar informado constantemente respecto a las innovaciones de su industria y tomar medidas al respecto.

Tendencias socioculturales

Según las estadísticas de la Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo (ENEMDU, 2019) en diciembre 2019 la población nacional con empleo creció en 0.74%, el empleo adecuado/pleno decreció en 3.55% y el desempleo creció en 5,08% con respecto a diciembre de 2018. En cuanto a la pobreza, en diciembre de 2019 la pobreza nacional (ingreso familiar per cápita menor a $84.82) fue del 25% y la pobreza extrema del 8,9% (ingreso familiar per cápita menor a $47.80).

Según el Diario EL COMERCIO (2020) "en Ecuador alrededor de un millón de personas se encontraba en el desempleo a junio del 2020". Además, 1.8 millones de personas han perdido un empleo adecuado/pleno entre junio del 2019 y junio 2020.

Como vemos en las estadísticas anteriores, la situación a nivel nacional está muy afectada por la crisis sanitaria mundial. Muchas empresas han cerrado y las que no, han reducido su personal, las horas laborales, el sueldo, entre otros. En cuanto a Talleres Cielo, esta situación también le afectó ya que en el mes de abril y mayo 2020 tuvo que cerrar por la inactivación global de actividades laborales, y a partir de junio cuando ya empezó de nuevo a funcionar los negocios tuvo baja demanda. Por ello, no pudo contratar colaboradores como estaba previsto. Actualmente, la situación ha mejorado en cuanto a la demanda, pero aún no está en posibilidad de integrar colaboradores.

Por otro lado, uno de los grandes problemas en el Ecuador es la sostenibilidad ambiental. Esto podría mejorar a través de puntos de reciclajes no solo en la ciudad sino también en puntos fuera de ella, multas a personas que voten basura o hagan sus necesidades en las calles, pero sobre todo a través de un cambio de cultura, que la gente respete los lugares públicos así como cuidan de sus hogares. Por ello, Talleres Cielo ayudará a potenciar la concientización de la sostenibilidad ambiental a través de publicaciones en sus redes sociales y página web, y de los puntos de reciclaje en el taller.

En definitiva, la actitud de la sociedad acerca de Talleres Cielo es positiva por el sentimiento de confianza que ofrece. Por ello, su crecimiento en el mercado es posible y para ello se debe trabajar en marketing y contrato de nuevos colaboradores.

3.3. Análisis FODA

La valoración de la viabilidad actual del negocio se realizará a través de una herramienta muy útil, el análisis FODA.

> El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas)…que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia. Este análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar (Studocu, 2020, p. 2).

Por lo tanto, con la ayuda del análisis FODA hallaremos los aspectos positivos que se deben aprovechar (fortalezas y oportunidades) y los factores críticos negativos que se deben tratar y mejorar (debilidades y amenazas) de modo que no entorpezcan el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, con esta herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, se obtendrá un diagnóstico preciso que ayudará a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, con el fin de establecer mejoras continuas y revisiones periódicas de cumplimiento de metas.

3.3.1. Fortalezas.

1- Servicio de calidad a precios justos. Talleres Cielo ofrece servicios de calidad al utilizar materiales, herramientas y máquinas de buena calidad, y mano de obra eficaz y eficiente. Además, los precios son moderados y justos.

2- Experiencia del propietario en enderezada y pintura de vehículos. El propietario de Talleres Cielo, el señor José Chushig Samueza, cuenta con muchos años de experiencia en enderezada y pintura de vehículos. Esta experiencia lo adquirió al trabajar a una temprana edad en un taller de Pomasqui y, posteriormente, en un taller ubicado en Madrid-España. En el taller de Pomasqui se dedicó a la enderezada, y en el taller de Madrid aprendió sobre pintura y adquirió mayor experiencia en la enderezada. A día de hoy, el propietario es maestro en enderezada y pintura.

3- Clientes satisfechos. Talleres Cielo tiene clientes satisfechos con el servicio que brinda porque así lo declaran ellos y lo demuestran con sus próximas visitas y recomendaciones.

4- Marketing boca a boca. Los clientes de Talleres Cielo gracias a su satisfacción con el servicio recibido recomiendan el taller a sus familiares, amigos y conocidos.

5- Local propio, ordenado y limpio. El propietario de Talleres Cielo cuenta con recursos propios (infraestructura, máquinas, materiales, etc). Por tanto, no debe pagar mensualmente de alquiler, y además, todo se mantiene en orden y limpio.

6- Proveedores confiables. Los repuestos y materiales de trabajo que utiliza Talleres Cielo son obtenidos de proveedores confiables ya que estos son reconocidos a nivel nacional y tienen prestigio (PINTULAC, FREISACAR, GUARANDA FIGUEROA, AUTOMOVILES JAPONES y PROAUTO).

3.3.2. Oportunidades.

1- Baja competencia en los barrios cercanos del norte. Talleres Cielo en el barrio en el que se encuentra no tiene competencia ya que los otros talleres que hay son de mecánica, y en los barrios cercanos, solo tiene competencia en Santa Anita, donde hay un solo taller de enderezada y pintura.

2- Mercado potencial y en crecimiento. La industria automotriz está en constante crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, Talleres Cielo puede crecer potencialmente debido a que el mercado al que se dirige es enorme.

3- Sistemas de administración y control. La utilización de sistemas de administración y control presenta una gran oportunidad para que el propietario tenga mejor manejo de su negocio.

4- Alianzas con talleres de mecánica. La alianza con talleres de mecánica puede ayudar a Talleres Cielo a aumentar sus ventas. Es una forma en la que ambas partes ganarían.

5- Ampliación del local con terreno propio. La ampliación del taller se puede hacer con la destrucción de una casa antigua y propia que está a lado del taller. De esta manera el taller tendría en total 214 m^2, 64 m^2 de la casa antigua y 150 m^2 del taller.

6- Servicio 24 horas en la recepción de vehículos. Talleres Cielo realiza servicio 24 horas solo en caso de recepción de vehículos. De este modo, los clientes que tienen algún incidente vehicular en la noche, madrugada, fin de semana o día festivo pueden dejar su vehículo en el taller ese mismo día. Esto les ahorra un doble gasto de grúa.

3.3.3. Debilidades.

1- Marca poco conocida. Talleres Cielo, al ser una pequeña empresa, tener poco tiempo en el mercado y no usar publicidad, es poca conocida.

2- Mano de obra escasa. Talleres Cielo posee escasa mano de obra por ser una marca poco conocida en el mercado y no tener presupuesto suficiente para la contratación de nuevos colaboradores.

3- Ubicación del taller. Talleres Cielo se ubica dentro del barrio San Miguel del Común. Si se ubicara por la Panamericana Norte tendría nuevos clientes que no sean solo a través de una recomendación.

4- Estructura organizacional inexistente. Talleres Cielo al ser una pequeña empresa con pocos años en el mercado no cuenta con una estructura organizacional formal.

5- Presupuesto de marketing limitado. La única forma de conseguir clientes de Talleres Cielo es a través del marketing boca a boca, es decir, a través de las recomendaciones de sus clientes. No realiza marketing por tener un presupuesto limitado.

6- Inexperiencia en el ámbito empresarial por parte del propietario. El propietario de Talleres Cielo cuenta con varios años de experiencia en la enderezada y pintura de vehículos, pero no en el manejo de un negocio.

7- Escasa administración. Talleres Cielo no cuenta con una estructura administrativa debido al escaso conocimiento en el ámbito empresarial por parte del dueño.

3.3.4. Amenazas.

1- Alta competencia en el sector de Calderón, geográficamente algo cercano. Calderón tiene una superficie terrestre superior al barrio de San Miguel del Común. Por tanto, en Calderón existe mayor concentración de mercados y, por ende, un mayor número de talleres de enderezada y pintura.

2- Desarrollo de nuevas tecnologías. La industria automotriz va de la mano con la industria tecnológica y como la tecnología siempre está en constante crecimiento e innovación, la industria automotriz también se desarrolla a la misma velocidad.

3- Herramientas más modernas y costosas. Con la tecnología en constante desarrollo, aparecen herramientas más modernas y costosas. Por ello, Talleres Cielo para el desarrollo de un servicio de calidad y al menor tiempo posible debe tener herramientas que ayuden a que eso siga siendo posible.

4- Automóviles más complejos y sofisticados. Como se dijo anteriormente, la industria automotriz está en constante crecimiento. Por ello, cada año salen nuevos automóviles con características más complejas y sofisticadas. Ante esto, Talleres Cielo debe estar en constante aprendizaje de las nuevas innovaciones en la mano de obra y de los materiales y maquinaria a utilizarse. Esta implementación puede ahorrar tiempo y costos.

5- Crisis sanitaria (Covid 19): Esta enfermedad mundial ha ocasionado que la economía del país disminuya drásticamente y, por ende, también el nivel de consumo. Sin embargo, sigue habiendo la necesidad de movilizarse en vehículos particulares y, aún más, para reducir la posibilidad de contagio.

3.3.5. Matriz para la Formulación de Objetivos

Ilustración 24. Matriz Formulación de Objetivos

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**FORTALEZAS (F)** Servicio de calidad a precios justos Experiencia del propietario en enderezada y pintura de vehículos Clientes satisfechos Marketing boca a boca Local propio, ordenado y limpio Proveedores confiables	**DEBILIDADES (D)** Marca poco conocida Mano de obra escasa Ubicación del taller Estructura organizacional inexistente Presupuesto de marketing limitado Inexperiencia en el ámbito empresarial por parte del propietario Escasa administración
OPORTUNIDADES (O) Baja competencia en los barrios cercanos Mercado potencial y en crecimiento Sistemas de administración y control Alianzas con talleres de mecánica Ampliación del local con terreno propio Servicio 24 horas en la recepción de vehículos	**OBJETIVOS FO** Realizar alianzas con talleres mecánicos para incrementar los ingresos Ampliar el espacio del taller haciendo uso de un terreno propio que está ubicado a lado Ofrecer servicio 24 horas en la recepción de vehículos	**OBJETIVOS DO** Realizar un préstamo para ampliar el taller e invertir en marketing digital Contratar personal calificado Capacitar en marketing digital a la persona encargada Capacitar al propietario en el manejo de un negocio Contratar sistemas de administración y control para mejorar las finanzas
AMENAZAS (A) Alta competencia en el sector de Calderón, geográficamente algo cercano Desarrollo de nuevas tecnologías Herramientas más modernas y costosas Automóviles más complejos y sofisticados Crisis sanitaria (Covid 19)	**OBJETIVOS FA** Informarse constantemente de las nuevas novedades del sector automotriz Reinvertir en nuevos y mejores equipos y herramientas Tomar todas las medidas de bioseguridad para mantener en buen estado la salud de los trabajadores y clientes Potenciar el marketing por recomendación para atraer más clientes de los barrios cercanos	**OBJETIVOS DA** Realizar marketing tradicional y digital para que la marca sea más conocida Capacitar al personal en el manejo de nuevos equipos y herramientas Ahorrar para que en el futuro se pueda invertir en nuevas tecnologías

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

3.3.6. Desarrollo de ventajas competitivas.

La implementación de marketing digital es una gran oportunidad para que Talleres Cielo crezca en el mercado. Talleres Cielo al poseer un servicio de calidad a precios justos se vuelve atraíble para satisfacer la demanda del sector en el que se ubica y de sus alrededores. Además, con sus clientes contentos potencia el marketing boca a boca y la implementación marketing digital. Por otra parte, el negocio también se puede expandir con la ampliación del local, el aumento de mano de obra, y un buen sistema de administración y control, gracias a que posee local propio, ordenado y limpio, proveedores confiables y servicio 24 horas en la recepción de vehículos.

Las capacidades y ventajas competitivas de Talleres Cielo están fundadas en los principios básicos de excelencia operativa porque su objetivo es incrementar las ventas a través de un servicio de calidad a precios justos. Sin embargo, el conocimiento de los clientes potenciales sobre los servicios que presta es escaso por la falta de implementación de Marketing. Por ello, debe convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades de la siguiente forma:

Debilidades en fortalezas: Siendo una empresa con poco tiempo en el mercado, poco conocida, con mano de obra escasa, ubicada a las afueras del norte de Quito, con inexistencia de una estructura organizacional formal, ninguna publicidad formal, con la inexperiencia del dueño en el ámbito empresarial y con escasa administración se vale de la calidad de su servicio y de la buena atención al cliente para tener un número de clientes significativo que ayuda a su permanencia en el mercado y a su constante crecimiento. La empresa, puede llegar a convertir todas estas debilidades en fortalezas al contratar de nuevos colaboradores que ayuden a incrementar el capital de la empresa para invertir en un mejor manejo del negocio y publicidad.

Amenazas en oportunidades: A pesar de tener alta competencia en el sector de Calderón, del desarrollo de nuevas tecnologías, herramientas más modernas y costosas y automóviles más complejos y sofisticados, y de la crisis sanitaria, Talleres Cielo se

mantiene en el mercado porque ve oportunidades en el mercado automotriz. Estas amenazas se pueden volver oportunidades al enfocarse en los barrios donde la competencia es baja y que están cerca, y al crear alianzas con talleres mecánicos de forma que ambas partes ganen clientes. Estos cambios, ayudarán a Talleres Cielo a crecer y mantenerse en el tiempo.

Por otra parte, la empresa tiene limitaciones (debilidades o amenazas que correspondan a oportunidades) por ser una marca poco conocida. Esto cambiará en el momento que tenga una mayor acogida ya que sus nuevos clientes elijarán la prestación de sus servicios por los beneficios que ofrece y porque, en mucho de los casos, la ubicación del taller será ventajosa para ellos. De esta forma, se logrará el crecimiento en el mercado y la fidelización de los clientes potenciales.

La solución a las desventajas está en priorizar la implementación de un sistema de administración y control, y de marketing digital. Esto ayudará al incremento de clientes y a un mejor manejo de las finanzas del negocio que a su vez ayudará a la reinversión en el negocio con nuevos colaboradores y maquinarias, y el crecimiento en el mercado.

3.3.7. Desarrollo del enfoque estratégico.

El enfoque estratégico general del plan de marketing de Talleres Cielo incorpora oportunidades clave dentro de la industria automotriz. Su capacidad de convertir un vehículo chatarra en un vehículo de óptima utilización le ofrece la oportunidad de prestar este tipo de servicio al mercado automotriz dedicado a la enderezada y pintura. Por lo tanto, el enfoque estratégico consiste en posicionar a Talleres Cielo como una empresa de excelencia en el servicio de enderezamiento y pintura de vehículos en el norte de Quito.

En cuanto a la distribución y acceso, los servicios de Talleres Cielo se ofrecerán a través de canales tradicionales (radio, tarjetas de presentación, volantes) y canales no tradicionales (redes sociales). Además, se formará alianzas con talleres mecánicos cercanos para incrementar su cartera de clientes.

3.4. Metas y objetivos de marketing

Con la ayuda del análisis situacional y de la herramienta FODA, se ha identificado las siguientes metas y objetivos, las cuales contribuirán a lanzar al mercado las diferentes prestaciones de servicios que ofrece Talleres Cielo.

3.4.1. Meta de marketing.

La meta de marketing es posicionar a Talleres Cielo como una empresa de excelencia en el servicio de enderezamiento y pintura de vehículos en el norte de Quito. Por lo tanto, la prestación de servicios de calidad a precios justos es el tema principal alrededor del cual gira este plan de marketing ya que constituye una de las exigencias principales de los clientes.

Objetivo 1. Implementar herramientas digitales para mejorar las estrategias de posicionamiento y de comunicación.

Las actividades para llevarlo a cabo son capacitar en marketing digital a la persona responsable de la empresa y crear las páginas de Facebook e Instagram para el taller.

Objetivo 2. Realizar alianzas estratégicas con empresas de talleres mecánicos para mejorar los ingresos y el posicionamiento.

Las actividades para llevar a cabo las alianzas estratégicas son buscar los aliados potenciales, plantear los objetivos en común y concluir con un trato que beneficie a ambos.

Cabe recalcar que las alianzas estratégicas serán con talleres que ofrezcan sólo servicios de mecánica ya que Talleres Cielo ofrece solo servicios de enderezada y pintura, y por ende no son competidores.

3.4.2. Mercado meta primario.

Talleres Cielo ayuda a cubrir la necesidad básica de movilización y el deseo de tener un vehículo en perfectas condiciones. Su mercado meta primario está compuesto por hombres y mujeres de 20 a 85 años que tienen un vehículo o más y viven en el norte de Quito. Estas personas se encuentran en plazas urbanas y suburbanas, cuentan con estudios de segundo, tercer o cuarto nivel y cuentan con doble ingreso al formar una familia. Sus hábitos y preferencias de compra respecto al servicio de enderezada y pintura es la búsqueda de un taller que brinde un buen servicio a precios justos. Por lo tanto, este segmento representa un grupo de consumidores a los que se puede acceder a través de diversos canales de comunicación.

3.4.2.1. Estrategia de servicio.

Nombre de marca y diseño de logotipo.

Los servicios prestados por la empresa llevan como nombre de marca “Talleres Cielo”. Este nombre fue seleccionado para comunicar y transmitir de manera sutil su propósito de ofrecer confianza.

El logotipo representa la actividad económica de la empresa a través de un vehículo y el nombre de la empresa. Los colores son: azul, aludiendo al cielo, y negro, representando

elegancia. De esta forma, las personas pueden identificar fácilmente de qué negocio se trata con solo ver el logo.

Ilustración 25. Logotipo de la empresa



Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

Principales características y beneficios

Las principales características en cada uno de los servicios son la buena atención al cliente y la mano de obra sofisticada a precio justo, de manera que cada cliente obtenga su vehículo conforme a sus requerimientos. Por lo tanto, los beneficios que obtienen son el buen trato y la durabilidad de los servicios a precios razonables.

Estrategia de diferenciación/posicionamiento

Si bien el taller compite con liderazgo en costos, necesita diferenciarse de talleres similares que utilizan la misma estrategia genérica. Por lo tanto, varias características distinguen a Talleres Cielo de sus competidores de talleres tradicionales. En primer lugar, la calidad de sus servicios. En segundo lugar, la prestación de servicios a domicilio y atención 24 horas en la recepción de vehículos. En tercer lugar, la implementación de marketing digital a través de las redes sociales y la creación de alianzas con talleres mecánicos como medio para incrementar la cartera de clientes. Así,

el enfoque se centrará, como hasta ahora, en ofrecer un servicio de calidad (mano de obra y atención al cliente) que satisfaga las necesidades de los clientes.

3.4.2.2. Estrategia de fijación de precios.

Talleres Cielo ofrece diferentes precios según el servicio que necesiten sus clientes. Sin embargo, se puede decir que sus precios no son ni muy caros ni muy baratos, sino que son precios justos y razonables que van en relación a la mano de obra, repuestos y materiales utilizados. Es decir, son precios promedios en relación al mercado. Por otra parte, al tratarse de un taller artesano calificado sus precios gravan 0% de IVA.

En cuanto a tácticas específicas de fijación de precios, la empresa puede establecer temporadas de descuentos y promociones para incrementar sus ventas.

A continuación se presenta un listado de los servicios básicos que ofrece Talleres Cielo:

Tabla 8. Precios de los servicios

SERVICIO	PRECIO ($)
Enderezada & montaje	80.00 – 2500.00
Pintado	45.00 c/pieza – 500.00 entero
Pulimiento de la pintura	45.00 – 100.00
Pulimiento de faros	6.00 – 12.00
Limpieza de vehículo	3.50 – 15.00
Carga de batería	2.00 – 5.00

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

Cabe recalcar que los precios varían de acuerdo al grado de los daños de cada vehículo, la aceptación o no del arreglo de piezas que puedan ser reconstruidas y del presupuesto de cada cliente.

3.4.2.3. Estrategia de distribución.

Canales e intermediarios que se utilizarán

La prestación de los servicios se realiza en el único establecimiento de Talleres Cielo a menos que se trate de servicio a domicilio, el cual solo se da en caso de peritaje, resolución de pequeños daños y, recepción y entrega del vehículo.

La estrategia general de distribución prevé dos tácticas. La primera, brindar los servicios en el taller cuando así disponga el cliente, es decir, que el cliente entregará y retirará el vehículo en el taller. La segunda, brindar servicio a domicilio de forma que el vehículo del cliente sea retirado y entregado por uno de los colaboradores de Talleres Cielo, sin necesidad que el cliente visite el taller y previo a un acuerdo

.

Conexión con la estrategia de diferenciación/ posicionamiento

Las alianzas estratégicas con talleres mecánicos, el servicio 24 horas en la recepción de vehículos y la capacitación en marketing digital a la persona responsable de esta área ayudarán a Talleres Cielo a posicionarse en la zona norte en la que se ubica y a diferenciarse de los talleres de enderezada y pintura tradicionales.

3.4.2.4. Estrategia de comunicaciones integradas de marketing (promoción).

Las comunicaciones integradas de marketing dirigidas al consumidor incluirán el manejo de marketing digital a partir de publicaciones con anuncios, promociones y descuentos, información de utilidad para el mantenimiento vehicular, fotos y videos del antes y después de la reparación de vehículos, entre otros. Por otra parte, también se manejará el marketing tradicional a través del reparto de folletos y tarjetas de

presentación en los sectores cercanos, de publicidad indirecta con la entrega de artículos de oficina y vehículos para incrementar la conciencia de marca (calendarios, esferos, llaveros, gorras, tapa parabrisas, soporte de celulares, entre otros) y de la publicidad por radio que permitirá incrementar el reconocimiento de marca. De esta forma, los esfuerzos de campaña incluirán 65% publicidad online, 25% en radio y 10% en exteriores.

Cabe recalcar que la estrategia publicitaria se enfocará en los diferentes tipos de servicios de enderezada y pintura, y mantenimiento vehicular, y que las promociones de venta incluirán paquetes de mantenimiento gratuitos.

3.5. Implementación del marketing

3.5.1. Aspectos estructurales.

Conforme al enfoque específico y la dirección del plan de marketing, Talleres Cielo seguirá una estrategia estructural inicial centralizada. Esto se basa en una estrategia específica proveniente de canales nuevos y desconocidos con el propósito de usar los recursos de la empresa (humanos, financieros y materiales) de forma eficiente y eficaz. El encargado de aplicar este plan de marketing será responsable del cumplimiento del plan y proyecto. De igual forma, ayudará a resolver los problemas que pudieran afectar el plan, las metas y valores de la organización. En segundo lugar, se asignará al responsable de garantizar el cumplimiento de los plazos fijados, reclutar talento humano, prever los recursos adecuados y necesarios, y supervisar el esfuerzo hasta su finalización.

Además de los recursos internos, Talleres Cielo recurrirá a una consultoría especializada en ventas, promoción y publicidad en línea ya que el énfasis de la estrategia de marketing centrado en ventas al usuario final a través de Internet es completamente nuevo para la empresa. Por tanto, el propietario debe capacitarse de forma que evite riesgos y proporcione dirección y retroalimentación al esfuerzo.

3.5.2. Actividades tácticas de marketing.

Las actividades tácticas de marketing tradicional y, en mayor medida, de marketing digital que se llevarán a cabo durante el presente año 2021 tienen un presupuesto aproximado de 6.000,00 $.

A continuación se detalla las diferentes actividades de marketing:

Tabla 9. Actividades tácticas de Marketing – Año 2021

Actividades tácticas específicas	Responsabilidad Asignada	Presupuesto requerido	Fecha de conclusión
Relativas al Producto	**Líder de implementación**	**$**	
1. Regalar artículos de oficina y de vehículos para potenciar la marca.	Ventas	500,00	Diciembre
De fijación de precios			
1. Ofrecer descuentos y promociones en ciertas temporadas.	Ventas	1.300,00	Diciembre
De distribución			
1. Establecer alianzas estratégicas con talleres mecánicos.	Ventas	300,00	Noviembre
De CIM (promoción)			
1. Promover publicidad por radio para incrementar la conciencia de la marca.	Marketing	2.000,00	Diciembre
2. Repartir tarjetas de presentación y folletos.	Marketing	200,00	Diciembre
3. Crear publicidad en línea en motores de búsqueda de internet y en redes sociales.	Marketing	1.500,00	Diciembre
4. Patrocinar festividades y espectáculos deportivos.	Marketing	200,00	Noviembre
	TOTAL	**6.000,00**	

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

Como se puede visualizar las actividades tácticas de marketing finalizarán en diciembre de este año de manera que al inicio del año 2022 esté implementado todo el plan de marketing y solo se ejecute y se pueda medir los resultados a finales del año para conocer si el plan funciona y en el caso de no ser así, tomar medidas correctivas.

3.5.3. Estructura Gestión Financiera.

Ilustración 26. Plan de Inversión

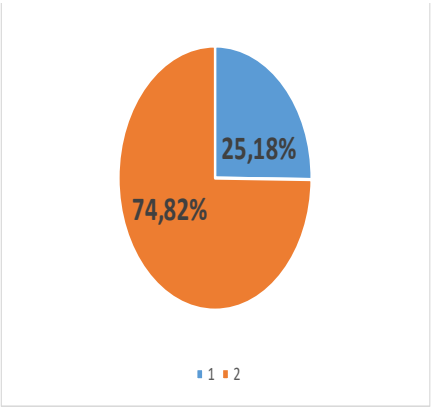
Q	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL (USD)	DEPRECIACIÓN %	DEPRECIACIÓN $	VALOR DE RESCATE %	VALOR DE RESCATE $
	Infraestructura			5%			
1	Instalaciones y remodelaciones	$ 5.100,00	$ 5.100,00	10%	$ 510,00	5%	$ 255,00
1	Equipo de Oficina	$ 100,00	$ 100,00	10%	$ 10,00	15%	$ 15,00
2	Muebles y Enseres	$ 100,00	$ 200,00	10%	$ 20,00	15%	$ 30,00
1	Maquinaria y equipo	$ 14.500,00	$ 14.500,00	10%	$ 1.450,00	10%	$ 1.450,00
1	Equipo de computación	$ 700,00	$ 700,00	33%	$ 231,00	10%	$ 70,00
1	Capital de Trabajo	$ 1.200,00	$ 1.200,00	0%	$ -		
1	Marketing	$ 6.000,00	$ 6.000,00	0%	$ -		
	TOTAL		*$ 27.800,00*		$ 2.221,00		$ 1.820,00

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

La inversión total para lograr los objetivos de Talleres Cielo es de 27.800 $ que involucra marketing tradicional y digital, estructuración organizacional y contable, y cambios en sus instalaciones para mejorar la imagen e incrementar la eficiencia en el pintado de vehículos gracias a una cabina de pintura.

Ilustración 27. Plan de Financiación

	$	%
I. Inversiones		
Activo Fijo	20.600,00	74%
Otros Activos	7.200,00	26%
TOTAL	**27.800,00**	**100%**
II. Financiamiento		
Capital (propio)	7.000,00	25,18%
Préstamo	20.800,00	74,82%
TOTAL	**27.800,00**	



Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

El financiamiento está conformado con el 25% de capital propio y 75% de capital ajeno, pagadero en 5 años con una tasa de interés anual del 13%.

Ilustración 28. Flujo Neto de Efectivo (FNE)

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos/Ventas/Costos Ahorrados		$ 64.800,00	$ 66.758,58	$ 68.776,36	$ 70.855,12	$ 72.996,72
-Costos variables prod/comer/serv		$ 8.350,00	$ 8.475,25	$ 8.602,38	$ 8.731,41	$ 8.862,39
-Costos Fijos		$ 27.604,00	$ 28.018,06	$ 28.438,33	$ 28.864,91	$ 29.297,88
(=) Utilidad de Operación		**$ 28.846,00**	**$ 30.265,27**	**$ 31.735,65**	**$ 33.258,80**	**$ 34.836,45**
-Depreciaciones		$ 2.221,00	$ 2.221,00	$ 2.221,00	$ 2.221,00	$ 2.221,00
+Ingresos no Operacionales Gravable		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(=) Utilidad antes de interese e impuestos (UAII)		**$ 26.625,00**	**$ 28.044,27**	**$ 29.514,65**	**$ 31.037,80**	**$ 32.615,45**
(-) Costos financieros		$ 2.704,00	$ 2.286,73	$ 1.815,22	$ 1.282,41	$ 680,34
(=) Utilidad antes de impuestos (UAI)		**$ 23.921,00**	**$ 25.757,54**	**$ 27.699,43**	**$ 29.755,39**	**$ 31.935,11**
(-) Impuestos % Renta		$ 5.980,25	$ 6.439,38	$ 6.924,86	$ 7.438,85	$ 7.983,78
(=) Utilidad despues de impuestos (UDI)		**$ 17.940,75**	**$ 19.318,15**	**$ 20.774,57**	**$ 22.316,54**	**$ 23.951,33**
(+)Depreciaciones		$ 2.221,00	$ 2.221,00	$ 2.221,00	$ 2.221,00	$ 2.221,00
(+)Ingresos no Operacionales no Gravable						
(-) Capital financiero		$ 3.209,74	$ 3.627,01	$ 4.098,52	$ 4.631,33	$ 5.233,40
(-) Capital de trabajo						
(+) Valor de rescate						$ 1.820,00
Inversión						
(=) Flujo neto (FNE)	**$ (27.800,00)**	**$ 16.952,01**	**$ 17.912,14**	**$ 18.897,05**	**$ 19.906,21**	**$ 22.758,93**
(=) Flujo neto descontado (FNED)	**$ (27.800,00)**	**$ 15.462,69**	**$ 14.903,07**	**$ 14.341,22**	**$ 13.779,86**	**$ 14.370,51**

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

El Flujo Neto de Efectivo proyectado a 5 años presenta un escenario positivo en donde se refleja que la inversión en activos reales se recupera. Por lo tanto, Talleres Cielo logrará maximizar sus beneficios a la vez que crea valor para la empresa y sus propietarios.

Ilustración 29. Indicadores

INDICADOR	RESULTADO
VALOR ACTUAL (VA)	**$ 72.857,35**
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	**$ 45.057,35**
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	**59,01%**
VAN CERO (COMPROBACIÓN)	$ 0,00
RELACIÓN BENEFICIO COSTO (RBC)	162% $ 2,62
PAY BACK (Años, Meses, Días)	1 año, 9 meses, 28 días
VALOR ECONOMICO AGREGADO (EVA)	**$ 18.956,90**
ROIC	77,82%
NOPAT	21.634,50

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

Después de obtener el Flujo Neto de Efectivo y de calcular los diferentes indicadores para comprobar si el proyecto es o no viable se obtuvo los siguientes resultados:

- El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo que significa que el proyecto es viable financieramente hablando. Por lo tanto, hay una ganancia adicional del proyecto de 45.057,35 $.

- La TIR (59%) es mayor que el WACC (9.63%). Por lo tanto, el proyecto es viable.

- La relación Costo/Beneficio (RGB) es igual a 2,62$, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto hay un retorno de 2.62$, lo que representa el 162%.

- El Pay Back en términos descontados es de 1 año, 9 meses y 28 días. Es decir, se invierte 27.800,00$ y a partir del tiempo antes mencionado la empresa tendrá ganancias netas.

- El Valor Económico Agregado (EVA) que sirve para saber si la empresa está generando o destruyendo valor nos muestra que este proyecto en el año 1 ha generado una riqueza de 18.956,90 $, que no quiere decir que sea netamente ganancias en utilidades sino que también puede estar reflejado en activos fijos (creación de valor).

3.6. Plan de evaluación y control

3.6.1. Controles formales.

La correcta implementación de la estrategia de marketing de Talleres Cielo se garantizará a través de procedimientos que permitan evaluar los resultados en relación con los objetivos del plan. Recordando estos objetivos, son los siguientes:

> **Objetivo 1.** Implementar herramientas digitales para mejorar las estrategias de posicionamiento y de comunicación.

Este objetivo de mejorar el posicionamiento a través de una mejor comunicación y mejor conocimiento del taller por parte de los clientes potenciales se evaluará a través de informes de investigación interna. En específico, Talleres Cielo hará seguimiento del número de seguidores, reacciones, menciones y comentarios en las redes sociales, además que se puede realizar encuestas para clientes actuales y potenciales.

> **Objetivo 2.** Realizar alianzas estratégicas con empresas de talleres mecánicos para mejorar los ingresos y el posicionamiento.

Este objetivo de mejorar los ingresos y el posicionamiento se evaluará a través de los registros de ventas internos de la empresa. Por lo tanto, la rentabilidad se medirá mediante la razón margen sobre ventas netas.

Por otra parte, antes de implementar el plan de marketing se debe tener en cuenta los recursos financieros y recursos humanos adicionales que se requieren. En cuanto a los controles de proceso durante la ejecución del plan, se necesitará la capacitación de los empleados, incrementar el compromiso de cada colaborador con el plan, desarrollar una buena comunicación interna e implementar el empoderamiento de modo que cada

trabajador se sienta comprometido con la empresa. En definitiva, los estándares de desempeño general serán la rentabilidad, satisfacción y retención de los clientes.

3.6.2. Controles informales.

Otros factores que pueden influir en la implementación de la estrategia de marketing son el autocontrol, control social y control cultural de los empleados nuevos. La base para lograrlo será a través de la confianza por parte de la empresa en cada uno de sus colaboradores y delegando autoridad. De esta forma, el autocontrol se realizará con la confianza en sus habilidades, y con la satisfacción y compromiso del personal con la empresa y el plan de marketing. El control social se realizará en la inducción dando a conocer los valores organizacionales y las normas de conducta, y potenciando el trabajo en equipo. Y por último, el control cultural se realizará a través de diferentes reuniones y eventos en los que se dé a conocer la cultura organizacional de la empresa.

Programa y calendario de implementación

A continuación, se presenta un programa de tres meses para el lanzamiento de los servicios de Talleres Cielo a través de Internet. Debido a que es necesario finalizar una serie de actividades como la capacitación en el manejo de la redes sociales para promocionar los servicios, la contratación y capacitación de los nuevos empleados, el pacto de las alianzas estratégicas con empresas de mecánica, entre otros. De esta manera, la empresa tendrá listo todos los cambios de la implementación la primera semana de enero 2022. Durante esta semana inicial, la mayor parte de las actividades promocionales se pondrán en marcha e incluirá anuncios por radio, anuncios en Internet y obsequios promocionales de oficina y de vehículos.

El programa se realizará a partir de octubre porque la capacitación en el manejo de negocio y manejo de los anuncios en Internet llevan tiempo. Por tanto, en el cuarto trimestre del presente año 2021 se realizará cambios que ayuden a la implementación

del marketing y mientras el taller continuará prestando los servicios a los clientes fijos y a aquellos que lleguen gracias a una recomendación.

Después de la implementación de la estrategia de marketing, las actividades de marketing continuarán y se ajustarán en base a la demanda de los servicios.

Tabla 10. Programa y calendario de implementación

Mes	**Octubre**				**Noviembre**				**Diciembre**			
Actividades **Semana**	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relacionadas con el producto												
Regalar artículos de oficina y vehículos para potenciar la marca												x
De fijación de precios												
Ofertar descuentos del 8% y 10%									x		x	x
Ofertar promociones										x	x	x
De distribución												
Finalizar los detalles de distribución con las empresas aliadas							x	x				
De CIM												
Repartir volantes y tarjetas de presentación en los sectores cercanos							x	X		x	x	x
Emprender publicidad por radio									x	x	x	x
Emprender publicidad en línea en motores de búsqueda de Internet y en redes sociales			x	x								
Patrocinar festividades y espectáculos deportivos							x	x				

Elaboración: Lisseth Chushig
Fuente: Talleres Cielo

3.6.3. Auditoria de marketing.

El cumplimiento de los objetivos, estrategias y desempeño de marketing se realizará con una auditoria de marketing a través de la evaluación de los estándares de desempeño con el propósito de identificar los problemas y sus respectivas soluciones. Así, se supervisará las actividades de marketing con el monitoreo de las redes sociales con el alcance de las publicaciones a través del número de seguidores, tráfico web, e interacción con el público (comentarios, likes, compartidos, menciones) y la rentabilidad general. Las personas responsables de realizarlo son el personal de ventas, el personal de marketing y el propietario del negocio.

Por otra parte, si la estrategia de marketing no satisface las expectativas, se tomará la siguiente medida correctiva para mejorar el desempeño: contratación de un especialista en ventas y marketing durante un período de cuatro meses. Con esto se logrará un mayor aprendizaje en el manejo de las ventas y marketing digital por parte del personal encargado de esta área.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Al terminar la presente investigación se desprende las siguientes conclusiones:

- En el presente trabajo de titulación se ha revisado la estructura organizacional contable de la empresa Talleres Cielo.

- Se ha propuesto la estructura comercial contable adecuada a la empresa después de un análisis profundo.

- Para la propuesta contable se ha tomado en cuenta la legislación pertinente a este tipo de negocios.

- Se ha propuesto un plan de marketing tomando en cuenta la realidad y los recursos de la empresa.

- La inversión que se ha propuesto dentro del plan de marketing se puede recuperar en 1 año, 9 meses y 28 días, lo cual será positivo para la empresa.

- Se considera que las alianzas estratégicas con mecánicas que no proveen los servicios de enderezada y pintura serán muy importantes para mejorar el flujo de ingresos de Talleres Cielo.

4.2. RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se propone algunas recomendaciones en base a los resultados y conclusiones:

- Capacitar semestralmente a la persona responsable de marketing digital en el manejo de las nuevas tendencias.

- Reinvertir las ganancias en nuevos activos fijos y la mejora de los procesos.

- Capacitar constantemente a los colaboradores en mano de obra y manejo de problemas.

- De no cumplir los objetivos planteados en los plazos establecidos, contratar a un profesional en administración de talleres automotrices durante un período de 6 meses para que sea guía en el giro y manejo del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANET. (Octubre de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2018/2018_ANET_PPT.pdf

Aucancela, V. (2020). *Análisis de costo - beneficio de la producción de indumentaria femenina para la toma de decisiones gerenciales de una microempresa textil. caso DoritAbrigo.* Retrieved from Repositorio UCSG: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15195/1/T-UCSG-POS-MAE-301.pdf

Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2020). Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1370-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-decreci%C3%B3-24-en-el-primer-trimestre-de-2020

Cabrera, S. (2015). *Diseño e implementación de un sistema de costos por órdenes de producción y guía tributaria-laboral para los talleres pertenecientes al gremio de maestros de corte y confección de la provincia del Azuay.* Retrieved from Rrepositorio Universidad del Azuay: http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5313/1/11692.pdf

Carazo, J. (2019). *Economipedia.* Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html

Charles, W., & Gareth, R. (2009). *Administración Estratégica.* México: Mc Graw Hill.

CINTEFOR. (2020). *Contrato de Aprendizaje, ECUADOR.* Retrieved from https://www.oitcinterfor.org/en/node/2379

Código de Trabajo. (2012, Septiembre 26). Retrieved from http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf

Colmenares, J. (2017). *Gestión estratégica y ejecución exitosa de proyectos: caso línea 2 del sifón Virú - Chavimochic segunda etapa - región La Libertad, República del Perú, años 2009 - 2011.* Retrieved from Cybertesis: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7226/Colmenares_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Concepto de LUAE. (10 de Febrero de 2020). Obtenido de https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/licencia-metropolitana-unica-ejercicio-actividades-economicas-luae#:~:text=La%20Licencia%20Metropolitana%20%C3%9Anica%20para,el%20Distrito%20Metropolitano%20de%20Quito.

Concepto de Patente. (s.f.). Obtenido de https://quito.gob.ec/index.php/municipio/270-preguntas-frecuentes-patente

Concepto de personas naturales. (s.f.). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Obtenido de https://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc

Constante, M.;. (2016). *Los costos de producción y la rentabilidad de la fábrica de Calzado Palmes.* Retrieved from Repositorio Universidad Técnica de Ambato: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/21742/1/T3555i.pdf

Derecho Ecuador. (n.d.). *Registro Oficial No.238.* Retrieved from https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2020/07/registro-oficial-no238-viernes-03-de-julio-del-2020-

Diario EL COMERCIO. (8 de Agosto de 2020). Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subio-ecuador-informalidad-crisis.html#:~:text=En%20Ecuador%20alrededor%20de%20un,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20(INEC).&text=En%20el%20pa%C3%ADs%201%2C8,del%202019%20y%20junio%202020.

ENEMDU. (Diciembre de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf

ENEMDU. (Diciembre de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/201912_PobrezayDesigualdad.pdf

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). México.

GAD del Distrito Metropolitano de Quito. (2020, Febrero 10). *Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE*. Retrieved from https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/licencia-metropolitana-unica-ejercicio-actividades-economicas-luae#:~:text=La%20Licencia%20Metropolitana%20%C3%9Anica%20para,el%20Distrito%20Metropolitano%20de%20Quito.

INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/

Keller, k. L., & Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales.* Paidós.

Ley de defensa del artesano. (2008, mayo 14). *Registro Oficial 71*. Retrieved from http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf

Ley de fomento artesanal. (1996, Mayo 07). *Registro Oficial 446.* Retrieved from http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf

Ley Orgánica de Comunicación. (20 de Febrero de 2019). Obtenido de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ley-Organica-de-Comunicaci%C3%B3n.pdf

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (16 de Enero de 2015).

LRTI. (2019, enero 03). *Ley de regimen tributario interno.* Retrieved from Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004:

https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/b6191de7-de81-42da-bb1b-a0dec497a9d2/LRTI.pdf

Municipio de Quito. (2020). *Proceso Patente en linea.* Retrieved from https://docplayer.es/76855531-Proceso-patente-en-linea.html

Municipio de Quito. (2020). *Proceso Patente en linea.* Retrieved from https://docplayer.es/76855531-Proceso-patente-en-linea.html

Oxford Languages. (s.f.). Obtenido de https://languages.oup.com/google-dictionary-es/

(2020). *Reglamento para aplicación Ley de Regimen Tributario Interno.*

Romano, D. (2 de Abril de 2010). *La planeaciòn.* Obtenido de http://adminitracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/04/politicas.html

S. Janal, D. (2000). *Marketing en Internet.* México: Pearson Educación.

Sernovitz, A. (2014). Mercadotecnia de boca en boca. México. Obtenido de https://editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074388343.pdf

Servicio de Rentas Internas. (Enero de 2018). *Guía Tributaria 3. Artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. Deberes Formales.* (Sexta ed.). Quito.

SlideShare. (2009). *Procesos Administrativos 1.* Retrieved from https://www.slideshare.net/guest9627ba/procesos-administrativos-1

SRI. (2016). *Mi Guía.* Retrieved from https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/ab186fbe-a1ae-4c95-b687-e7144ae105ae/Guia+03+-+Artesanos.pdf

SRI. (2018). *Guía Tributaria 3 - Artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano Deberes Formales.* Retrieved from https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/f31903e8-390c-42f5-8834-b28ea7d1df53/Gu%C3%ADa%20Tributaria%203%20-%20Artesanos%20calificados%20por%20la%20Junta%20Nacional%20de%20Defensa%20del%20Artesano%20%20Deberes%20Formales

Studocu. (2020). *El plan de marketing.* Retrieved from https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-veracruzana/mercadotecnia/resumenes/ensayo-el-plan-de-marketing/2354735/view

ANEXOS

ENCUESTA DEL SERVICIO DE TALLERES DE ENDEREZADA Y PINTURA

Reciba un cordial saludo, se está realizando un sondeo para la satisfacción y requerimientos en los talleres de enderezada y pintura. De antemano, gracias por responder esta encuesta.

¿A qué género pertenece?

- Femenino
- Masculino

¿Qué edad tiene?

- 20 - 29 años
- 30 - 39 años
- 40 - 49 años
- 50 - 59 años
- 60 - 69 años
- Más de 70 años

¿A qué sector de Quito pertenece?

- Norte
- Centro
- Sur

1. **¿Cuál es el principal motivo para que acuda a un taller?**
   - Incidentes vehiculares o averías
   - Revisión técnica vehicular
   - Mejoramiento (gusto por un vehículo en perfectas condiciones)

2. **¿Cuál es su grado de satisfacción del servicio recibido en los talleres de reparación?**
   - Deficiente
   - Aceptable
   - Excelente

3. **¿Qué tipo de talleres frecuenta?**
    - Tradicionales
    - Modernos
    - Concesionarios
    - Aseguradoras

4. **Al momento de ir por primera vez a un determinado taller, ¿en qué basa su decisión?**
    - Recomendación de un conocido que haya ido al taller en cuestión
    - Búsqueda por internet (foros, comentarios, etc.)
    - Publicidad en medios escritos, orales , visuales
    - Que sea concesionario oficial

5. **¿Qué aspecto valora más de un taller?**
    - Relación calidad/precio
    - Rapidez en la reparación
    - Trato con el que es recibido
    - Garantía en el servicio y seguridad en la reparación

6. **¿Acepta el consejo del profesional y autoriza el montaje de piezas reconstruidos con la misma garantía que nuevas a menor coste?**
    - Sí
    - No

7. **¿Le gustaría recibir atención 24 horas en la recepción de su vehículo tras un incidente vehicular?**
    - Sí
    - No

8. **¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre descuentos y promociones?**
    - Radio
    - Volantes y tarjetas de presentación
    - Redes sociales (Instagram y Facebook)

9. **¿Qué tipo de información le gustaría recibir en mayor proporción en las redes sociales?**
    - Tips de mantenimiento vehicular
    - Fotografías del trabajo realizado (el antes y después)
    - Promociones y descuentos