



Talleres Mecánicos Automotrices

Marzo 2023

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE SECTORES PRODUCTIVOS
AGENCIA NACIONAL DE DESARROLLO**

CENTRO DE TALLERES MECÁNICOS DE AUTOMÓVILES

Tabla de contenido

1 Introducción	4
1.1 Qué es el Programa de Fortalecimiento de Sectores Productivos	4
1.2 Identificación de CTMA	4
1.3 Objeto de estudio	4
1.4 Antecedentes de estudios y análisis del sector	5
1.5 Desafíos y oportunidades que se pretenden abordar/confirmar con el programa	5
1.6 Estrategia del estudio	5
1.7 Metodología de trabajo	6
2 Características del sector	7
2.1 Identificación del sector	7
2.1.1 CIU incluidos	7
2.1.2 Mapeo de actores	7
2.1.3 Indicadores principales que maneja el sector	9
2.2 Análisis del entorno externo macro y micro	9
2.2.1 Estimación del valor bruto de producción	9
2.2.2 Cantidad de empresas del sector, distribuidas por tamaño	10
2.2.3 Generación de empleos directos e indirectos	10
2.2.4 Estimación de inversión y capital	10
2.2.5 Costos del sector	11
2.2.6 Localización territorial de la actividad productiva, diferenciada por rubro	11
2.2.7 Aspectos normativos y legales	11
2.2.8 Aspectos económicos	12
2.2.9 Aspectos ecológicos	12
2.2.10 Aspectos sociales y culturales	12
2.2.11 Aspectos tecnológicos	13
2.2.12 Competencia	13
2.2.13 Mercado	14
3 Características de las empresas que conforman el sector	18
3.1 Análisis del entorno interno	18
3.1.1 Procesos y Gestión	18
3.1.2 Personas	20
3.1.3 Recursos materiales y tecnológicos	22
3.1.4 Recursos financieros	22
3.2 Antecedentes de líneas de trabajo sectorial y sus resultados	23

4 Descripción de las brechas identificadas con mayor impacto en el desarrollo competitivo del sector	24
5 Identificación de los principales ejes o de líneas de trabajo a abordar en el componente de hoja de ruta sectorial	25
5.1 Introducción.....	25
5.2 Descripción de Ejes de trabajo	25
5.2.1 Matriz de Urgencia e Impacto.....	33
5.3 Análisis de prefactibilidad de líneas de acción priorizadas	34
6 Hoja de ruta sectorial	42
7 Anexos	45
7.1 Anexo I – Pautas de entrevistas y encuesta	45
7.1.1 Pauta preguntas para propietarios de talleres	45
7.1.2 Pauta preguntas para actores	47
7.1.3 Pauta para encuesta a talleres	48
7.2 Anexo II – Indicadores relevantes para el sector	51

El presente informe fue realizado con independencia técnica por parte de los consultores contratados por el centro de Talleres Mecánicos.

La Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay no se hace responsable del contenido ni las opiniones vertidas en el documento.

Consultores:

Verónica Balestero | Juan Manuel Regules | Sergio Fernández | Marcos Maneiro

1 Introducción

1.1 Qué es el Programa de Fortalecimiento de Sectores Productivos

Este informe se realizó con el cofinanciamiento de la Agencia Nacional para el Desarrollo (ANDE) en el marco del Proyecto “Talleres Mecánicos Automotrices”, aprobado en la convocatoria 2021 del Programa de Fortalecimiento de Sectores Productivos.

El Programa de Fortalecimiento de Sectores Productivos tiene como objetivo apoyar la generación de información estratégica para todos los actores de un sector o subsector de actividad de alcance nacional que enfrente desafíos significativos de dinamismo y crecimiento y presenten escasa capacidad de articulación de sus actores. Con esta información se pretende detectar e identificar oportunidades sectoriales para el desarrollo de nuevas líneas de acción para dichos sectores.

1.2 Identificación de CTMA

El Centro de Talleres Mecánicos de Automóviles (CTMA) es una asociación sin fines de lucro fundada en el año 1923 que representa los intereses de las empresas vinculadas a la reparación y mantenimiento de máquinas automotoras. Fomenta la pro-actividad e innovación, liderando e impulsando la capacitación, el progreso y unión entre las mismas.

La institución está enfocada en velar por el desarrollo y crecimiento de sus afiliados, así como por un comportamiento empresarial formal, ético y profesional, acorde a la calidad esperada, procurando difundir la actividad y su adecuada integración con la comunidad, comprometida en minimizar su huella medio ambiental.

El CTMA está integrado por dos grupos de empresas: las independientes, mayoritariamente del sector Mypes, y las vinculadas a alguna cadena de valor (Pymes o superior).

Los servicios a sus asociados abarcan la administración de empresas, el asesoramiento jurídico y notarial, el establecimiento de convenios con otras entidades y servicios de capacitación profesional.

1.3 Objeto de estudio

El sector objeto del presente estudio es el de talleres mecánicos automotrices de Uruguay que está integrado por diferentes tipos de empresas:

Empresas de mecánica: realizan reparaciones de la mecánica automotriz e incorpora algunos servicios que puede ofrecer con capacidad propia o en alianza con otros talleres, como ser: gomería, alineación y balanceo, lavado. En general sus clientes son consumidores finales o flotas de empresas, dependiendo el tamaño del taller.

Empresas de chapa y pintura: realizan reparaciones en un alto porcentaje de vehículos siniestrados que se presentan al taller a través de empresas aseguradoras o a consumidores finales, pero en menor medida.

Tanto los talleres mecánicos como de chapa y pintura pueden ser independientes o service oficiales de talleres que representan marcas de vehículos. Empresas de reparación y mantenimiento independientes son mayoritariamente del sector Mypes, que ofrecen sus servicios en base a sus condiciones de desarrollo, orientados al público en general. Son multimarca, no son representantes de marca, por ende no cubren garantías, esto hace que su público objetivo sean usuarios los

cuales sus autos no son 0 km. El personal también es calificado, al igual que el de los servicios oficiales, pero el acceso a la información técnica y a las herramientas es mucho más difícil.

Los service oficiales de representantes de marcas son mayoritariamente empresas medianas, que ofrecen servicios garantizados pues cumplen ciertos requisitos de atención, prácticas profesionales e incorporación de tecnologías que las marcas imponen para mantener su representación.

1.4 Antecedentes de estudios y análisis del sector

En abril de 2018 la CCSUy a través del programa Progretec elaboró un informe detallado denominado: INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN EL SECTOR AUTOMOTOR. El Estudio se centró en cuantificar y desglosar datos por subsectores y aplicar la metodología de Oxford para el análisis de la automatización de los puestos de trabajo y describir los cuellos de botella de la automatización.

1.5 Desafíos y oportunidades que se pretenden abordar/confirmar con el programa

El crecimiento de un sector exige la organización de sus actores para atender los nuevos desafíos y necesidades del mercado. El sector de Talleres Mecánicos y de Chapa y Pintura se caracteriza por las dificultades en la articulación de sus actores, razón por la cual el CTMA decide abordar este estudio, conscientes de que, entendiendo los desafíos para cada uno de ellos, se propenda a crear los mecanismos que mejoren la situación del mismo.

En la actualidad se perciben dos áreas problemáticas dentro del sector: a nivel económico y a nivel técnico, que se entrelazan y distribuyen de manera dispar según el tipo de organización.

La incorporación de tecnologías está dada por el cambio en la composición de vehículos a combustible y eléctricos (híbridos), así como por el acceso a los sistemas informáticos de las grandes marcas. En este último caso, las empresas independientes, así como parte de las constituidas se ven muy afectadas por la imposibilidad de acceso a la información y comunicación con los sistemas electrónicos que controlan determinados componentes o conjunto de ellos en los vehículos. Las fábricas de automóviles, mediante el uso exclusivo de sistemas que funcional on-line, cierran el mercado de reparaciones para favorecer a sus representantes y así imponer al consumidor final a realizar el mantenimiento de sus vehículos exclusivamente con servicios oficiales. Otro desafío a los que se ven expuestos los talleres especializados en chapa y pintura es poco poder de negociación con las empresas aseguradores quienes imponen condiciones de baremo de tiempos y precio valor hora de mano de obra, lo que afecta su nivel de rentabilidad. La gran asimetría de poder en la negociación y la imposibilidad en la práctica de rechazar reparaciones, convierte a estos talleres en tomadores de precio.

Se percibe en el actual contexto algunas oportunidades en el mercado. El crecimiento en la demanda de vehículos con energías renovables, las dificultades en la cadena de suministros de autos nuevos crean nuevos desafíos que pueden ser abordados eficazmente con el acompañamiento del CTMA. Como gremial es posible contribuir a identificar acciones que permitan una transformación del sector para aprovechar estas oportunidades.

1.6 Estrategia del estudio

La estrategia del estudio fue la de involucrar a consultores externos para el desarrollo del proyecto. De esta manera se da objetividad e imparcialidad hacia los diferentes actores que conforman el sector. Es importante además que parte de este equipo fueran personas con conocimientos del sector y referentes en el tema ya que permite focalizar el trabajo en aspectos de alto impacto para el sector.

El equipo de trabajo involucra a 4 consultores con el apoyo técnico de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios. El proyecto es liderado por la Lic. Verónica Balestero, Magister en Estudios Organizacionales y con vasta experiencia en consultoría. Forman parte del equipo Sergio Fernández y Marcos Maneiro, referentes del sector y el Lic. Juan Manuel Regules con experiencia en implementación de evaluación de desempeño e impacto de programas y proyectos.

1.7 Metodología de trabajo¹

La metodología de trabajo incluyó una primera parte de identificación de los actores. Se definió la realización de 10 entrevistas en profundidad a actores de referencia como ser otras asociaciones y cámaras, sindicatos, empresas de gran porte, institutos de enseñanza. A la vez, se aplicaron 20 entrevistas en profundidad a talleres mecánicos y de chapa y pintura de autos, motos y camiones del país respetando la representatividad de cada uno de ellos en el mercado. A la vez, se realizó una entrevista adicional a SINDIREPA (Sindicato da Industria de Reparacao de Vehículos e Acessorios do Estado de Sao Paulo) para conocer la situación de otros países de la región a través de sus gremiales.

En los dos casos se diseñaron pautas de preguntas con la participación del equipo de consultores y el CTMA. Las entrevistas tuvieron lugar en los meses de junio a agosto en formato virtual y presencial, dependiendo de la disponibilidad y preferencia del entrevistado.

Se diseñó, además, una encuesta online que fue aplicada a 88 talleres en todo el país. El objetivo es confirmar los hallazgos de la primera parte del estudio, así como la identificación de otras oportunidades y caracterizaciones del sector.

¹ Ver pautas de entrevistas y encuesta en Anexo I.

2 Características del sector

2.1 Identificación del sector

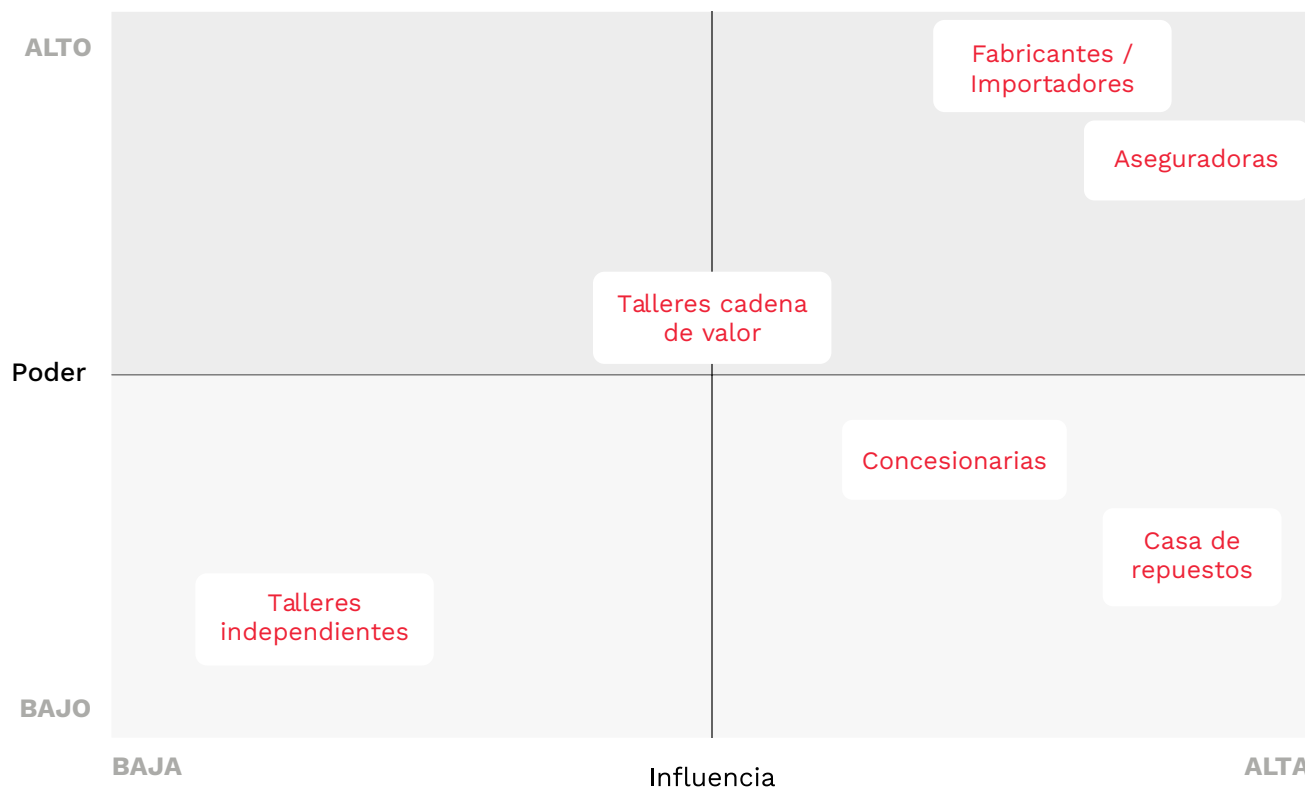
2.1.1 CIIU incluidos

El sector incluye los códigos 4520 – Mantenimiento y reparación de vehículos automotores y 4530 – Comercio al por mayor y al por menor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores.

2.1.2 Mapeo de actores

Los actores del sector son aseguradoras, proveedores de repuestos (autopartes, neumáticos, etc.), concesionarias, instituciones de capacitación, así como las diferentes asociaciones gremiales de las empresas y de trabajadores del sector.

A continuación se presenta un gráfico que ubica a cada actor empresarial en el mapa del mercado, según su nivel de poder e influencia en el sector.



Los fabricantes de vehículos y las empresas aseguradoras son los actores de mayor poder e influencia en el sector del mercado automotriz.

Los fabricantes de vehículos buscan cada vez más formas de rentabilizar sus canales de ventas y a nivel mundial ya existen marcas que comienzan a comercializar con menor intervención de concesionarios y services oficiales. A la vez, eligen los tipos de empresas con las cuales trabajar y así determinan el acceso a herramientas y sistemas de última generación a unos pocos. De todas formas, un taller oficial debe cumplir con una serie de exigencias en cuanto a las herramientas a adquirir, el tipo de personal con el que cuenta, entre otras cosas, todo lo cual demanda una permanente inversión por parte del propietario.

En Uruguay, las aseguradoras ofrecen a sus clientes la reparación de su vehículo ante siniestros. Esto hace que deban obtener un determinado nivel de servicio y precio de parte de sus proveedores, empresas de repuestos y talleres, para continuar siendo competitivo a la hora de vender un seguro. Además, velan por el nivel de atención y garantía por la reparación. Establecen precios y formatos de atención ante siniestros lo que afecta directamente a los talleres de chapa y pintura, quienes deben aceptar las condiciones de trabajo determinadas, así como la calidad de los repuestos suministrados (en la mayoría de los casos), lo que afecta su margen de rentabilidad. La Asociación de Empresas Aseguradoras opera desde 1985 y está conformada por 12 aseguradoras privadas. Dicha asociación trabaja en tres grandes líneas: representación ante el BCU en lo que refiere a la regulación de las mismas, desarrollo de mercado y difusión de información. No obstante, los miembros fijan los precios a pagar independientemente con los talleres. Dentro de las empresas aseguradoras destaca el Banco de Seguros de Estado (BSE), un ente autónomo estatal con fines comerciales y sociales. Funciona bajo la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas, controlado por el Tribunal de Cuentas y el Banco Central.

Los talleres vinculados a la cadena de valor son aquellos que son representantes o servicios oficiales de una o varias marcas. Tienen un vínculo con los propietarios de los vehículos en un 90% dentro de los primeros años de circulación del mismo, mientras prevalece la garantía por tiempo o kilómetros recorridos. Después de ese periodo, el vínculo prevalece en un 50% debido a los altos precios de mantenimiento.

En cuanto a las concesionarias, existe de dos tipos: aquellas que solo comercializan y otras que además cuentan con un taller. La mayoría de las marcas exigen que las mismas ofrezcan un servicio integral. Dentro de las que comercializan, existen aquellas que venden usados sin la representación de ninguna marca y pueden contar con talleres más pequeños. Se estima que son más de 300 concesionarias en todo el país y la mitad se nuclea en la Asociación de Concesionarias y Marcas Automotores (ASCOMA).

Las casas de repuestos son fabricantes y/o comercializadores de autopartes tanto genéricas como originales. Muchas empresas dejaron de fabricar y comenzaron a importar ante la apertura del mercado que trajo como consecuencia la entrada de productos chinos y brasileiros a precios muy por debajo de lo que se puede fabricar.

En su mayoría son empresas mayoristas y minoristas a la vez, por lo que se da una situación de competencia compleja, siendo los representantes de marca lo que mayor poder tienen. En la actualidad existe una situación problemática por el costo elevado del contenedor y el faltante de repuestos a nivel mundial.

Los fabricantes de autos exigen a sus representantes que suministren los repuestos por un periodo que puede variar entre los 5 y 10 años

Los Talleres independientes son en su mayoría MYPES que no tienen ninguna representación de marca. Tienen poco poder dentro del mercado y su influencia está determinada por la cantidad de empleos que origina.

La existencia de Consejos de Salarios en Uruguay, los cuales no solo determinan los mismos (laudo y ajustes porcentuales), sino que además están habilitados para acordar condiciones de trabajo (horas extras, feriados y licencias especiales, prevención de accidentes y seguridad, entre otros), influyen directamente en las empresas formalmente constituidas. Que además son sobre las cuales hay un contralor estatal. En este punto es fundamental el buen diálogo que ha mantenido en el tiempo el CTMA con la UNTMRA (Unión Nacional de Trabajadores Metalúrgicos y

Ramas Afines), y en el cual ambas instituciones reconocen su preocupación por la informalidad y la competencia desleal.

2.1.3 Indicadores principales que maneja el sector

No existe un relevamiento de indicadores del sector más que los contenidos por el BPS como se detalla en el punto siguiente. Dentro de los talleres se han implementado algunos tal como el paso o flujo vehicular, costo por hora, salario promedio, incorporación de sistemas informáticos, capacitación del dueño y cantidad de personal contratado.

Se ha identificado un grupo de indicadores básicos para establecer un seguimiento de los mismos partiendo desde los afiliados al CTMA. En Anexo II se detalla cada uno de ellos:

- » Volumen total de reparaciones de vehículos: Refiere a la cantidad de vehículos objeto de servicios.
- » Eficiencia: Indica las horas efectivamente insumidas de trabajo técnico sobre el tiempo estándar sobre el que facturan.
- » Productividad: indica el ratio de horas productivas en relación con las horas de presencia de todos los empleados productivos en un periodo.
- » Facturación media y total de recambio por paso de vehículos por taller: dos indicadores que calculan el promedio y el total de facturación en piezas de repuesto sobre el volumen total de reparaciones.
- » Las horas vendidas por paso de vehículos: Indica el total de horas totales que se vendieron sobre el total de vehículos que se atendieron.
- » El nivel de servicio: Calcula el porcentaje de pedidos que pueden servirse inmediatamente desde el almacén.
- » Ratio de rotación de inventario: Refiere al factor de rotación de stock e indica la frecuencia con la que se agota el stock medio, en términos de valor, y se solicita su reposición al almacén a lo largo de un año.

2.2 Análisis del entorno externo macro y micro

2.2.1 Estimación del valor bruto de producción.

No existen estimaciones previas del valor bruto de producción. Siendo la mano de obra el servicio que realmente genera un ingreso para los talleres, se podría considerar que el valor bruto de producción es la cantidad de horas por el valor del mismo.

Dentro de los encuestados, el promedio de horas vendidas es de 219h/mes. Si no se consideran 3 respuestas que se separaban bastante de las demás, el promedio sería de 167h/mes. Del relevamiento surge que el promedio por hora es de \$1.172. Esto significa que el valor bruto de producción rondaría los \$195.724 por mes. Considerando la cantidad de talleres según los registros del BPS, serían aproximadamente 814 millones de pesos.

Vale la pena aclarar que este cálculo se hace a fines de tener al menos una noción de lo que podría ser el valor bruto de producción del sector.

En lo que refiere a la comercialización de repuestos, no se tienen datos que permitan una aproximación a dicho cálculo.

2.2.2 Cantidad de empresas del sector, distribuidas por tamaño.

Según registros del Banco de Previsión Social (BPS) a Abril 2022 había 4.158 empresas de Mantenimiento y reparación de vehículos automotores inscriptas de forma activa (código CIIU 4520), así como también 751 empresas vinculadas al Comercio al por mayor y al por menor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores (código CIIU 4530).

Dentro del total de empresas de Mantenimiento y reparación, el 87,9% de las mismas corresponden a microempresas (3.653), mientras las pequeñas son el 11,4%, medianas 0,7% y las grandes el 0,02%.

En relación a las empresas vinculadas al Comercio al por mayor y al por menor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores, 70,4% de las mismas se clasifican como microempresas (529), seguido por el 25,8% empresas pequeñas, 3,5% medianas y 0,3% grandes.

Al considerar las empresas vinculadas a los talleres de vehículos en conjunto con las de Comercialización de partes, piezas y accesorios de vehículos se contabilizan 4.909 empresas registradas de manera activa en el Banco de Previsión Social (BPS) a abril de 2022.

De estas empresas el 85,2% son microempresas (4.182), 13,6% con pequeñas, 1,1% medianas y el 0,1% grandes.

2.2.3 Generación de empleos directos e indirectos.

A partir de información del BPS, también es posible obtener datos del sector en relación a la cantidad de puestos cotizantes. Dentro de las empresas vinculadas a Mantenimiento y reparación de vehículos automotores (código CIIU 4520), a abril 2022 estas contrataban un total de 10.127 puestos (tanto en relación de dependencia como independientes). En este subrubro en particular, existe una clara tendencia a contratar mayoritariamente hombres, mientras que los puestos cotizantes masculinos el 87,5%, los puestos cotizantes femeninos son sólo el 12,5% del total de puestos.

En relación al rubro Comercio al por mayor y al por menor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores (código CIIU 4530), a abril 2022 se contrataban en total 3.365 puestos. En este subrubro, si bien disminuye la concentración de puestos de sexo masculino, se sigue manteniendo la tendencia con un 76,9% de puestos ocupados por hombres y un 23,1% por mujeres.

Ahora, si se releva el personal que ocupa el sector en general, en particular, al mes de abril 2022 se contaba con 13.492 puestos de trabajo activos según el registro de BPS de puestos cotizantes, compuesto en un 84,8% por hombres y 15,2% mujeres.

A nivel de distribución departamental, mantiene un porcentaje similar a la distribución de empresas, mientras Montevideo (42,7%) y Canelones (15,7%) registran la gran mayoría de los puestos, el interior representa el 41,6% restante.

En conjunto se observa que el 34,8% se registra en Montevideo y el 15,7% en Canelones, mientras el 49,5% restante se reparte en los demás departamentos de Uruguay.

2.2.4 Estimación de inversión y capital.

La inversión y capital necesario para abrir un taller mecánico varía conforme al tamaño y las representaciones que el mismo tenga.

Según lo indagado, el capital necesario superaría los US\$30.000. Quienes tienen un servicio oficial deben cumplir con una serie de requisitos que implican inversiones mayores. El lanzamiento de un nuevo taller implica la adquisición de herramientas que envían las marcas y que tienen un

costo superior a los US\$6.000, además de capacitación necesaria y exigida. Una consola (scanner) oficial ronda los US\$10.000 y es obligatorio comprarla si se trata de servicio oficial. Esto puede llegar a ser más cuando se adquiere el local.

Las habilitaciones comerciales, de bomberos y de MSP que conlleva la apertura del negocio son otro factor importante de inversión.

Cubrir las necesidades de vehículos eléctricos requiere mayores inversiones. Es necesario contar con un DEA por posibles descargas, lo cual implica invertir US\$3.500 cada 3 años.

Mantener el taller actualizado con las herramientas, capacitación, equipamiento requiere inversiones de entre US\$3.000 y US\$10.000, según la mayoría de los encuestados.

2.2.5 Costos del sector

El costo de la mano de obra es el más relevante. El personal capacitado tiene un costo por hora mayor y en algunos casos llega a cobrar montos que superan los retiros de los dueños. Aquellos talleres que tienen vínculo con las empresas aseguradoras deben además, contratar personal administrativo o subcontratar personas que gestionen los siniestros a través de la plataforma web de cada compañía de seguros. Así mismo, los service oficiales implica contar con personal que complete los registros de información que son requeridos por ellos. El convenio con el sindicato desencadenó un costo adicional por trabajar los sábados. Dado que en un principio con el convenio laboral sectorial se buscó mejorar la productividad, distribuyendo las horas del sábado de lunes a viernes, para muchas empresas no tuvo el efecto deseado. Dado que actualmente son necesarias más horas de personal disponible para obtener una rentabilidad mínima. Trabajar los sábados en el sector implica pago extra.

Adicional a esto, están los costos de alquiler del local para algunos talleres.

Los talleres además deben cumplir con protocolos de manejo de residuos. Hay además una fuerte preocupación por las cargas impositivas que exceden los resultados de la operativa y comprometen la competitividad del negocio sobre otros que operan de manera informal.

2.2.6 Localización territorial de la actividad productiva, diferenciada por rubro.

En lo que refiere a los talleres (CIIU 4520), existe una gran concentración en Montevideo (33,1%) y Canelones (16,4%). El resto de los departamentos registra el 50,5% restante.

Lo mismo sucede con las Comercializadoras de repuestos (CIIU 4530). El 43,8% se concentra en Montevideo y 12,4% en Canelones. El resto de los departamentos registra el 43,8% restante.

2.2.7 Aspectos normativos y legales

No existe una ley específica que regule la actividad de los talleres, aunque hay un interés en promover una ley de reparación como la existente en USA y Europa que defienda a los consumidores y a las PYMES. Este tipo de leyes, entre otras cosas, permitiría el acceso a la información necesaria para el diagnóstico de los vehículos, la compra de herramientas, acceso a repuestos e información para que los fabricantes de repuestos puedan producir con las mismas características que los originales.

A través de la ley de inversiones en la industria automotriz se influye indirectamente en el sector de talleres. Los autopartistas siguen a las montadoras porque éstas les exigen cercanía cuando una montadora se instala. En ese sentido existen una serie de políticas que favorecen la instalación de empresas del sector automotor en el país tales como el reintegro del 10% sobre el valor FOB de las exportaciones de vehículos, la exoneración del pago de la Tasa Global Arancelaria a las terminales

automotrices que cumplan con un proceso de ensamblado, así como el establecimiento de acuerdos comerciales que abarcan específicamente al sector automotor.

A la vez, se han ido creando algunos incentivos al transporte eléctrico con una política energética que se aprobó en el año 2010. Se ha generado una red de recarga eléctrica que se ha ido expandiendo a nivel nacional, así como subsidios para que operadores de transporte público puedan cambiar sus buses diésel a eléctricos.

Además, se redujo el Impuesto Específico Interno (IMESI) para híbridos y eléctricos. Otros instrumentos de promoción para el recambio a este tipo de transporte son los certificados de eficiencia energética, la exoneración de la tasa global arancelaria y la reducción en la patente.

2.2.8 Aspectos económicos

El IMESI grava a los autos nuevos con un 40%, convirtiendo a Uruguay en uno de los países más caros para adquirir un vehículo nuevo. Esto hace que el parque automotor no se actualice con la misma frecuencia que en otros países y que por tanto se reparen los autos usados.

La coyuntura actual, después de la pandemia, repercute en un deterioro de la economía con niveles de desempleo que aumentan y reducciones en los ingresos familiares. Esto impacta negativamente en la adquisición de autos nuevos por lo que se mantiene el auto familiar o se adquiere uno usado.

Otro factor económico de gran importancia para el sector es la normativa asociada al tipo de sociedad que se conforma. La mayoría de los talleres son Literal E y alquilan. Estarían dispuestos a ampliar su capacidad, pero esto implica un incremento en sus aportes de IVA que es imposible de trasladar a la mayoría del cliente final. . Por otro lado, este tipo de empresas no puede acceder a reparar flotas o un volumen importante de vehículos propiedad de empresas que necesitan descontar IRAE.

2.2.9 Aspectos ecológicos

Existe una tendencia cada vez mayor hacia el cuidado del medioambiente. Comienza a regularse en normativa internacional, nacional y municipal la disposición final de desechos, repuestos, fluidos, entre otros.

Hay materiales de las piezas de los vehículos que hoy se fabrican tomando en cuenta que puedan reciclarse cuando ya no sea de mayor utilidad para el vehículo, haciendo necesario saber dónde está ese auto durante su vida útil y al descartarse. Las marcas buscan la trazabilidad. Esto puede convertirse en un valor diferencial.

2.2.10 Aspectos sociales y culturales

A nivel social, el taller no está bien visto porque genera desconfianza hacia el cliente dado que sus procesos son poco visibles para él. Esta desconfianza surge del trabajo que realizan, los repuestos que usan, entre otras.

En general la confianza está asociada a la trayectoria del taller. Esta puede transmitirse de generación en generación (“vienen al taller porque venía su padre”), porque comparte información y hace más transparente los procesos hacia el cliente o porque da respuesta rápida y efectiva en caso de emergencia.

En ese sentido, los talleres manifiestan que la gran mayoría de las veces los clientes llegan por recomendación de un familiar o amigo, seguido por tratarse de un local establecido. Los aspectos

que más valoran los clientes es la atención, los valores y actitud de trabajo, la calidad de las reparaciones y la capacidad técnica.

En lo que refiere a talleres dedicados a chapa y pintura, muchos reciben clientes sugeridos por las aseguradoras. En algunas ocasiones los clientes pretenden que el taller resuelva el daño por el siniestro y además otros detalles al vehículo que no fueron causados dentro del accidente. Esto conlleva a que las empresas aseguradoras realicen auditorías lo cual impacta en el vínculo con la aseguradora, así como en el incremento en los costos.

2.2.11 Aspectos tecnológicos

La celeridad con la que se suceden los cambios ha ido incrementándose en los últimos años. Esto impacta en la tecnología y en la forma de trabajo dentro de los talleres. Durante mucho tiempo los cambios se veían en décadas ya que los nuevos modelos solo incorporaban cambios sutiles, como por ejemplo, el farol. Hoy en día la dinámica es que cada dos años el modelo o la versión cambia completamente. Esto está asociado con las necesidades de capacitación del personal en los talleres.

Los autos cada vez tienen menos cantidad de piezas y las reparaciones se realizan a través del cambio de toda una pieza y no la reparación. Además, se ha avanzado en aspectos de autonomía, mejorando la seguridad y evitando choques. Esto impacta en la disminución de la demanda por servicios de chapa y pintura.

Otro aspecto de gran impacto en el sector es la incorporación de tecnologías híbridas y eléctricas que demandará a los talleres actualizarse en la adquisición de herramientas, equipos y capacitaciones de quienes desarrollan el servicio. Este tipo de tecnologías generan mayor eficiencia en todo sentido, no solamente por el tipo de consumo de energía sino también por la cantidad de piezas y complejidad menor que los autos a combustión. Requieren menos reparaciones y cambio de repuestos lo que impactaría negativamente en los resultados de los talleres, que verían necesario reducir su plantilla para mantener su rentabilidad.

En el MIEM ha definido una mesa de trabajo para este tema específico: “mesa de movilidad eléctrica”. Este tema no sólo interesa a los Talleres, sino también al sector de repuestos, pues el tipo de repuestos, la cantidad de piezas sensiblemente menor que requieren este tipo de vehículos también impacta en el modelo de negocios futuro.

Aun así, se vislumbra también como una oportunidad para la actualización del mercado y el desarrollo de un mejor servicio para el cliente haciéndolo más eficaz.

2.2.12 Competencia

Se trata de un sector muy heterogéneo y competitivo. Para el parque automotor que hay en el país, se percibe que hay demasiados talleres. Esto se encuentra relacionado a la percepción de informalidad, ya que los datos oficiales de cantidad de vehículos patentados activos, en función de empresas registradas, no confirma dicha percepción.

Hay muchos talleres informales que por tanto no tienen los gastos que un taller formal sí, y además no sufren las inspecciones frecuentes. Esta preocupación es un denominador común entre los talleres aunque perjudica en mayor medida a los talleres pequeños y medianos que no cuentan con un servicio oficial dentro de su oferta y ven amenazado su negocio por una competencia informal.

Los talleres formales tienen como contrapartida el acceso a fuentes de trabajo, financiamiento, convenios, representaciones, trabajo con proveedores, asociación a CTMA, que no sería posible en una situación de informalidad.

2.2.13 Mercado

Según el informe del Ministerio de Industria, Energía y Minería, la cantidad de motos, autos y camionetas pertenecientes a los hogares uruguayos era de 656.487 autos y camionetas y 433.104 motos en el 2019.

Actualizado para el 2021 y considerando todo el parque automotor activo, se calcula un total de 1.473.719, distribuidos de la siguiente manera:

Automóviles	596.629
Pick Up	175.292
Utilitarios	62.179
SUV, Crossover y Rural	111.064
Taxis	4.515
Remises	3.427
Birodados	444.166
Triciclos	3.806
Cuatriciclos	4.881
Camiones	54.607
Tractores	7.683
Ómnibus	5.470
Total	1.473.719

» Automóviles:

sedán, hatch, convertible, coupé, etc.

» Utilitarios:

camionetas tipo furgón, se incluyen también: ambulancias, minubuses, etc.

» Birodados:

motos, motocicletas y motonetas

» Cuatriciclos:

incluye buguys y citycars

» Remises:

incluye vehículos de aplicaciones

» Camiones:

carga general, con volcadora, blindados, con grúa o guinche, etc.

» Tractores:

tractocamiones, tractores de arrastre

Haciendo una apertura por tipo de combustible que usan, se obtiene los siguientes datos:

CATEGORÍA	CANTIDAD
Automóviles	596.629
Gasolina Automotora	538.196
Gasoil	55.822
Híbrido	2.380
Eléctrico	231
Pick Up	175.292
Gasolina Automotora	108.637
Gasoil	66.655
Eléctrico	-

CATEGORÍA	CANTIDAD
Utilitarios	62.179
Gasolina Automotora	39.039
Gasoil	22.845
Eléctrico	295
SUV, Crossover y Rural	111.064
Gasolina Automotora	95.310
Gasoil	14.091
Híbrido	1.420
Eléctrico	243

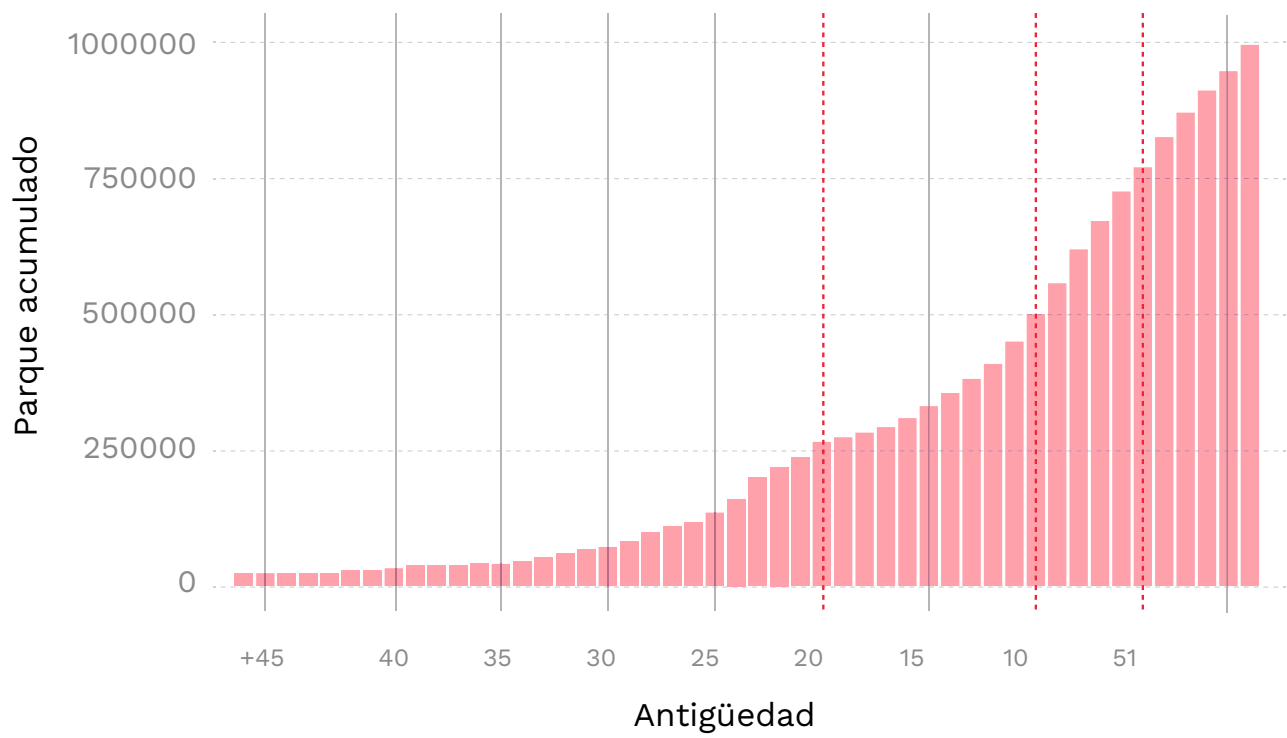
CATEGORÍA	CANTIDAD
Taxis	4.515
Gasolina Automotora	1.425
Gasoil	2.992
Híbrido	10
Eléctrico	88
Remises	3.427
Gasolina Automotora	3.055
Gasoil	359
Híbrido	13
Eléctrico	-
Birodados	444.166
Gasolina Automotora	442.898
Eléctrico	1.268
Triciclos	3.806
Gasolina Automotora	3.253
Eléctrico	553
Cuatriciclos	4.881
Gasolina Automotora	4.523
Eléctrico	358

CATEGORÍA	CANTIDAD
Camiones	54.607
Gasolina Automotora	1.162
Gasoil	53.394
Eléctrico	51
Tractores	7.683
Gasoil	7.683
Ómnibus	5.470
Gasoil	5.391
Híbrido	47
Eléctrico	32
Total	1.473.719
Gasolina Automotora	1.237.499
Gasoil	221.549
Híbrido	3.870
Eléctrico	3.118
Gasoil	7.683

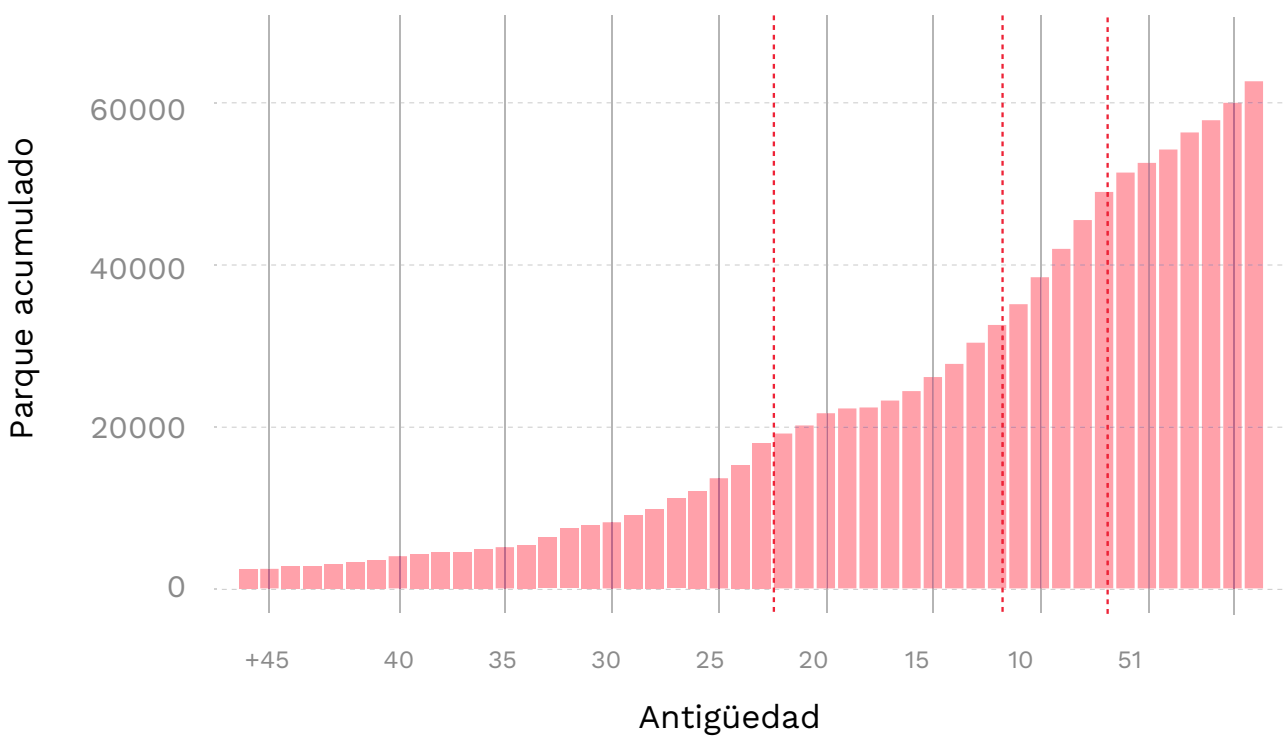
En cuanto a la antigüedad del mismo, el 50% del parque automotor de livianos tiene una edad menor o igual a 10 años, mientras que el 25% más nuevo tiene 5 años o menos de antigüedad. Para el total de pesados, la mitad del parque cuenta con 12 años o menos de servicio mientras que el 25% más nuevo cuenta con 7 años o menos.

Los birrodados, triciclos y cuatriciclos considerados en conjunto, se observa que la antigüedad media de los vehículos en circulación es de 8 años o menos.

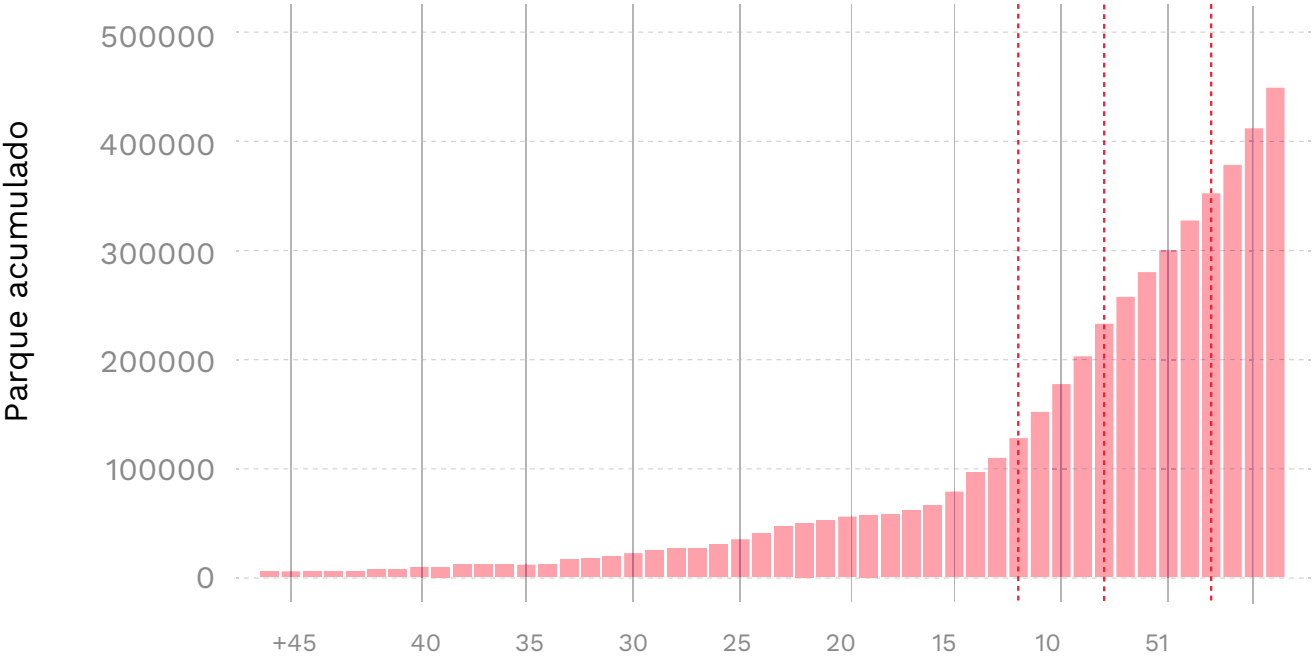
Livianos



Pesados



Motos, Triciclos y Cuatriciclos



3 Características de las empresas que conforman el sector

3.1 Análisis del entorno interno

3.1.1 Procesos y Gestión

3.1.1.1 Descripción de los procesos productivos del sector o subsector.

Los procesos productivos difieren en función del tipo de servicio que brindan. En el caso de los talleres de chapa y pintura, en su mayoría el proceso productivo se inicia a través de un reclamo del cliente frente a la empresa aseguradora ante un siniestro.

Para otros servicios, son directamente los dueños de los vehículos quienes contactan directamente al taller.

En el taller se asigna a la persona que se hace cargo de cada caso. Se adquieren los repuestos que fueran necesarios, en caso de que no se tenga en stock. En algunos casos se contactan los servicios que el taller no suministra y que sea necesario para la reparación del auto. En muchos talleres varias de esas tareas están a cargo del dueño.

3.1.1.2 Integración en cadenas productivas

El sector de talleres hace parte de la cadena productiva del sector automotriz. Las empresas líderes son los armadores de autos quienes controlan el acceso a los recursos estratégicos como el diseño de los productos, las nuevas tecnologías, el nombre de marca, la cercanía con la demanda y capturan la mayor parte de la renta. Acceden a organizar el proceso de trabajo (tecnología, estándares laborales, etc.) hacia el interior de la red, controlan la información importante, las habilidades y los recursos para que la red funcione y tienen la capacidad de internalizar o transferir los precios a lo largo de la cadena².

La industria automotriz se sirve de materiales básicos que provienen de varios sectores: acero y otros metales, caucho, electrónicos, plástico, vidrio y textiles. El diseño y desarrollo del vehículo se concentra en centros de I + D + d (Investigación, Desarrollo y Diseño). Las autopartes más pesadas se suelen producir cerca de las plantas terminales para sacar provecho de las regulaciones, el mercado y el just-in-time.

Las autopartes más livianas y genéricas como baterías, cables, componentes mecánicos y eléctricos se suelen producir lejos de las terminales para aprovechar las economías de escala y los bajos costos laborales. Luego de la producción se produce la distribución mediante concesionarias oficiales y distribuidores independientes locales.

Una vez activo el vehículo, tiene un periodo de mantenimiento por garantía que puede variar entre 2 y 5 años. Durante ese periodo el service es realizado por quien tenga el servicio oficial de la marca en el 90% de los casos. En muchos de esos casos es el taller del concesionario quien atiende ese mercado.

² Fuente: ¿Por qué es tan difícil consolidar la integración regional? Tensiones en la construcción del MERCOSUR a través de un análisis de la integración productiva de la cadena automotriz. Mariano Treacy – UBA Facultad de Ciencias Sociales.

Existe un catálogo de cada marca, donde a partir del número de chasis se definen las piezas para dicha marca y modelo. Los repuesteros deben abonar una suscripción para tener la versión actualizada que tiene un costo de US\$200.

Una vez se ha vencido el periodo de garantía, los Clientes pueden dejar de contratar al taller oficial y pasar, por economía, a usar los servicios de talleres independientes. Esto va depender de la distribución que haya de los repuestos, que el taller cuente con las herramientas específicas, lo que a su vez depende de la marca. En algunos casos hay complejidad en los mecanismos de los autos lo que provoca una dedicación mayor llegando en algunos casos a contratar servicios especializados por lo que las horas de dedicación del taller inicio, no se puede facturar en su totalidad.

La escasez de repuestos implica un gran desafío ya que además de la falta del mismo, cuando existe algo de oferta en el mercado, redunda en un aumento del precio. Esto afecta la rentabilidad del taller al no poder obtener un margen mayor en la comercialización del mismo.

En los casos de siniestros, se incorporan a la cadena las aseguradoras. Más del 80% de los trabajos de chapa y pintura ingresan por requisición de una compañía aseguradora. El taller define los repuestos necesarios y lo envía a la empresa aseguradora. Si el coche tiene menos de 5 años, el importador es quien provee los mismos. Caso contrario, la aseguradora compra por precio en el mercado. Algunas aseguradoras no se encargan de los repuestos, pero solo pagan el valor de la factura de compra.

El BSE es la aseguradora de mayor importancia. Se estima que un 50% de los trabajos a través de una aseguradora son de esta empresa.

El BSE cuenta con 400 talleres registrados que implica que los mismos pasaron una inspección, están debidamente establecidos, aportan al BPS y DGI y presentan certificado único anualmente. Paga a través de transferencia bancaria, por lo que también pasaron una inspección con el banco. A pesar de ello, los consumidores finales pueden elegir su propio taller y el BSE puede pagar al asegurado y éste a su taller.

El BSE categoriza a los talleres en A, B y C, implicando esto precios diferenciales entre ellos. Es también la compañía que mayores honorarios paga (precio hora x cantidad de horas), por lo que muchos deciden trabajar solamente para él.

El vínculo con los talleres es a través de una plataforma web y la permanencia en la categoría se obtiene manteniendo los estándares de servicio establecidos (y controlados) por el banco.

En el año 2015 el BSE hizo un cambio de gestión importante donde estableció el precio por hora (entre \$900 y \$1200) y ajustó su baremo de tiempos de reparación. Toman en cuenta que la cantidad de horas que se asignan a las tareas sean lo más técnicas posibles. Hay un baremo para cada tarea que se pueda definir (no todas), por lo que la reparación total es más a juicio de experto, con lo que se logra la estimación total del costo. Las empresas aseguradoras privadas están por debajo del baremo de tiempos del BSE y también en precio hora: de \$800 a \$1.000. El baremo que las compañías manejan considera los autos recién salidos de fábrica. Los autos con más años, por el propio desgaste y deformación de algunas piezas, demandan más horas de trabajo, por lo que no hay rentabilidad en ellos, si se consideran los tiempos mencionados. Surgen también imprevistos que muchas aseguradoras no cubren en su totalidad. Además, estos baremos no consideran la calidad del servicio.

En el 2017 el CTMA impulsó un movimiento en el cual exigía a la compañía de seguros con posición dominante en el mercado con más del 50% de seguros (BSE), cambios en las condiciones de contratación de los servicios mecánicos y chapa y pintura, especialmente para que aumentara el precio de la mano de obra. Al no incluir en su demanda ante Defensa de la Competencia a otras empresas aseguradoras, el BSE lo consideró como injusto ya que atender este requerimiento implicaba perder competitividad. Después de un relevamiento realizado por ellos, el BSE no identificó mejoras en la profesionalización del sector, lo cual llevó a que en la actualidad se realicen contratos individuales en función de las categorías que el Banco otorga.

3.1.2 Personas

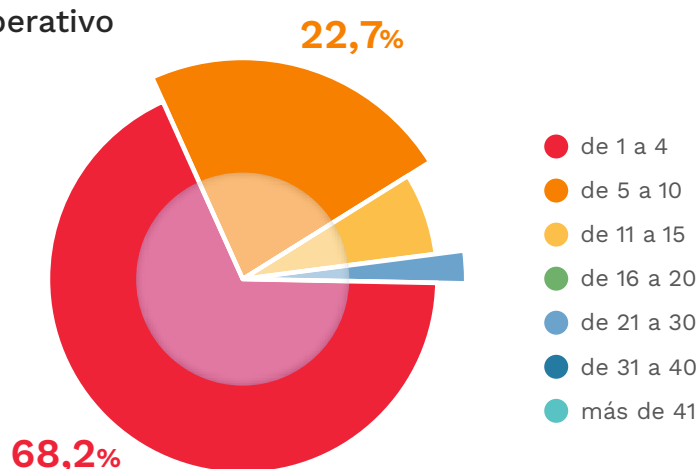
3.1.2.1 Plazas de trabajo por paso vehicular

No existe un relevamiento de este indicador. De manera informal se sabe que la cantidad de personas de operación que atienden un vehículo va depender de la complejidad del problema, en general, dos plazas.

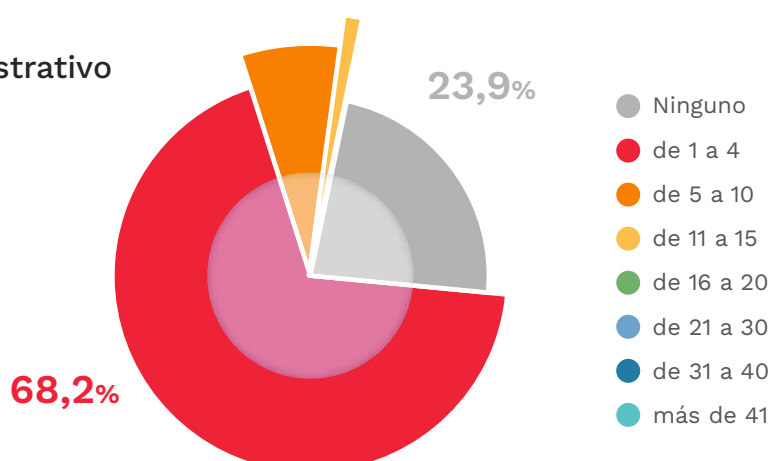
Dentro del relevamiento realizado, se puede observar que 68% de los encuestados cuentan con entre 1 y 4 personas técnico-operativo.

Los talleres más grandes o que trabajan con las aseguradoras, tienen además la necesidad de contar con personal administrativo.

Cantidad de personal técnico - operativo
88 respuestas



Cantidad de personal administrativo
88 respuestas



3.1.2.2 Formación requerida y capacitación disponible

El cambio en la tecnología automotriz ha generado la incorporación de capacidades técnicas específicas. Existe una alta demanda de Técnicos electrónicos. También hay demanda en áreas específicas de chapa y pintura.

Existe también una fuerte necesidad de contar con conocimientos de gestión que permita a los talleres una administración saludable del negocio. Hay oportunidades de mejora en la administración financiera y comercial del negocio, así como en lo que refiere a la promoción y marketing.

El CTMA tiene cursos de formación, así como la formación base de UTU, aunque esta última está muy rezagada, según la opinión de quienes participaron del relevamiento. Don Bosco tiene una mayor actualización. Existe claramente una brecha entre el conocimiento que traen y las necesidades del taller. Es directamente en el taller donde se terminan de capacitar. Para ciertos temas de mayor actualidad es necesario viajar a otras ciudades como Buenos Aires. Sin embargo, son pocos los que pueden asistir.

UTU ofrece educación media superior específica en Mecánica Automotriz, así como un curso terciario de 2 años como tecnólogo mecánico.

Don Bosco ofrece a jóvenes entre 15 y 22 años cursos de formación media superior en mecánica automotriz, también. También cursos cortos sin límite de edad que abarcan alineación y balanceo, electricidad automotriz, inyección electrónica y diesel, motores a gasolina, sistemas electrónicos del vehículo.

El Instituto Técnico Profesional (IADE) ofrece un curso de 250 horas orientado también a la mecánica. Escuelas MAPA también tiene una oferta orientada a la mecánica y chapa y pintura. En esta última, el Instituto Técnico en Pintura Automotriz tiene una oferta de capacitación con cursos cortos.

Según el Consejo de Educación Técnico Profesional, en el 2020 hubo 1955 alumnos matriculados en Mecánica Automotriz en la Educación Media Superior y tan solo 18 en Tecnólogo mecánico.

Lo mismo sucede con los cursos ofrecidos dentro del país. Son pocos los que acceden a ellos por poca disponibilidad de tiempo.

Un porcentaje importante de los encuestados (43,2%) identifican dificultades para acceder a la capacitación que necesitan, y en general los motivos aducen a la falta de disponibilidad de tiempo para poder realizarlas y/o escasez de personal para capacitarse sin desatender las actividades del taller.

3.1.2.3 Perfiles de personal ocupado

Según el relevamiento realizado, los talleres no emplean mujeres (44,3%) o cuentan con una (36,4%) o dos (11,4%) en su plantilla.

En cuanto a la formación, se puede observar que gran parte no finalizó sus estudios secundarios (35,2%). Sin embargo, un 35,3% cuenta con el título de Técnico mecánica y UTU completa.

Esta situación genera una debilidad para los talleres que buscan conseguir personal capacitado y una fortaleza para quien lo posee. Son los talleres pequeños y medianos los más carentes de personal técnico y con capacidades de gestión.

3.1.2.4 Sucesión del negocio

Algunos propietarios de talleres manifiestan estar “de retirada” del negocio por no contar con un sucesor que tenga interés en llevar adelante el mismo, o bien, porque se desmotiva a la siguiente generación en tomar un negocio cuyo futuro presenta grandes incertidumbres. En estos casos, los talleres mantienen un nivel de actividad mínimo, en cuanto a difusión de servicios, personal e inversiones. En algunos casos al consultarles directamente sobre la posibilidad de venta del negocio, manifiestan que sería interesante, aunque manifiestan que es una alternativa que no han considerado por considerarla “casi imposible vender a alguien interesado en un negocio que da escasa rentabilidad”.

3.1.3 Recursos materiales y tecnológicos

3.1.3.1 Nivel de uso de la capacidad instalada de las empresas del sector.

En general los talleres pequeños y medianos que trabajan en locales alquilados trabajan al 100% de la capacidad instalada. De hecho, es una restricción al crecimiento en la capacidad productiva y no pueden ampliarla porque implicaría la compra de un local y no tienen acceso al financiamiento.

Los talleres no reciben el mantenimiento requerido lo cual afecta la capacidad del mismo. Es necesario realizar mejoras edilicias que permitan aprovechar el local al 100%.

No sucede lo mismo con los talleres grandes los cuales en su gran mayoría son el service oficial de algunas marcas. En este caso hay mayor disponibilidad para atender a sus clientes, aunque dadas sus condiciones, también trabajan a un porcentaje alto de su capacidad.

3.1.3.2 Tecnología disponible en las empresas y referencia con la tecnología de punta.

El acceso a la tecnología es un diferencial para los talleres. Contar con un scanner, una máquina para cargar aire acondicionado, balanceadora de ruedas y tecnología de gestión empresarial y comercial, es un valor agregado muy importante.

En general son los talleres con un servicio integral los que cuentan con mayor tecnología y por tanto, mayor capacitación. Tienen los recursos para invertir en estas dimensiones.

Los talleres chicos y medianos no tienen ese acceso más que por la solidaridad de algunos de sus colegas que en muchos casos comparten herramientas o el acceso a scanner, incluso sin cobrar.

El 60,9% ha respondido no tener dificultades para acceder a herramientas de trabajo y el 31% sí manifiesta dificultades. Otros que manifestaron dificultades que conforman el 8% restante comentan la dificultad depende de la inversión requerida.

Además, ante la consulta de tener dificultades para acceder a manuales de reparación de vehículos, el 51,1% responde que no tiene dificultades y un 45,5% sí lo hace.

3.1.4 Recursos financieros

3.1.4.1 Acceso y líneas de financiamiento.

No existen líneas de crédito específicas para el sector. Los bancos ofrecen los préstamos genéricos y dependen de la situación específica de cada empresa. En general, ante la consulta de mantener actualmente deudas con proveedores o instituciones financieras, el 64,8% no tiene y un 35,2% sí las tiene.

La principal fuente de financiamiento es la utilización de recursos propios (72,7%) en algunos casos, obtenidos en otras fuentes de trabajo. Seguidos por acceso a líneas de crédito bancarias (33%), fondos de conocidos (9,1%) y acceso a líneas de crédito de cooperativas (3,4%).

3.2 Antecedentes de líneas de trabajo sectorial y sus resultados.

El CTMA, como gremio de los talleristas, tiene una serie de servicios que propende a resolver esos aspectos que inciden en mayor proporción al sector.

A nivel de capacitación, hay una amplia oferta técnica, particularmente. Además, trabaja en convenios con diferentes entidades para ofrecer servicios del sector a empresas grandes. También trabajan en negociación con proveedores para obtener descuentos a sus afiliados.

A nivel de gestión, cuentan con servicios de asesoramiento legal y administración de empresas.

Como se mencionó anteriormente, el CTMA lideró una iniciativa para negociar el valor hora que pagaban las aseguradoras. Esa iniciativa redundó en un 30% de recuperación promedio en el precio hora que pagaban las mismas. Si bien la iniciativa en la práctica abarcó a todas las aseguradoras, llegada una instancia ante Defensa de la Competencia, debió referirse la falta de ajustes en el tiempo, principalmente al Banco de Seguros del Estado, por ser el que tenía (y aún hoy mantiene) la posición dominante del mercado. Desafortunadamente, no incluir a otras empresas resultó en una situación en la que el BSE comenzó a negociar con cada taller en función de la categoría a la cual los técnicos de la aseguradora entienden que pertenece.

Además, el CTMA ha realizado y realiza convenios con diferentes instituciones y entes del estado, por ejemplo BSE y Ministerio del Interior, y están vigentes con UTE y MIDES, para el mantenimiento y reparación de su flota sea efectuado mediante la utilización del software de gestión de asignación aleatoria de reparaciones a la red de talleres adheridos. Este mecanismo permite la trazabilidad de todos los servicios y reparaciones de cada unidad ingresada al sistema. Mediante la aplicación de un baremo y costo de hora taller acordado, mejora sensiblemente el rendimiento de los presupuestos asignados por los organismos para servicio de sus flotas generando fuentes de trabajo y beneficios para toda la sociedad.

4 Descripción de las brechas identificadas con mayor impacto en el desarrollo competitivo del sector

Es posible identificar una brecha significativa en el acceso a personal calificado que demanda el sector. Hay muchas aristas en este tema: el poco interés de las nuevas generaciones de continuar con un negocio que resulta poco rentable, poco acceso a cursos tecnológicos no relacionado con la oferta de capacitación, que sí la habría, sino con la disponibilidad de las personas en poder participar. Oferta que se concentra solo en unos aspectos técnicos de manera teórica lo que crea una diferencia entre lo que saben y lo que pueden poner en práctica. Poco estímulo a la capacitación en gestión.

Además, la escasez en los repuestos, la calidad inferior en algunos casos, así como los precios de los mismos tienen un impacto negativo en la rentabilidad de los talleres y eventuales impactos en la seguridad de las personas.

El acceso a la tecnología es también un factor que afecta al sector, en algunos casos se plantea como una oportunidad y en otros como un aspecto negativo. En éste último sentido, la dificultad es mayor para los talleres independientes que no acceden a la información técnica de los vehículos (privativa de los respaldantes de la marca). Por otro lado, tampoco cuentan con los recursos necesarios para realizar inversión en los mismos. Esta situación se agrava cuando no hay acceso a una financiación que atienda las particularidades del sector.

Es importante considerar también la debilidad que presentan en el nivel de profesionalización de la gestión los talleres en general, y particularmente los micro y pequeños emprendimientos. Este aspecto impacta no sólo en la eficiencia de las actividades, sino también en contar con información objetiva para la toma de decisiones y en la rentabilidad.

Adicionalmente, se identifica la informalidad como una variable de mercado bajo la cual no existe un control y afecta negativamente tanto la captación de clientes como la imagen de los talleres en su conjunto dado por el nivel de las reparaciones y posible impacto en la seguridad de los clientes.

Otro aspecto identificado como brecha es el escaso poder de negociación de los talleres. Son tomadores de precios que definen las empresas aseguradoras y el pago de algunos actores de la cadena, es insuficiente para cubrir sus costos.

Por último, un aspecto propio del sector a trabajar es la voluntad y oportunidades de trabajo en asociatividad que podría desarrollarse en diferentes líneas de acción, pero que por diversos motivos no se ha podido ejecutar. Parte del trabajo en asociatividad involucraría contar con información objetiva y respresentativa del sector que permita definir acciones en conjunto o contar con argumentos sólidos para posibles negociaciones con diferentes actores de la cadena de valor.

5 Identificación de los principales ejes o de líneas de trabajo a abordar en el componente de hoja de ruta sectorial

5.1 Introducción

A partir de los hallazgos de los capítulos anteriores, se organizaron los desafíos según su naturaleza e identificaron ejes de trabajo, sub ejes e iniciativas o acciones, que ofrecerían una solución o respuesta a dichos desafíos.

En este marco, se definieron aquellas acciones de mayor prioridad, según un análisis de urgencia e impacto y se trabajaron con la Directiva del CTMA para identificar cuáles de éstas serían consideradas para avanzar en el análisis de prefactibilidad.

5.2 Descripción de Ejes de trabajo

Se describen a continuación los grandes ejes de trabajo, los sub ejes (en los casos que correspondía) y sus iniciativas. Cabe señalar que cada eje surge del análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector realizadas en la primera parte del presente documento y pretenden dar respuesta a los mismos, en un ejercicio no taxativo del universo de soluciones posibles.



Gestión

aspectos relacionados con la gestión interna de los talleres

Administración e información

- Generación, análisis y uso de la información para la toma de decisiones
- Incorporación de sistemas informáticos/ digitalización de la operativa
- Incorporación de buenas prácticas de gestión y dirección
- Sucesión de la gestión

Gestión financiera

- Definición de rentabilidad
- Gestión de liquidez y disponibilidad de fondos

Marketing

- Definición de precios
- Relacionamiento con aseguradoras
- Disponibilidad de repuestos
- Imagen del sector en el mercado



Recursos Humanos

aspectos relacionados a los recursos humanos dedicados al sector

Oferta de perfiles en el mercado de trabajo

- Disponibilidad de perfiles en el mercado en cuanto personas con formación e interés en el trabajo de taller

Carrera profesional

- Actualización profesional



Normativa

aspectos relacionados con normativas que establecen un marco para el accionar

Respuestas a desafíos sectoriales Talleres Mecánicos Automotrices

Competencia desleal

Requisitos de calidad para repuestos

Requisitos para inicio actividad



Recursos Materiales

aspectos relacionados a la incorporación de equipos y tecnología

Infraestructura / espacio de trabajo

Tecnología

- Acceso a equipos
- Acceso a software de marcas
- Información digitalizada y compartida sobre historial del vehículo



Fortalecimiento Gremial y Convenios

aspectos relacionados a la actividad del CTMA como institución que vela por los intereses del sector

Generación información estadística del sector

Sistema de gestión de convenios de flota

Acceso a financiamiento para talleres

- Negociación tasas blandas con instituciones financieras
- Sistema de préstamos del CTMA a talleres

Apoyo en gestión e imagen de talleres

- Prestación de servicios administrativos para talleres
- Gestión de sello CTMA (certificado calidad procesos)

Grupo de compras de repuestos y equipos

El esquema permite dimensionar el tipo de acciones necesarias que se han identificado a lo largo del desarrollo del proyecto. A continuación detallamos cada eje y sus líneas de acción:

Eje de trabajo: Gestión

Sub Eje: Administración e Información

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
1. Generación de análisis y uso de la información para la toma de decisiones	Mejorar la toma de decisiones de negocio y gestión de los talleres a través de la generación de indicadores e información operativa – financiera – de mercado y del negocio en su conjunto.	Lograr información de calidad para la gestión de cada taller y para todo el sector.
2. Incorporación de sistemas informáticos/ digitalización de la operativa	Relevamiento de sistemas informáticos ya existentes que permitan gestionar mejor los talleres.	Digitalizar la operativa para facilitar la gestión.
3. Incorporación de buenas prácticas de gestión y dirección	Realizar acuerdos con instituciones educativas (posiblemente UTU) y con instituciones con capacidad de brindar recursos (INEFOP) para capacitar o brindar asistencia técnica a talleres pequeños y medianos en profesionalizar su gestión. Participación en programas que apoyen la incorporación de prácticas profesionales de gestión y dirección, como ser, prácticas financieras y de desarrollo de los emprendimientos, como pueden ser programas de ANDE ³ y de la Red Uruguay Emprendedor ⁴ .	Profesionalizar la gestión de los talleres para dar respuesta a la necesidad de contar con conocimientos de gestión que permita a los talleres una administración saludable del negocio.
4. Sucesión de la gestión	Continuidad de negocios en el caso de aquellos emprendimientos familiares, para no perder el valor generado en cuanto al mercado, la economía y las fuentes laborales.	No contar con un sucesor que tenga interés en llevar adelante el negocio, o bien, porque se desmotiva a la siguiente generación en tomar un negocio cuyo futuro presenta grandes incertidumbres.

³ Más información: <https://www.ande.org.uy/empresas.html>

⁴ Más información: <https://www.uruguayemprendedor.uy>

Eje de trabajo: Gestión

Sub Eje: Gestión Financiera

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
5. Definición de rentabilidad del negocio	Relacionado con definir, medir y calcular los resultados de ciertos indicadores e información que permitan, a su vez, conocer la rentabilidad para poder realizar ajustes a la operativa del negocio, la propuesta de valor, e incluso negociar con otros actores que inciden en la rentabilidad de ciertos talleres.	No contar con información que permita una adecuada gestión del taller y también una posición que permita la negociación con otros actores a partir de datos objetivos.
6. Gestión de liquidez y disponibilidad de fondos	Acceso a créditos con condiciones beneficiosas para el sector.	No existen líneas de crédito específicas para el sector. Los bancos ofrecen los préstamos genéricos y dependen de la situación específica de cada empresa. La principal fuente de financiamiento es la utilización de recursos propios (72,7% de los encuestados)

Sub Eje: Marketing

7. Definición de precios	Redefinir la propuesta de valor del sector y de cada taller en particular. Actualizar el baremo y promover su uso como orientación a los talleres y otorguen transparencia al mercado.	Necesidad de profesionalizar el sector para contar con información para la toma de decisiones. Imagen del mercado de desconfianza hacia el sector. Escaso poder de negociación de los talleres con casas de repuestos y con aseguradoras.
8. Relacionamiento con aseguradoras	Definir acciones que informen sobre la problemática que vivencian especialmente los talleres de chapa y pintura, que pueda contribuir a generar normativas o acciones de asociatividad entre talleres que permitan mejorar las condiciones de relacionamiento con las aseguradoras. Generar información objetiva sobre la gestión de los talleres, que les permita posicionarse de otra manera frente a la negociación.	Escaso poder de negociación de los talleres. Son tomadores de precios que definen las empresas aseguradoras y el pago de algunos actores de la cadena, es insuficiente para cubrir sus costos.

Eje de trabajo: Gestión

Sub Eje: Marketing

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
9. Disponibilidad de repuestos	Analizar y evaluar sobre sistemas existentes que permiten gestionar información con proveedores de repuestos. Analizar la posibilidad de generar un grupo de compras de empresas del sector.	La escasez de repuestos implica un gran desafío ya que además de su falta, cuando existe algo de oferta en el mercado, redundando en un aumento del precio. Esto afecta la rentabilidad del taller al no poder obtener un margen mayor en la comercialización.
10. Imagen del sector en el mercado	Definir estándares de calidad de atención mínimos que impacten positivamente en la imagen de todo el sector. Podría tratarse de un sello CTMA, que funciona como un certificado de calidad.	Imagen del mercado de desconfianza hacia el sector.

Eje de trabajo: Recursos Humanos

Sub Eje: Oferta de perfiles en el mercado de trabajo

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
11. Disponibilidad de perfiles en el mercado en cuanto a personas con formación e interés en el trabajo de taller	Desarrollar acuerdos con instituciones educativas UTU, EUCI, Don Bosco, INEFOP que generen personal capacitado para desempeñarse en talleres. Analizar la viabilidad de generar cursos de formación dual que permita a los estudiantes formarse in situ y a los talleres contar con mano de obra.	Existe una brecha entre el conocimiento que traen de las instituciones educativas y las necesidades del taller. Es directamente en el taller donde se terminan de capacitar.

Sub Eje: Carrera profesional

12. Actualización profesional	Desarrollar acuerdos con marcas y/o INEFOP para lograr acceder a capacitaciones de actualización profesional.	Escasa oferta de capacitación profesional que permita una actualización. Para ciertos temas de mayor actualidad es necesario viajar a otras ciudades como Buenos Aires. Sin embargo, son pocos los que pueden asistir. Escasa disponibilidad de tiempo de los mecánicos para asistir a capacitaciones debido a la exigencia de dedicación a sus talleres.
-------------------------------	---	---

Eje de trabajo: Recursos Materiales

Sub Eje: Infraestructura/espacio de trabajo

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
13. Infraestructura/ espacio de trabajo	Evaluar y gestionar opciones de fuentes de recursos para mejorar la infraestructura y el espacio de trabajo de los talleres pequeños y medianos.	Es una restricción al crecimiento en la capacidad productiva y no pueden ampliarla porque implicaría la compra de un local y no tienen acceso al financiamiento.

Sub Eje: Tecnología

14. Acceso a equipos	Analizar opciones de articulación entre los talleres para facilitar el acceso a equipos y herramientas por parte de los pequeños y medianos.	De los talleres encuestados, un 45,5% manifestó dificultades de acceso a manuales de marcas oficiales y un 31% dificultades de acceso a herramientas de trabajo
15. Acceso a software de marcas	Analizar opciones de articulación entre los talleres para facilitar el acceso a los distintos software de las marcas.	El acceso a la tecnología es un diferencial para los talleres. Los talleres chicos y medianos no tienen el nivel de acceso que tienen los grandes.
16. Información digitalizada y compartida sobre historial del vehículo	Desarrollar un sistema informático que permita registrar el historial del vehículo especialmente para transparentar su estado, y que sirva de insumo ante su eventual venta.	Lograr información de calidad para la gestión de cada taller y para todo el sector.

Eje de trabajo: Fortalecimiento Gremial y Convenios

Sub Eje: Generación de información estadística del sector

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
17. Generación de información estadística del sector	Desarrollar una encuesta continua de talleres que genere información que aporte valor para la negociación con otros actores y referentes del sector. Idealmente, dada la complejidad del mismo, sería importante contar con un Observatorio de Actividad que abarque también a los demás actores como aseguradoras, casas de repuestos, centros de estudio, entre otros.	Lograr información de calidad para la gestión de cada taller y para todo el sector. Contar con información objetiva que permita posicionarse de otra manera frente a negociaciones con diferentes actores del sector.

Eje de trabajo: Fortalecimiento Gremial y Convenios

Sub Eje: Sistema de gestión de convenios de flota

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
18. Sistema de gestión de convenios de flota	Fortalecer al Sistema tanto desde el punto de vista de la demanda del servicio, incrementando la cantidad de organizaciones con convenio, como desde su oferta, mejorando los servicios brindados y los procesos internos de CTMA.	Incrementar la rentabilidad de los talleres a través del acceso a un mayor volumen de trabajo. Normalizando los procesos, baremos de tiempo y precios, lo que asegura transparencia y previsibilidad a la contraparte.

Sub Eje: Acceso a financiamiento para talleres

19. Negociación de tasas blandas con instituciones financieras	Negociar como sector ante instituciones financieras para la obtención de préstamos en condiciones más beneficiosas para el sector.	No existen líneas de crédito específicas para el sector. Los bancos ofrecen los préstamos genéricos y dependen de la situación específica de cada empresa. La principal fuente de financiamiento es la utilización de recursos propios (72,7% de los encuestados)
20. Sistema de préstamos del CTMA para talleres	Generar un modelo de préstamos del CTMA a sus miembros que se autostenga con sus propios aportes.	

Sub Eje: Apoyo en gestión e imagen de talleres

21. Prestación de servicios administrativos para talleres	Diseñar y ofrecer servicios de gestión para los talleres del CTMA que incluyan aspectos administrativos y de marketing.	Existe una fuerte necesidad de contar con conocimientos de gestión que permita a los talleres una administración saludable del negocio.
22. Gestión de Sello CTMA (certificado de calidad de procesos)	Estudiar los requisitos necesarios para implementar un sello de calidad que certifique los procesos de los talleres y de garantías a quienes contraten sus servicios.	La percepción de los encuestados indica que el sector cuenta con un importante nivel de informalidad, situación que determina que no exista un control sobre gran parte de la oferta de servicios. Esto afecta negativamente tanto la captación de clientes por parte de los talleres formales como también la imagen del sector en su conjunto y su rentabilidad.

Eje de trabajo: Fortalecimiento Gremial y Convenios

Sub Eje: Grupo de compras de repuestos y equipos

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
23. Grupo de compras de repuestos y equipos	Articular entre los talleres asociados a CTMA para generar un mecanismo centralizado de compras de repuestos y equipos, de modo de lograr mejores precios y acceso a equipamiento, lo que de otra manera no sería posible para talleres de pequeño porte.	La escasez en los repuestos, la calidad inferior en algunos casos, así como los precios de los mismos tienen un impacto negativo en la rentabilidad de los talleres y eventuales impactos en la seguridad de las personas.

Eje de trabajo: Normativa

Sub Eje: Competencia desleal

Línea de Acción	Definición	Desafío vinculado
24. Competencia desleal	Estudiar e implementar mecanismos desde CTMA para beneficiar a los talleres mecánicos que se encuentran con su actividad regularizada. A su vez generar incentivos para que quienes no lo están, empiecen a formalizarse.	La percepción de los encuestados indica que el sector cuenta con un importante nivel de informalidad, situación que determina que no exista un control sobre gran parte de la oferta de servicios. Esto afecta negativamente tanto la captación de clientes por parte de los talleres formales como también la imagen del sector en su conjunto y su rentabilidad.

Sub Eje: Requisitos de calidad para repuestos

25. Requisitos de calidad para repuestos	Promover una ley o la modificación de la legislación vigente en cuanto a asegurar el repuesto, anexando que defina la calidad mínima requerida para los repuestos importados originales y no originales, especialmente aquellos que impactan directamente en la seguridad del vehículo.	La escasez en los repuestos, la calidad inferior en algunos casos, así como los precios elevados en otros, tienen un impacto negativo en la rentabilidad de los talleres y eventuales impactos en la seguridad de las personas. Sumado a que la decisión de la adquisición muchas veces está en manos de un tercero (por ejemplo una Compañía de Seguros), que no es el propietario del vehículo ni el tallerista.
--	---	--

Eje de trabajo: Normativa

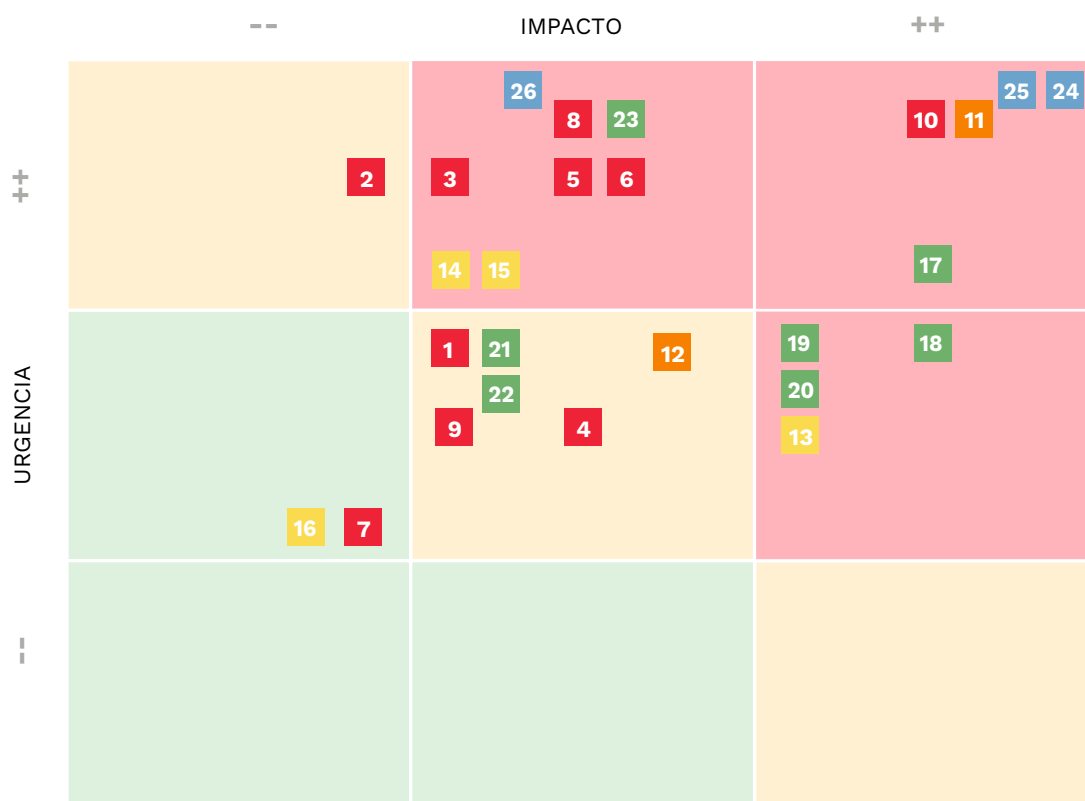
Sub Eje: Requisitos para el inicio de la actividad como taller

26. Requisitos para el inicio de la actividad como taller	Definir estándares mínimos de calidad para quienes inicien su actividad como talleristas y quieran beneficiarse de servicios que brinda CTMA. Esto se encuentra asociado a la existencia de incentivos para formar parte del centro.	La percepción de los encuestados indica que el sector cuenta con un importante nivel de informalidad, situación que determina que no exista un control sobre gran parte de la oferta de servicios. Esto afecta negativamente tanto la captación de clientes por parte de los talleres formales como también la imagen del sector en su conjunto y su rentabilidad.
--	--	--

Cabe mencionar que es posible asumir que el desarrollo de algunas líneas de acción pertenecientes a un eje, tendrían impacto positivo en otro de los ejes. A modo de ejemplo, el acceso a tasas más blandas de instituciones financieras o préstamos del CTMA a talleres, impactará en el acceso a equipamientos e infraestructura pertenecientes al eje de Recurso Materiales, así como a la gestión financiera perteneciente al eje de Gestión.

5.2.1 Matriz de Urgencia e Impacto

Como forma de priorizar las iniciativas o acciones, se desarrolló la matriz a continuación, que clasifica cada una según la urgencia de tomar acciones con respecto al tema y el impacto asociado a la ejecución de la acción para el sector. En este marco, aquellas iniciativas que tienen mayor urgencia e impacto serían las prioritarias.



Los colores de las iniciativas respetan el definido para cada eje de trabajo y los colores de la matriz se definieron según la técnica de “semáforo”, siendo la zona verde las de menor prioridad, la amarilla de prioridad media y la roja de alta prioridad.

Las las líneas de acción priorizadas para analizar como abordaje a los desafíos identificados en el presente documento son:

Línea de Acción	Eje y Sub Eje al que pertenece
11. Disponibilidad de perfiles en el mercado en cuanto a personas con formación e interés en el trabajo de taller	Eje: Recursos Humanos Sub Eje: Oferta de perfiles en el mercado de trabajo
18. Sistema de gestión de convenios de flota	Eje: Fortalecimiento Gremial y Convenios Sub Eje: Sistema de gestión de convenios de flota
19. Negociación de tasas blandas con instituciones financieras	Eje: Fortalecimiento Gremial y Convenios Sub Eje: Acceso a financiamiento para talleres
22. Gestión de Sello CTMA (certificado de calidad de procesos)	Eje: Fortalecimiento Gremial y Convenios Sub Eje: Apoyo en gestión e imagen de talleres
23. Grupo de compras de repuestos y equipos	Eje: Fortalecimiento Gremial y Convenios Sub Eje: Grupo de compras de repuestos y equipos

5.3 Análisis de prefactibilidad de líneas de acción priorizadas

A partir de las iniciativas identificadas, se presentaron a autoridades del CTMA, quienes definieron su priorización, en base a la cual, se avanzó en cinco de ellas para su análisis de prefactibilidad.

A continuación se detallan las iniciativas priorizadas, las acciones realizadas para analizar su prefactibilidad y los resultados obtenidos.

11. Disponibilidad de perfiles en el mercado en cuanto a personas con formación e interés en el trabajo de taller

Descripción

Antecedentes - Situación actual - objetivo

El CTMA ha trabajado en algunos acuerdos con instituciones educativas tendientes a diseñar propuestas de pasantías de estudiantes en los talleres. Estos proyectos, no tuvieron los resultados esperados. Surge nuevamente la posibilidad de desarrollar acuerdos con instituciones educativas UTU, EUCI, Don Bosco, INEFOP que generen personal capacitado para desempeñarse en talleres. Especialmente, analizando la viabilidad de generar cursos de formación dual que permita a los estudiantes formarse in situ y a los talleres contar con mano de obra.

Acciones para prefactibilidad

Se realizó una entrevista con INEFOP a través de Ignacio Fregossi, del equipo técnico de EMPLEO.

Resultado

Del relevamiento surge la posibilidad de utilizar ciertos instrumentos de INEFOP que permiten acceder tanto a formaciones⁵, como a certificación de competencias (“reconocimiento público y formal de las capacidades laborales, así como de los conocimientos, habilidades y actitudes de trabajadoras y trabajadores”)⁶. Estos instrumentos no implican una adaptación específica para las necesidades del sector. Adicionalmente, la persona entrevistada sugiere profundizar en la temática de formación dual con Alejandra Soto, también del equipo técnico de EMPLEO.

Conclusión

Se recomienda evaluar el interés real de los talleristas en incorporar a su staff personas que se estén capacitando, pues la definición de formación dual implica el compromiso y trabajo profundo con instituciones, lo cual conllevará a destinar recursos. Se trata de una acción que no está 100% bajo el control del sector, sino que implica trabajar en alianza con terceros, por lo que se requiere continuar analizando la factibilidad con INEFOP y también con otros actores vinculados a la educación.

⁵ Más información: <https://www.inefop.org.uy/Capacitarse/Si-trabajas-en-el-sector-privado-uc1707>

⁶ Más información: <https://www.inefop.org.uy/Capacitarse/Si-quieres-certificar-tus-competencias-laborales-uc1709>

18. Sistema de gestión de convenios de flota

Descripción

Antecedentes - Situación actual - objetivo

La línea de acción implica el fortalecimiento del Sistema de gestión, reparación y mantenimiento de flotas del CTMA. Este sistema es un servicio que CTMA brinda a organizaciones con flotas de vehículos, mediante el cual ante la necesidad de una reparación, se le asigna de manera aleatoria el trabajo a los talleres suscritos a los convenios. Actualmente el servicio cuenta únicamente con convenios con la UTE y con MIDES.

De las entrevistas realizadas tanto a talleres como a referentes del CTMA, se identificó la oportunidad de fortalecer dicho sistema para mejorar tanto las posibilidades de trabajo de los asociados como de incrementar los ingresos que dicho servicio reporta al CTMA.

Este fortalecimiento del sistema se plantea tanto desde el punto de vista de la demanda del servicio, incrementando la cantidad de organizaciones con convenio, como desde su oferta, mejorando los servicios brindados y los procesos internos de CTMA.

A partir de las reuniones mantenidas con los referentes de CTMA, se tomó conocimiento de instancias previas de contacto con autoridades del MEF, con el fin de potenciar la demanda del servicio, mediante un mecanismo para brindar el sistema a todo el Estado sin tener que conveniar unilateralmente con cada organismo. Estos contactos con el MEF no habían tenido una respuesta formal afirmativa hasta ese momento.

Acciones para prefactibilidad

A partir de dicho estado de situación, y con el fin de validar la línea de acción, se realizaron las siguientes entrevistas con representantes del MEF y de CTMA:

» A nivel del fortalecimiento de la demanda, se mantuvo una entrevista con el Economista Juan Benitez de la Asesoría Macroeconómica del MEF, quien había estado previamente reunido con el Presidente del CTMA, donde se le había consultado por la posibilidad de algún mecanismo para brindar el servicio del Sistema de gestión, reparación y mantenimiento de flotas a todo el Estado. En esta reunión se consultó por la viabilidad de dicha consulta realizada previamente y también se indagó sobre la posibilidad de que el propio MEF sea cliente del sistema.

» Previo a la reunión con el MEF, se realizó una reunión con Silvana Di Gaeta y la Contadora Paola Fernández, ambas del CTMA, donde además de ampliar la información sobre el vínculo previamente entablado con el MEF, se relevó también aspectos del funcionamiento del sistema y se detectaron posibles oportunidades de mejora en la oferta del servicio.

Resultado

De las entrevistas de validación realizadas se encontraron diversos hallazgos que se comentan a continuación y que se subdividen en aspectos vinculados a la demanda del sistema y a la oferta del mismo.

Demanda del Sistema:

En la reunión realizada entre la presidencia del CTMA y la Asesoría Macroeconómica del MEF, se consultó por la posibilidad de algún mecanismo mediante el cual se realice un convenio genérico del Estado con CTMA para el uso del Sistema de gestión, reparación y mantenimiento de flotas. Luego de esta instancia los representantes del MEF derivaron la consulta a la Unidad de Compras y a Defensa de la Competencia. La respuesta fue negativa en la medida que no existe en el Estado un mecanismo para ello y además no sería una solución competitiva a la contratación de estos servicios.

En cuanto a la consulta de si el MEF podría ser cliente del sistema de CTMA como organismo individual, nos plantea que su flota es muy chica, pero igualmente nos envía el contacto con quien hablar, en caso de querer indagar más profundamente (Gabriela Giannotti: gabriela.giannotti@mef.gub.uy).

De todas formas, la validación de intención de organismos de trabajar en convenio con el CTMA para mantenimiento de flota, se puede percibir como positiva dada la existencia actual de los mismos.

Oferta del Sistema:

En la reunión realizada con CTMA, se identifican las siguientes oportunidades de mejora o debilidades del sistema.

- » Ausencia de un perito que dirima discrepancias y que también realice un control de calidad y de cumplimiento de los estándares declarados por los talleres que están suscritos al sistema. Se está en vías de contratación.
- » Casos puntuales de talleres que incumplen o son deshonestos y ponen en riesgo todo el convenio. Existen sanciones para estos, pero además es necesario un plan de inspecciones aleatorio que prevenga estas situaciones (quizás a realizar por el nuevo perito)
- » En el interior del país se encuentran localidades en las que la oferta de talleres disponibles en el sistema es muy baja, determinando esto que siempre se asigne a los mismos talleres, implicando que en ocasiones los precios establecidos sean elevados.
- » Van a revisar la razón por la cual 15 de los 68 talleres que están en el convenio con UTE, no están en el convenio con MIDES.
- » También se plantea una barrera a la entrada a nuevos convenios de los talleres. Esto se observa en que cada asociado al sistema debe expresar su voluntad de adherirse al trabajo con una nueva organización vía mail (como un contrato nuevo). Esto se podría solucionar con un contrato único y genérico para todas las organizaciones que contraten el sistema.
- » También plantean que el plan de difusión del sistema y los convenios entre los talleres se podría mejorar. De las entrevistas realizadas a los talleres se encontraron algunas suspicacias con su funcionamiento por lo que es recomendable avanzar en un plan de comunicaciones hacia los talleristas que permita transparentar su funcionamiento.
- » Existencia de resistencias a nivel de mandos medios de los organismos contratantes del sistema. Si bien los cargos gerenciales son muy afines al sistema, los mandos medios generalmente están declaradamente en contra. Esto se presume por varias posibles razones (deshonestidad, resistencia a cambios en la lógica de trabajo, lugares con poca oferta de talleres asociados)
- » Existe la posibilidad que el organismo contratante cancele ilimitadamente asignaciones del sistema, determinando esto que en los hechos tenga margen de decisión sobre quién le brinda el servicio saltándose la aleatoriedad del sistema. Esto va en contra del espíritu de que todos los talleres tengan la misma oportunidad de participar.
- » Si bien las condiciones particulares que deben cumplir los talleristas están definidas en un documento, esto no se está controlando (posible función del Perito a contratar).

En síntesis, desde el punto de vista de la demanda, considerando la consulta sobre la posibilidad de un mecanismo de contratación único con todo el Estado, la línea de acción no fue validada debido a no existir dicho mecanismo y además por considerarse una medida anticompetitiva para la contratación del servicio. Sin embargo esto no impide que se sigan promoviendo contactos individuales con organismos para la firma de convenios para la utilización del sistema de CTMA.

Por otro lado, se detectaron oportunidades de mejora a nivel de la oferta del sistema, mejorando sus procesos de controles internos y la difusión entre los talleristas para ampliar la base de talleres oferentes de servicios.

Conclusión

Si bien la propia existencia de acuerdos con organismos públicos, de alguna manera valida el sistema, lo cierto es que requiere de dedicación y esfuerzo continuar captando organizaciones que participen. Adicionalmente, dicha captación está vinculada a la oferta que se le pueda hacer, entre otros, con la cantidad y dispersión de los talleres en Montevideo y el interior del país. Se recomienda mejorar los aspectos del sistema identificados, como forma de aumentar la oferta de talleres y presentar, de esta forma, una propuesta de mayor alcance a organismos públicos. Cabe señalar que sería conveniente evaluar la posibilidad de incorporar empresas privadas, además de los organismos.

19. Negociación de tasas blandas con instituciones financieras

Descripción

Antecedentes - Situación actual - objetivo

La baja capacidad para invertir ha sido resaltada por los talleres de pequeño y mediano porte entrevistados, fundamentalmente en lo que refiere a las dimensiones y características del espacio físico. Este aspecto generalmente es una restricción al crecimiento en la capacidad productiva y está asociado a la falta de crédito.

Se destacan las siguientes respuestas:

- » *Necesidades de mejoras edilicias*
- » *Inversiones provienen de recursos generados en otras actividades que tienen los dueños, sin realizar una evaluación económica de rentabilidad*
- » *No existen líneas de crédito específicas para el sector, son genéricas y dependen de la situación de cada empresa.*
- » *Empresas que son Literal E y alquilan. Tienen falta de espacio y estarían dispuestas a comprar un local más amplio si pudieran acceder a crédito para ello. Esto los está restringiendo en sus posibilidades de crecer. El dejar de ser Literal E es una decisión que implica un incremento sustancial en la carga impositiva. Pasaría de \$5000 de IVA a \$30- \$50 mil y no lo puede trasladar a los clientes.*

Otros talleres de mayor porte visualizan mayor facilidad de acceso a capital, tanto propio como de ciertas organizaciones. Las más nombradas fueron FUNDASOL, BROU e ITAÚ. Sin embargo, se identifican algunas complejidades en cuanto a los requisitos de información que plantean algunos como BROU que podría impactar en los talleres de menor tamaño y capacidad de gestión e información.

A partir de las reuniones mantenidas con los referentes de CTMA, se tomó conocimiento de instancias previas de contacto con el BBVA donde surgieron algunos potenciales productos a ofrecer a miembros del sector.

Acciones para prefactibilidad

A partir de dicho estado de situación, y con el fin de validar la línea de acción, se realizaron las siguientes entrevistas con representantes de CTMA, del BBVA y de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE):

- » Inicialmente y de manera previa a las reuniones con instituciones financieras, se realizó una reunión con Silvana Di Gaeta y la Contadora Paola Fernández, ambas del CTMA, donde se amplió la información sobre el vínculo previamente entablado con el BBVA.
- » Posteriormente, se entrevistó a Adrián Acosta del BBVA con el objetivo de explorar, con una de las posibles instituciones financiadoras, la viabilidad de la línea de acción. Asimismo, averiguar qué factores actúan como barreras a su implementación y que mejoras se podrían pensar para su concreción.
- » Por último se mantuvo un acercamiento a los instrumentos de acceso al crédito que ofrece ANDE, a través de una entrevista con William Frois: Créditos Subsidiados, Créditos para MIPYMES⁷.

Resultado

De las entrevistas de validación realizadas se encontraron diversos hallazgos que se comentan a continuación.

BBVA:

- » Se plantea la posibilidad de ofrecer una línea de crédito para cada empresa pero en función de las características de cada una de ellas. El hecho de presentarse en conjunto como empresas miembro de CTMA solo genera cierta facilidad al venir “presentadas”. Las posibles líneas de crédito requerirán la presentación individual de balances, facturación y todo papel que evidencie la capacidad de repago de cada firma, su nivel de ingresos y que la empresa se encuentre en movimiento.
- » En cuanto a las empresas que son Literal E, será posible acceder a líneas de crédito pero tomando como tope de su facturación, y por consiguiente límite de crédito asociado, al tope establecido por ley para este tipo de empresas (\$1.574.166. anual).

⁷ Más información: <https://ande.org.uy/financiamiento.html>

» Otro producto posible, que ya fue conversado con las autoridades del CTMA, es la emisión de una tarjeta de crédito global para los miembros de CTMA que estén interesados. Estas tarjetas tendrán un límite de crédito asociado a las características de cada empresa. En principio el límite máximo sería de \$30.000 y se ajustaría en función de las características de cada empresa.

» Como próximos pasos para avanzar en la implementación de la línea de acción, se plantea la presentación por parte de CTMA de un listado de empresas interesadas, en el cual se detalle información contable de cada uno requerida por el banco.

ANDE:

» Se identifican tres posibles fuentes de financiamiento y sus características:

» Bancario: se dirige mayormente a empresas formalizadas, grandes o medianas y que puedan tener información como balances, garantías y capacidad de pago. En este caso, desde ANDE tienen línea de garantía SIGA PYME y SIGA MICRO.

» Microfinanzas hasta 60 mil pesos: presentan mayor flexibilidad en cuanto a los requisitos de información a presentar por las empresas. Su forma de evaluar es a través de auditorías y análisis de la situación individual e incluso es posible contar con apoyo para la formalización. Ofrece además, tasas más bajas que el sistema bancario. Microfinanzas hasta 20 mil dólares: Ofrece además tasas más bajas que el sistema bancario, especialmente cuando el destino del crédito implica impacto ambiental positivo, adecuación tecnológica para mejorar la productividad, entre otros.

En éstos dos últimos casos, el crédito se solicita directamente a la institución de microfinanzas entre las que se encuentran República Microfinanzas, FUNDASOL y algunas cooperativas de ahorro y crédito.

» Crédito MIPYME; presenta algunas restricciones en cuanto a su destino, sin embargo incluye la compra de maquinaria (de origen italiano o latinoamericano). Ofrece líneas de 15 a 500 mil dólares a tasas bajas que pueden ser en UI o US\$. Los requisitos para las empresas son similares a los bancarios.

Desde ANDE ofrecen generar una reunión con la institución con su acompañamiento. Además se sugiere que, a pesar de que cada empresa gestionaría su propio financiamiento, sería posible canalizar a través de un referente del CTMA que conozca las líneas y oficie de nexo con la institución financiera, que promueva su uso transmitiendo a las empresas del sector los requisitos y la aplicación o no de las líneas.

Conclusión

Se recomienda presentar el CTMA en diferentes instituciones financieras directamente con posiciones gerenciales, como Centro, para de esa manera, lograr mejorar condiciones que se definen en dichos niveles. Por otro lado, tomar y profundizar en la propuesta de ANDE para acercarse a las diferentes fuentes de financiamiento que participan de sus programas.

22. Gestión de Sello CTMA (certificado de calidad de procesos)

Descripción

Antecedentes - Situación actual - objetivo

Estudiar los requisitos necesarios para implementar un sello de calidad que certifique los procesos de los talleres y de garantías a quienes contraten sus servicios.

Acciones para prefactibilidad

Para analizar la prefactibilidad, se organizó un taller donde participaron talleres representantes de la directiva y otros asociados. En el encuentro se trabajó a partir de dinámica de grupos de trabajo. Cada grupo estuvo compuesto por representantes (Titular o Director) de Talleres Mecánicos Chapa y Pintura. Con un tiempo aproximado de 15 minutos para discusión y propuesta sobre las preguntas efectuadas. Devolución de informe por grupo.

Cada grupo respondió las siguientes preguntas:

» ¿Qué requisitos debería cumplir un taller para obtener el certificado?

- Gestión (detallar)
- Atención al cliente (detallar)
- Técnicos (detallar)

- » ¿Quién/cómo se deberían establecer esos requisitos?
- » ¿Quiénes podrían postular para obtener la certificación?
- » ¿Qué ventajas le ven al hecho de contar con este certificado?
- » ¿Qué desventajas le ven al hecho de contar con este certificado?
- » ¿Debería tener un costo? ¿En el entorno de cuánto?
- » ¿Qué requisitos debería tener el Certificado para que los talleres quieran obtenerlo?
- » ¿Estarías interesado en obtener el Certificado CTMA?

Se menciona más de una vez como modelo la certificación técnica ASE: National Institute for Automotive Service Excellence. Desde 1972, esta organización independiente sin ánimo de lucro ha trabajado para mejorar la calidad de la reparación y el servicio de los vehículos mediante el examen y la certificación de los profesionales de la industria automotriz. Sede Principal: EEUU⁸.

Resultado

La acción fue validada. Aunque no se obtuvo consenso en las áreas que deben certificarse, método de certificación, quienes podrían certificarse, ni costo de la misma. Resultado del estudio que está muy vinculado a que no existe normativa específica para la apertura y funcionamiento de un taller. Más allá de requisitos legales de registro de la empresa ante organismos de contralor (MTSS, BPS y DGI) y una habilitación municipal básica de instalaciones mecánicas y eléctricas. Pero nada específico para el rubro Talleres Mecánicos, Chapa y Pintura. Tampoco hay una norma internacional que especifique la forma de trabajo de este tipo de empresas, ni la forma de prestar el servicio al cliente final.

Requisitos para que funcione:

Alcance: Definir claramente los procesos que serán certificados y métodos que se utilizarán para este fin. No se debería certificar el resultado del proceso, sino los procesos de trabajo y gestión. Tener como objetivo principal la normalización de procesos básicos en el sector.

Análisis de Procesos: Asimilar normas UNIT o similares a los procesos del taller. Solicitar el apoyo de organismos especializados (UNIT, INACAL, otros) para ese fin y para redactar alternativas específicas para el sector. Como ventaja competitiva el CTMA cuenta con infraestructura para la capacitación técnica y en gestión, de los interesados en certificar. Se debería complementar esa infraestructura con certificadores y asesores adecuados para darle el nivel adecuado.

Costo de la certificación: Es uno de los puntos sensibles, para los cuales no se obtuvo consenso. A diferencia de otras certificaciones internacionales, esta línea de acción no promueve la apertura de un nuevo mercado para la exportación de productos o servicios, ni abre la posibilidad de acceder a

un mercado interno exclusivo u obtener una ventaja competitiva entre empresas del mismo tamaño y público objetivo medible frente a otros talleres legalmente constituidos. Por otro lado seguramente conlleve costos directos de la certificación y otros indirectos como pueden ser la necesidad de invertir en herramientas, equipos o infraestructura en general, aunque no sea un requisito tácito para la certificación. Por lo que el éxito de la misma radica en lograr un costo accesible para los interesados, puede ser a través de la subvención del precio combinado con formas de financiamiento disponibles para MYPES.

Certificado: Esta certificación debería apuntar a ser validada o avalada por organismos autorizados y especializados en certificaciones. Con el objetivo de jerarquizar el “sello” otorgado por el CTMA. De esa manera se podría cumplir efectivamente con el fin que persigue un certificado de esta índole.

Conclusión

Se recomienda continuar profundizando en las características de contenido, alcance, costo y participantes del potencial Sello. Se trata de una iniciativa en la que es vital la amplia participación de talleristas de diferentes características para lograr mayor involucramiento y aceptación del mismo.

23. Grupo de compras de repuestos y equipos

Descripción

Antecedentes - Situación actual - objetivo

Articular entre los talleres asociados a CTMA para generar un mecanismo centralizado de compras de repuestos y equipos, de modo de lograr mejores precios y acceso a equipamiento, lo que de otra manera no sería posible para talleres de pequeño porte. Las compras de insumos para el trabajo (herramientas, equipos, licencias) se realizarían de manera más eficiente, debido a la obtención de mejores condiciones por compras de mayor volumen. En el caso de importaciones, permite que empresas que no lograrían importar por su tamaño y capacidad para hacerlo, puedan hacerlo.

El objetivo sería lograr mayor rentabilidad, mejores acuerdos con fabricantes o casas de repuestos, mayor control sobre la disponibilidad de los insumos, entre otros.

Se informa que existe un caso de éxito implementado por la Institución entre los años 2008-2010 principalmente en el rubro Chapa y Pintura, aunque participaron algunos talleres de Mecánica. En el marco de haber firmado la renovación de un convenio con la aseguradora estatal (BSE) los talleres eran categorizados según su infraestructura, lo cual actualmente está vigente sin convenio. Esto impulsó a un grupo importante de talleres a renovar parte de sus herramientas, para lo cual se licitó la compra de: Auto elevadores de vehículos y soldadura tipo MIG. También plataformas de estiramiento de carrocería, pero en este caso las ofertas no eran comparables. Fue una oferta sin mínimo de compra y el pago de la herramienta estuvo a cargo de cada taller, siendo el gestor del proceso el CTMA. En ese momento la empresa que ofertó el mejor precio vendió 17 soldadoras MIG y aproximadamente 11 Auto elevadores. Según lo que informó la misma a la Institución.

Acciones para prefactibilidad

Para analizar la prefactibilidad, se organizó un taller donde participaron talleres representantes de la directiva y otros asociados. En el encuentro se trabajó a partir de dinámica de grupos de trabajo. Cada grupo estuvo compuesto por representantes (Titular o Director) de Talleres Mecánicos Chapa y Pintura. Con un tiempo aproximado de 15 minutos para discusión y propuesta sobre las preguntas efectuadas. Devolución de informe por grupo.

Cada grupo respondió las siguientes preguntas:

- » ¿Qué productos debería trabajar el grupo de compras?
- » ¿Cuál debería ser el origen de los productos a comprar, importados o nacionales?
- » ¿Quién debería seleccionar los productos? Condiciones para seleccionar una oferta
- » ¿Cómo debería ser el financiamiento de dichos productos? Condiciones de pago. Fondo común. Garantías.
- » ¿Qué ventajas tiene esta forma de compra?
- » ¿Qué desventajas tiene esta forma de compra?
- » ¿Quién debería hacer la gestión de las compras?
- » ¿Qué requisitos deberían cumplir los interesados en participar del grupo de compras?
- » ¿Participarías de este grupo de compras? (aunque fueran de otro proveedor)

Se identificaron dos rubros principales en los que aplicaría el Grupo de Compras:

1. Herramientas e insumos para el taller
2. Insumos genéricos para la reparación y mantenimiento de vehículos (por ejemplo aceite, lámparas)

La gestión del Grupo de Compras la debería realizar la Institución (CTMA).

No hay posición unánime en cuanto al mecanismo financiero del Grupo de Compras, identificándose dos posiciones diferentes:

1. CTMA responsable financiero del Grupo (cobro a talleres y pago a oferentes o proveedores)
2. Cada taller es responsable del pago al Proveedor.

Resultado

La acción fue validada. No se recibieron negativas a la misma. Por el contrario, se obtuvieron pareceres positivos para su aplicación en el sector. Con matices principalmente en cuanto al Alcance de los Grupos de Compras.

Si bien hubo buena recepción y todos los participantes concuerdan en su utilidad, las propuestas carecen de contenido claro para su aplicación y puesta en funcionamiento. Sin embargo, y si bien fue un hecho puntual, la Institución cuenta en su historia reciente con un caso de éxito ya implementado.

Viabilidad financiera: Del relevamiento se descarta en principio la aportación a un fondo común para la adquisición de los insumos/repuestos. Es poco viable estatutariamente que la Institución asuma la responsabilidad financiera en nombre de los talleres participantes. Por lo que la viabilidad financiera del Grupo de Compras reside en que cada uno de los participantes se haga cargo de la cuota parte que le corresponda en cada insumo / repuesto adquirido. En este sentido es una oportunidad para la Institución colaborar en que los talleres socios tengan mejores condiciones de financiación para este fin.

Insumos / repuestos a incluir en los Grupos de Compras: En una primera etapa los insumos / repuestos a adquirir no deberían ser de urgente necesidad. Tampoco comenzar con insumos / repuestos para los vehículos que reparan, aunque sean genéricos, dado que la negociación, en la mayoría de los casos, será con actuales proveedores de los integrantes del Grupo de Compras. Se sugiere comenzar con herramientas y equipamiento para los talleres, con proveedores con los cuales la relación es puntual o esporádica. En segundo término, con los mencionados anteriormente como genéricos para vehículos (lubricantes, lámparas, otros).

Gestión de los Grupos de Compras: El CTMA debería contar con soporte adecuado y disponibilidad operativa para gestionar cada Grupo de Compras, dado que hay unanimidad en la idoneidad para la gestión de estos.

Rol del CTMA: Además de la gestión de los Grupos de Compras, otro rol principal de la Institución para asegurar el éxito de esta línea de acción debería ser la representación seria y responsable antes los oferentes o proveedores, asegurando que sus representados se comporten en cada grupo con la ética empresarial adecuada y exigiendo las garantías necesarias para ello.

Perfil Grupo de Compras: Dentro de las ofertas comerciales conocidas para los grupos de compra en los mercados, del relevamiento surge que las opciones que sumarían más adeptos a participar deberían ser por ejemplo:

- » Descuento directo en insumo / repuesto
- » Promociones por tiempo limitado
- » Recibir más del insumo / repuesto por el mismo precio

Con un grupo de compras más maduro y con experiencias exitosas, a mediano plazo, se podrían recibir propuestas como:

- » Sumar otros insumos / repuestos para complementar lo ya adquirido
- » Cupones o códigos de canje por otros insumos / repuestos
- » Acuerdo de donación u obsequio directo con la compra de determinados insumos / repuestos
- » Recibir determinada recompensa u obsequio (pudiendo ser un insumo / repuesto) luego de determinada cantidad de compras de insumos / repuestos

Conclusión

Se recomienda continuar profundizando en el grupo de compras, cuidando el vínculo con otros sectores cercanos que podrían verse afectados por este proyecto, como ser el de repuestos. Sería conveniente, además, evaluar la conformación de una Red de empresas que puedan tener, además, otros objetivos de proyección y desarrollo, además del Grupo de Compras. Dicha Red podría enmarcarse dentro de programas promovidos por ANDE.

6 Hoja de ruta sectorial

A continuación se presentan las acciones de alto nivel asociadas a cada iniciativa validada:

Iniciativa:

11. Disponibilidad de perfiles en el mercado en cuanto a personas con formación e interés en el trabajo de taller

Acciones:

- » Definir y conformar un equipo de trabajo de CTMA.
- » Continuar explorando alternativas de formación dual.
- » Releva el interés real de participación de talleristas en el proyecto, es decir la intención real de incorporar estudiantes a sus equipos de trabajo.
- » Definir la institución con la que se trabajará.
- » Elaborar un acuerdo de trabajo, que incluya entre otros, responsabilidades en el registro, gestión y tratamiento de información de los postulantes y talleres, contrato laboral de las pasantías, criterios para designación de estudiantes a cada taller.
- » Acercamiento al MTSS para la obtención de beneficios en aportes laborales en estudiantes o pasantes que formen parte del programa.
- » Comunicar sobre el proyecto a los talleres y estudiantes.
- » Captación de interesados en participar del programa.
- » Desarrollo del programa.
- » Monitoreo y seguimiento de satisfacción de participantes (talleres y estudiantes)
- » Realización de ajustes a la propuesta y acuerdo de trabajo, según los resultados de la primera experiencia.

Plazo estimado: 9 meses para implementar el proyecto

Iniciativa:

18. Sistema de gestión de convenios de flota

Acciones:

- » Definir y conformar un equipo de trabajo de CTMA.
- » Revisar oportunidades de mejora al sistema de flotas actual identificadas en el presente documento.
- » Definir acciones tendientes a incorporar ajustes a cada una.
- » Incorporar nuevos acuerdos de mantenimiento de flotas con organismos del estado y empresas privadas.
- » Comunicar y captar talleres que formen parte del sistema.

Plazo estimado: 9 meses para implementar el proyecto

Iniciativa:**19. Negociación de tasas blandas con instituciones financieras****Acciones:**

- » Establecer contacto institucional con ANDE.
- » Definir quién ocupará el rol de nexo entre los talleres y las instituciones financieras.
- » Capacitarse en las herramientas.
- » Realizar acercamiento a las instituciones financieras.
- » Comunicar y promover las herramientas hacia asociados y otras empresas no socias del sector.
- » Capacitar en referencia a los instrumentos y requisitos de presentación de información.
- » Acompañar y realizar un seguimiento sobre las empresas que postulen a las líneas de crédito y los resultados.
- » Registrar información que sirva de base para la gestión del proyecto y como promoción para nuevas empresas interesadas en postular

Plazo estimado: 6 meses para implementar el proyecto

Iniciativa:**22. Gestión de Sello CTMA (certificado de calidad de procesos)****Acciones:**

- » Definir y conformar un equipo de trabajo de CTMA.
- » Establecer el o los procesos que evaluará el sello.
- » Definir aliados que aporten su experiencia y conocimientos en el desarrollo de procesos de calidad.
- » Desarrollar los requisitos del sello:
 - Definición de los procesos, requisitos de recursos materiales, actividades, responsables en cada empresa
 - Definición de formatos y registros asociados al proceso
 - Definición de proceso de certificación: roles, responsables, plazo del proceso hasta lograr el certificado, requisitos para postular, inversión o costos, plazo de validez del certificado, proceso de postulación, proceso de renovación
 - Definir perfiles y seleccionar auditores
- » Evaluar la validación o aval del sello por organismos autorizados y especializados en certificaciones
- » Definir una estrategia de comunicación.
- » Ejecutar la estrategia de comunicación y captar empresas candidatas al sello
- » Comunicar e informar al mercado en general sobre la existencia de dicho sello

Plazo estimado: 12 meses para implementar el proyecto

Iniciativa:**23. Grupo de compras de repuestos y equipos****Acciones:**

- » Definir y conformar un equipo de trabajo de CTMA.
- » Definir requisitos que deben cumplir los talleres para participar del grupo (socio del CTMA o no, documentos e información)
- » Establecer criterios de selección de las empresas
- » Difundir sobre la existencia del grupo para la captación de interesados.
- » Evaluar la formación de una red de empresas, aprovechando programas de ANDE.
- » Conformar el grupo de compras y establecer reglas de funcionamiento.
- » Definir artículos a adquirir.
- » Releva alternativas de proveedores locales e internacionales, si corresponde.
- » Generar contacto y representación del grupo ante proveedores. Elaboración y firma de contratos.
- » Definir proceso de compra, financiamiento de las mismas, proceso de gestión y logística de los productos comprados.

Plazo estimado: 10 meses para implementar el proyecto

Cabe señalar que todas las acciones se estima serán lideradas por el CTMA y, por tanto, previo a comenzar a desarrollarlas es importante contar con la aprobación de su directiva, así como la comunicación y promoción hacia los socios y el sector en general por parte de la secretaría ejecutiva.

Adicionalmente, la estimación del plazo considera cada iniciativa de forma individual, por lo cual no solo es posible que se modifique en el momento de elaborar cada plan de proyecto, sino también si se implementa más de una iniciativa en paralelo que demande recursos humanos, temporales y materiales.

7 Anexos

7.1 Anexo I – Pautas de entrevistas y encuesta

7.1.1 Pauta preguntas para propietarios de talleres

1. LA EMPRESA

Nombre y apellido de propietario o los propietarios

Nombre del taller

Tipo societario

Fecha de fundación

Historia de la empresa

Servicios que ofrece

2. SECTOR - MACRO ENTORNO

2.1 Contexto del sector: ¿Cómo se clasifican los talleres? (dar ejemplos: según tamaño de empleados, volumen de servicios, facturación).

2.2 ¿Cuáles son las características del entorno actual del sector talleres (tanto mecánicos como de chapa y pintura)? En este sentido, mencionar aspectos: tecnológicos, políticos, legales (habilitaciones, disposición final de residuos, normativas estatales y municipales como ser, el permiso para poner un taller en ciudad), económicos (impuestos, tasa de empleo, tipo de cambio), ecológicos (disposición de residuos, otros) y culturales que afectan a todo el sector.

2.3 Profundizar en los aspectos tecnológicos posiblemente mencionados en la pregunta anterior y consultar sobre problemas y desafíos de nuevas tecnologías y cómo se prepara para afrontarlos.

2.4 Existen líneas de crédito o acceso a financiamiento para el sector? Cuáles?

2.5 Cuáles son los principales procesos del taller? Con qué actores externos interaccionan esos procesos?Cuál es la relación de poder con respecto al taller de cada uno de esos actores? (si tienen más poder que los talleres entonces fijan las condiciones de la relación: precios, plazos, productos, garantías, etc.)

2.4 ¿Cuáles son las principales oportunidades que surgen de las características del entorno actual del sector? Consultar también: ¿cómo sería posible aprovecharlas? ¿Qué necesitaría el sector y, particularmente su taller?

2.5 ¿Cuáles son las principales amenazas que surgen de las características del entorno actual del sector? Consultar también: ¿cómo sería posible evitarlas o mitigarlas? ¿Qué necesitaría el sector y, particularmente su taller?

2.6 ¿Conoce los convenios del CTMA con UTE y el Ministerio del Interior? ¿Que opinión tiene de estos convenios en particular? ¿Cuenta con recomendaciones para un mejor desempeño de ellos?

3. SECTOR - MICRO ENTORNO

3.1 Acerca de lo principales competidores, ¿Quiénes son? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de éstos? ¿Cuál es el diferencial del taller? (indagar el motivo de elección por parte del cliente del taller frente a otras propuestas).

3.2 Sobre las características del mercado: ¿cómo es el proceso de elección del taller por parte del cliente, quién es el tomador de decisión, ¿Qué valoran los clientes al momento de elegir un taller? ¿Cómo fija los precios de cada uno de los servicios que ofrece?

- 3.3 Relacionamiento con otros actores (indagar con aseguradoras, proveedores repuestos, etc)
- 3.4 ¿Cuáles son los factores clave de éxito de los talleres mecánicos? (Es decir, aquellas cosas que tenemos que hacer bien o tener como para estar en el mercado)?
- 3.5 ¿Cuáles son los principales perfiles que trabajan en los talleres? ¿Dónde se forman esos perfiles? ¿Dónde se encuentran en el momento de querer contratar a alguien?
- 3.6 ¿Cuál es la inversión inicial que se requeriría para montar un taller? ¿y el capital de giro necesario?

4. GESTIÓN

4.1 Si tiene indicadores, consultar cuáles son y sus resultados. Si no tienen, indagar el motivo de no tenerlos. De todas formas, mencionar los siguientes indicadores:

Indicadores de actividad: Paso vehicular/ horas para vender/ cantidad de empleados/ metros cuadrados del taller.

Indicadores de personal: cantidad de personas que trabajan en el taller, roles, situación de contratación (formal o informal), nivel de gestión (incorporación de sistemas, iso 9001, otros), capacitación del personal y del dueño, rotación de personal, nivel salarial.

indicadores sobre los clientes: principales servicios, tipo de clientes y de todo su contribución a la rentabilidad, fidelidad o lealtad de los clientes.

Indicadores financieros: centro de costos, estados financieros, rentabilidad, ventas, principales costos. Nivel de inversión: destino de inversiones y monto

4.2 ¿Cuáles son sus canales de venta? (sucursal, redes sociales, web, indagar los medios mediante los cuales las personas conocen la existencia del taller)

4.3 ¿Por qué medio llegan los clientes a su taller? (recomendación de familiar o amigo, web, promoción en revistas, seguro, etc.)

4.4 En caso que el taller tenga área de taller, venta de vehículos usados y/o venta de vehículos nuevos ¿Cuál es el vínculo entre taller y ventas? Especialmente, cómo se fijan los precios de cada servicio y si existe precio de transferencia entre áreas para no afectar las rentabilidades de cada una.

4.5 ¿Se genera upselling? Esto es, cuando se recibe un vehículo, se realiza un chequeo de los aspectos a arreglar y se comparte con el cliente como para generar venta de otro servicio?

4.6 ¿Qué tipo de decisiones toma la Dirección? ¿en qué información se basa? (indagar la responsabilidad de la Dirección en la situación actual del taller)

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 ¿Cuáles fueron los principales cambios que atravesó su empresa de acá a 5 años para atrás?

5.2 ¿Cuáles son las principales fortalezas del taller (recursos humanos -capacitación personal y dueño-, financieros, materiales, clientes, imagen, procesos -por ejemplo stock), aquellas que lo hacen sentir preparado para los desafíos que se han mencionado?

5.3 ¿Cuáles son las principales debilidades del taller (recursos humanos -capacitación personal y dueño-, financieros, materiales, clientes, imagen, procesos -por ejemplo stock), aquellas que entiende deben mejorar para no verse afectado por las amenazas del entorno? ¿Cómo cree que debe solucionarlas o mejorarlas?

5.4 ¿Cómo se visualiza de acá a 5 años? Indagar sobre el plan a futuro, sucesión del negocio.

7.1.2 Pauta preguntas para actores

1. LA EMPRESA/ASOCIACIÓN

Nombre y apellido del entrevistado

Nombre de la empresa o asociación

Fecha de fundación

Servicios que ofrece

Cantidad de asociados o empresas vinculadas

Cantidad de empresas del sector en general (no sólo las que son socias)

2. EL SECTOR

2.1 Contexto del sector: Por qué empresas está conformado? Cómo puede clasificarlas (por ejemplo, por tamaño, por propuesta de valor, etc=?)

2.2 ¿Cuáles son las características del entorno actual del sector que representa? En este sentido, mencionar aspectos: tecnológicos, políticos, legales (habilitaciones, disposición final de residuos, normativas estatales y municipales como ser, el permiso para poner un taller en ciudad), económicos (impuestos, tasa de empleo, tipo de cambio), ecológicos (disposición de residuos, otros) y culturales que afectan a todo el sector.

2.3. ¿Cuál es el vínculo del sector y empresas que representa con el sector de talleres (de mecánica y de chapa y pintura). Indagar si es diferente según se trate de un service oficial, representante de marca, etc.

2.4 ¿Cuáles son las principales oportunidades que entiende tiene su sector? algunas de estas oportunidades o a partir de estas, entiende que existen oportunidades para el sector de talleres vinculado con su sector? (que surgen de las características del entorno actual) Consultar también: ¿cómo sería posible que los talleres puedan aprovecharlas? ¿Qué necesitarían los talleres? o bien indagar el motivo por el cual aún no se han aprovechado esa o esas oportunidades.

2.5 ¿Cuáles son las principales amenazas que entiende tienen en su sector? algunas de estas amenazas o a partir de estas, entiende que existen amenazas o riesgos para el sector de talleres vinculado con su sector? (que surgen de las características del entorno actual) Consultar también: ¿cómo sería posible evitarlas o mitigarlas?

3. SECTOR - MICRO ENTORNO

3.1 Qué y quién define para las empresas de su sector, los servicios, comisiones, beneficios, condiciones para que estas empresas se vinculen con los talleres?

3.2 Qué le parece fundamental que tenga que tener/ ofrecer los talleres mecánicos y de chapa y pintura para poder ser competitivo al día de hoy?

4. PROYECCIÓN

4.1 ¿Cuáles fueron los principales cambios que ha visualizado en su sector y en el sector de los talleres (o en su vínculo con éstos) en los últimos 5 años?

4.2 ¿Cuáles entiende que son sus principales desafíos en los próximos 5-10? Indagar si tiene ideas de cómo abordar esos desafíos (hacerla si no se respondió antes)

7.1.3 Pauta para encuesta a talleres

- 1 Ubicación de la empresa
- 2 ¿Qué servicios ofrece en su empresa?
- 3 ¿Tamaño del taller (cantidad de empleados)?
- 4 Cantidad de personal técnico - operativo
- 5 Cantidad de personal administrativo
- 6 Cantidad de mujeres empleadas en el taller
- 7 Cantidad de personal extranjero contratado
- 8 Perfil educativo promedio del personal que conforma el Taller
- 9 Clasificar por oportunidad y amenaza para su NEGOCIO [Tecnologías (equipamientos, información técnica de vehículos, herramientas de trabajo, sistemas informáticos, etc)]
- 10 Clasificar por oportunidad y amenaza para su NEGOCIO [Políticos / legales (habilitaciones, disposición final de residuos, normativas)]
- 11 Clasificar por oportunidad y amenaza para su NEGOCIO [Económicos (impuestos, competencia desleal, “semi informalidad” de algunas empresas del sector, tasa de empleo, tipo de cambio, elevados costos de inversiones)]
- 12 Clasificar por oportunidad y amenaza para su NEGOCIO [Ecológicos (impacto medioambiente, gestión de residuos, contacto con comunidad, etc)]
- 13 Clasificar por oportunidad y amenaza para su NEGOCIO [Comportamientos del mercado (aumento del parque automotor, parque automotor envejecido, requisitos de clientes, formas de compra, tiempos del servicios, etc)]
- 14 Clasificar por oportunidad y amenaza para su NEGOCIO [Recursos Humanos (nivel de conocimiento del personal, retención del personal, productividad del personal)]
- 15 Detallar o comentar los dos principales aspectos clasificados como oportunidad o amenaza en la pregunta anterior.
- 16 ¿Qué necesita su negocio para enfrentar las oportunidades del entorno?
- 17 ¿Qué necesita su negocio para para enfrentar las amenazas del entorno?
- 18 ¿Por qué lo eligen sus clientes? (marque el principal motivo)
- 19 Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [Aseguradoras]
- 20 Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [Proveedores de repuestos]
- 21 “Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [CTMA]”
- 22 Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [Asociaciones de otros sectores, como Repuestos, Neumaticos, Concesionarios, entre otros]
- 23 Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [Instituciones de capacitación]
- 24 “Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [Proveedores de sistemas informáticos]”

- 25 Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [Marcas]
- 26 Ordene de mayor a menor según el grado de importancia que tiene cada actor para su negocio (en grilla que va de No importante a Muy importante) [Organismos y empresas estatales (como Ministerio del Interior, UTE, etc.)]
- 27 “¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Paso vehicular (cantidad de vehículos atendidos)]”
- 28 “¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Horas vendidas]”
- 29 “¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Cantidad de empleados]”
- 30 “¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Puestos de trabajo]”
- 31 ¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Costo hora]
- 32 ¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Cantidad de personal contratado formalmente]
- 33 ¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Salario promedio de su personal]
- 34 ¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [incorporación de sistemas informáticos]
- 35 “¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [ISO 9001, otros similares]”
- 36 ¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Capacitación del personal]
- 37 ¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Capacitación del dueño]
- 38 ¿Ha implementado alguno de estos indicadores o herramientas para la gestión en su negocio? [Tasa de Rotación de personal]
- 39 En caso de haber marcado contar con información en la pregunta anterior, indique el último valor disponible estimándolo en una base mensual, cuando corresponda. Por ejemplo ingresar de esta manera: Horas vendidas 100 mensuales, Capacitación 5 horas mensuales, etc.
- 40 ¿Cuenta con información actualizada de alguno de estos indicadores financieros? [Centro de costos]
- 41 ¿Cuenta con información actualizada de alguno de estos indicadores financieros? [Estados financieros]
- 42 “¿Cuenta con información actualizada de alguno de estos indicadores financieros? [% costos en mano de obra]”
- 43 ¿Cuenta con información actualizada de alguno de estos indicadores financieros? [% costos impositivos]
- 44 “¿Cuenta con información actualizada de alguno de estos indicadores financieros? [Nivel de inversión]”
- 45 “¿Cuenta con información actualizada de alguno de estos indicadores financieros? [% costos fijos (luz, agua, telefono, internet)]”

- 46 ¿Cuenta con información actualizada de alguno de estos indicadores financieros? [% alquiler en el total de los costos]
- 47 En caso de haber marcado contar con información en la pregunta anterior, indique el último valor disponible.
- 48 ¿Por qué medio llegan los clientes a su taller?
- 49 ¿Cuáles son las principales fortalezas del taller? (aquellas que lo hacen sentir preparado para los desafíos que se han mencionado... ¿qué es lo que hacemos bien?)
- 50 ¿Cuáles son las principales debilidades del taller que entiende deben mejorar para no verse afectado por las amenazas del entorno?
- 51 ¿Cómo selecciona a su personal?
- 52 ¿El rubro de actividad de su empresa se ha visto afectado por la informalidad?
- 53 Si respondió “sí” a la pregunta anterior: ¿Cuál sería la principal causa de que se de dicha informalidad?
- 54 Actualmente, ¿su empresa tiene deudas con proveedores o instituciones financieras?
- 55 ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento hoy en día?
- 56 ¿Tiene dificultades para acceder al financiamiento?
- 57 ¿Tiene dificultades para acceder a capacitación y formación (tanto para Ud. como para el personal)?
- 58 ¿Tiene dificultades para acceder a herramientas de trabajo?
- 59 ¿Tiene dificultades para acceder a manuales de reparación?
- 60 ¿Considera que la importación directa, a través de un grupo que Ud. también integre, le facilitaría el acceso al equipamiento?
- 61 ¿Conoce los convenios del CTMA con distintas empresas y organismos?
- 62 La rentabilidad de su taller, le permite reinvertir en:
- 63 ¿Cuánto capital estima que se requiere para abrir un taller mecánico mediano?
- 64 ¿Cuánto capital estima que se requiere invertir por año para mantener actualizado su taller (herramientas, capacitación, equipamiento, etc)?

7.2 Anexo II – Indicadores relevantes para el sector

Indicadores básicos

Volumen total de reparaciones de vehículos

Descripción	Valor recomendado
El volumen total de reparaciones de vehículos se refiere al número de vehículos que han sido objeto de servicios o reparaciones en un período de tiempo determinado, que conllevan la creación, realización y facturación de un pedido de reparación. Si dentro de un periodo de tiempo determinado hay más de un pedido de reparación referido al mismo vehículo (por ej. garantía y cortesía), computará como una sola reparación de vehículo. Un volumen de reparaciones alto aumenta la facturación. Pero no olvide que el volumen de reparaciones de vehículos debe ajustarse en todo momento a la capacidad disponible del taller	

Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Mejor uso posible de las capacidades existentes del taller. • Optimización de la planificación de citas y recursos. • Piezas de repuesto y servicios orientados al cliente. • Empleados cualificados y motivados. • Organización del taller y estructura del personal. • Captación de clientes nuevos y perdidos.	

Indicadores básicos

Eficiencia (nivel de rendimiento)

Descripción	Valor recomendado
La eficiencia indica en qué medida los técnicos superan o no consumen el tiempo estándar. - Horas facturadas = Total de horas cliente, internas y horas dedicadas a garantía y fondo de comercio facturadas en un periodo de tiempo determinado. - Horas productivas = Total de horas firmadas/registradas como productivas en las hojas de producción o en el sistema de registro de tiempos en un periodo de tiempo determinado: No se incluyen las horas contratadas externamente para las que se remiten cargos (trabajo subcontratado)	100% - 120%

Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Correcto registro de tiempos. • Empleados altamente cualificados y productivos. • Tiempos de espera reducidos en el mostrador de piezas de repuesto. • Calidad de los pedidos de reparación. • Planificación de los pedidos. • Sistemas de incentivos y recompensas.	$\frac{\text{Horas facturadas}}{\text{Horas productivas}} = \text{Eficiencia}$

Indicadores básicos

Productividad

Descripción	Valor recomendado
La productividad indica el ratio de horas productivas en relación con las horas de presencia de todos los empleados productivos en un periodo de tiempo determinado. - Horas productivas = Total de horas firmadas/registradas como productivas en las hojas de producción o en el sistema de registro horario en un periodo de tiempo determinado. - Horas de presencia = horas transcurridas desde el inicio del trabajo (según registro de tiempos) hasta su finalización (según registro de tiempos) menos los descansos efectivamente realizados para todos los empleados productivos. Los especialistas del taller solo serán productivos si hay trabajo suficiente. Por lo tanto, es importante establecer de antemano la capacidad que se requiere. La experiencia nos dice que los Asesores de Servicio están ocupados con solicitudes de clientes sobre todo por la mañana. Por tanto, procure dejar tiempo suficiente entre cita y cita.	85% - 92%
Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Planificación de citas y capacidad del taller. • Procedimientos y procesos. • Correcto registro de tiempos. • Organización del taller. • Ratio de Asesores de Servicio en relación con los empleados productivos. • Modelos de horarios de trabajo.	$\frac{\text{Horas productivas}}{\text{Horas de presencia}} = \text{Productividad}$

Indicadores básicos

Efectividad

Descripción	Valor recomendado
La efectividad se refiere al ratio de las horas facturadas (cifra de negocio) en relación con las horas de presenciales (costes). - Horas facturadas = Total de horas cliente, internas y horas dedicadas a garantía y fondo de comercio facturadas en un periodo de tiempo determinado. - Horas productivas = horas transcurridas desde el inicio del trabajo (según registro de tiempos) hasta su finalización (según registro de tiempos) menos los descansos efectivamente realizados de todos los empleados productivos. No se incluyen las horas contratadas externamente para las que se remiten cargos (trabajo subcontratado).	85% - 110%
Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Comprobaciones regulares de los indicadores por parte de la persona responsable. • Modelos de horarios de trabajo adecuados e intervalos adecuados entre citas. • Técnicos debidamente cualificados. • Control de la calidad. • Comunicación de los resultados a todos los empleados. • Comprobaciones de calidad de los pedidos de reparación. • Documentación y aceptación del cliente en caso de ampliaciones de pedidos.	

Indicadores básicos

Facturación media de recambios por paso de vehículos por taller

Descripción	Valor recomendado
La facturación media en piezas de repuesto sobre el volumen total de reparaciones de vehículos se refiere a la cantidad de piezas de repuesto vendidas (valor en €) por cada vehículo procesado en el taller en un periodo de tiempo determinado. El trabajo subcontratado no se incluye en la facturación en piezas de repuesto. Si lo que quiere es vender más piezas de repuesto, debería adaptar todos sus productos de servicio y piezas de repuesto a las necesidades de sus clientes tanto en términos de precio como de atractivo. En este punto, es importante que el ratio mano de obra/pieza se ajuste a las condiciones generales del mercado.	
Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Amplio alcance del servicio. • Alta calidad de los pedidos de reparación. • Planificación coordinada de citas. • Satisfacción del cliente. • Estructura y fijación de precios. • Aumentar el servicio de consultoría de los empleados de servicio.	$\frac{\text{Facturación de recambios de taller}}{\text{Paso total de vehículos}}$

Indicadores básicos

Facturación total del taller por paso de vehículo

Descripción	Valor recomendado
La facturación total del taller (total vendido en piezas de repuesto y mano de obra) sobre el total de reparaciones de vehículos establece la relación entre la facturación total del taller y la reparación de vehículos en un periodo de tiempo determinado. El trabajo subcontratado no se incluye en la facturación total en piezas de repuesto y mano de obra. Un servicio orientado al cliente, combinado con un marketing específico dirigido a clientes nuevos, existentes y antiguos, conduce a garantizar y aumentar la facturación del taller.	
Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Servicio de recepción interactivo. • Alta calidad de los pedidos de reparación. • Planificación coordinada de citas. • Contratos de servicio. • Satisfacción del cliente. • Documentación y aceptación del cliente en caso de ampliaciones de pedidos.	$\frac{\text{Mano de obra de taller} + \text{recambios de taller}}{\text{Paso total de vehículos}}$

Indicadores básicos

Horas vendidas por paso de vehículos

Descripción	Valor recomendado
El indicador horas vendidas por paso de vehículos describe la relación entre el número total de horas a cliente, horas internas y horas registradas como garantía y deferencia en las facturas, dentro de un cierto periodo de tiempo y el paso total de vehículos dentro del mismo periodo de tiempo.	
Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Amplia oferta de prestaciones. • Recepción interactiva con cliente. • Facilidad de expresión de los Asesores de Servicio. • Garantizar la calidad de la confección de la orden. • Planificación coordinada de citas. • Buena disposición de recambios. • Alto nivel de servicio en el mostrador de recambios. • Satisfacción del cliente. • Integración coherente del cliente en los procesos de recepción activa. • Ampliaciones de trabajo. • Reparación frente a sustitución	Total horas vendidas / Paso total de vehículos

Indicadores básicos

Nivel de servicio

Descripción	Valor recomendado
El nivel de servicio nos indica el porcentaje de pedidos de clientes o de ventas que pueden servirse inmediatamente desde el almacén. Se trata de un indicador que permite establecer un surtido de piezas de repuesto según las necesidades. - Total de piezas de repuesto disponibles inmediatamente = total de todas las ventas a clientes y talleres. - Total de piezas de repuesto solicitadas = compras realizadas fuera del sistema de planificación de ventas (por ej., solicitadas mediante pedidos urgentes).	
Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Garantizar que los procesos de reserva locales son correctos. • Garantizar la existencia de procesos de pedidos adaptados y uniformes. • Orientación hacia una tasa de aceptación total ideal. • Selección del surtido de productos según las necesidades, por ej., mediante la participación en los suministros iniciales.	Nivel de servicio = Total piezas de repuesto disponibles inmediatamente/ Total piezas de repuesto solicitadas

Ratio de rotación de inventario

Descripción	Valor recomendado
Este indicador también se refiere al factor de rotación de stock e indica la frecuencia con la que se agota el stock medio, en términos de valor, y se solicita su reposición al almacén a lo largo de un año. Cuanto más alta sea la tasa de rotación, menor será el tiempo promedio de almacenamiento de las piezas de repuesto y el capital inmovilizado. La tasa de rotación es un indicador importante para la economía de su almacén. <i>No pierda de vista los artículos con escaso movimiento. Si aumentan en comparación con el valor del flujo de salida de stock, el factor de rotación de inventarios empeorará. De salida a su stock con regularidad. Asegúrese también de que todas las piezas de repuesto solicitadas por los clientes se sirven efectivamente.</i>	> 6,0

Alternativas para una evolución positiva de los KPI	Fórmula
• Solicitar piezas de repuesto en el taller solo previo pedido. • Cooperación entre el almacén y el taller: evite pedidos repetidos o incorrectos. • Aproveche la oferta de piezas de repuesto y devoluciones DIMS. • Análisis periódicos del establecimiento. • Acciones periódicas de desguace. • Establecimiento de volúmenes máximos de inventario.	$\text{Ratio de rotación de inventarios} = \frac{\text{Valor del flujo de salida de stock en un periodo determinado (por ej. 12 meses)}}{\text{Valor del stock medio en almacén}}$



CENTRO TALLERES MECÁNICOS
DE AUTOMÓVILES



Cámara
de Comercio
y Servicios
del Uruguay



Agencia
Nacional de
Desarrollo