

Maestría en

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención de título de
Magister en Administración de empresas

AUTORES:

*Enriquez Lozano Elio Mauricio
Gómez Briones Pedro Bolívar
Herrera Rodríguez María José
Jiménez Cisneros Cinthya Paola
Mejía Arias Saúl David*

TUTOR:

Ing. Jesús De Bustamante Msc.

Proyecto de innovación para mejorar los procesos de postventa mediante el desarrollo de una aplicación móvil que permita monitorear, validar y mejorar la experiencia del cliente después de adquirir una motocicleta en la empresa “UNNOPARTS-MASTERMOTO”

CERTIFICACIÓN

Nosotros, *Enriquez Lozano Elio Mauricio, Gómez Briones Pedro Bolívar, Herrera Rodríguez María José, Jiménez Cisneros Cinthya Paola y Mejía Arias Saúl David* declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



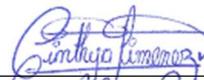
*Ing. Enriquez Lozano Elio
Mauricio*
C.I 1722157367



*Ing. Gómez Briones Pedro
Bolívar*
C.I. 0911598498



*Adm. Herrera Rodríguez
María José* C.I. 1723400626



*Ing. Jiménez Cisneros Cinthya
Paola* C.I. 1725053613



Ing. Mejía Arias Saúl David
C.I. 172725923-4

Yo, Cristian Javier Melo González, declaro que, personalmente conocemos que los graduandos: *Enriquez Lozano Elio Mauricio, Gómez Briones Pedro Bolívar, Herrera Rodríguez María José, Jiménez Cisneros Cinthya Paola y Mejía Arias Saúl David*, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Melo, PhD
Coordinador MBA UIDE

Dedicatoria

Dedicamos nuestro trabajo, primero a todos nuestros familiares que siempre nos impulsan para seguir creciendo en todos los ámbitos, como persona y profesionalmente, segundo deseamos que este proyecto, sirva como contribución a la sociedad del conocimiento para las futuras generaciones que se estarán formando profesionalmente.

Agradecimiento

Nuestro profundo agradecimiento a todos nuestros compañeros y profesores de la Maestría, que generosamente nos compartieron sus conocimientos para recrear el aprendizaje, que nos ha servido de base para el desarrollo de nuestro proyecto final, el mismo que ha sido enriquecido con el compartir también de experiencias a lo largo de este tiempo, mil gracias a todos.

Resumen Ejecutivo

La empresa “UNNOPARTS S.A” con 14 años en el mercado y cuyo nombre comercial es “MASTERMOTO”, es uno de los líderes del canal retail, en el mercado de comercialización de motocicletas con mas de 17 marcas participantes, que poseen una cobertura de 40 tiendas y 15 talleres a nivel nacional, representadas en sus 23 provincias de la República del Ecuador, cuenta con una plantilla de 300 colaboradores para su operación y atiende 7.000 clientes anuales bajo un modelo de negocio B2C.

Como toda empresa en constante evolución, se enfrenta a desafíos particulares que demandan respuestas innovadoras y de servicio al cliente, para seguir manteniendo su liderazgo en el mercado acorde a la nuevas realidades de atención que exigen los clientes, por ende Mastermoto ha decidido implementar un proyecto innovador, que alineado a sus objetivos estrategicos, permitan mejorar los procesos de post venta y el nivel de satisfacción en sus clientes, mediante la implementación de una Aplicación Móvil que facilite poder interactuar y brindar respuesta rápida a las necesidades de los clientes, fortaleciendo su relacionamiento, marca y fomentando su estrategia Ofensiva y de diferenciación, respecto al resto de sus competidores.

Un factor clave para el desarrollo de este proyecto de innovación, se encuentra en el conocimiento de sus ejecutivos y personal sobre el negocio, así como el uso de la nuevas tecnologías incorporadas a la empresa, va permitir apalancar las mejoras en los procesos para dar respuesta rapidas frente al entorno donde se desempeña, así como generar un cambio cultural con un enfoque hacia la innovación en la organización, traerá sin duda aportes significativos.

Abstract

The company "UNNOPARTS S.A" with 14 years in the market and whose commercial name is "MASTERMOTO," is one of the leaders in the retail channel, in the motorcycle market with more than 17 participating brands. It has a coverage of 40 stores and 15 workshops nationwide, represented in its 23 provinces of the Republic of Ecuador. The company has a staff of 300 employees for its operation and serves 7,000 annual customers under a B2C business model.

Like any company in constant evolution, it faces particular challenges that demand innovative responses and customer service to continue maintaining its market leadership in line with the new realities of customer care. Therefore, Mastermoto has decided to implement an innovative project aligned with its strategic objectives to improve post-sale processes and customer satisfaction levels. This will be achieved through the implementation of a Mobile Application that facilitates interaction and provides quick responses to customer needs, strengthening its relationship, brand, and promoting its offensive and differentiation strategy compared to the rest of its competitors.

A key factor for the development of this innovation project lies in the knowledge of its executives and staff about the business, as well as the use of new technologies incorporated into the company. This will leverage improvements in processes to provide quick responses to the environment in which it operates and generate a cultural change with a focus on innovation in the organization, undoubtedly bringing significant contributions.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO	1
PARTE I:	3
CAPITULO 1	3
Identificación tipos innovación en la organización	3
CAPITULO 2	8
Identificación del modelo de dirección de la innovación dentro de la organización	8
CAPITULO 3	18
Misión, visión, valores y objetivos estratégicos que marcan el horizonte del proceso de innovación dentro de la organización	18
CAPITULO 4	24
Análisis del entorno institucional	24
Poder de negociación con los proveedores	34
Intensidad de rivalidad actual	35
CAPITULO 5	37
Perfil estratégico de la empresa	37
PARTE II:	48
CAPITULO 1	48
Identificación de la estrategia seleccionada	48
CAPITULO 2	52
Análisis de las fuentes de conocimiento de la organización	52
CAPITULO 3	65
Identificación de un proyecto de innovación dentro de la organización. ..	65
CAPITULO 4	69
Implantación del proyecto de innovación dentro de la organización.	69
CAPITULO 5	75
Opciones estratégicas, gestión de la implantación y plan de negocio	75
CONCLUSIONES Y APLICACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS	87

FIGURAS

<u>Figura 1</u>	12
<u>Figura 2</u>	12
<u>Figura 3</u>	13
<u>Figura 4</u>	13
<u>Figura 5</u>	14
<u>Figura 6</u>	14
<u>Figura 7</u>	23
<u>Figura 8</u>	35
<u>Figura 9</u>	38
<u>Figura 10</u>	49
<u>Figura 11</u>	74
<u>Figura 12</u>	74
<u>Figura 13</u>	77

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1</u>	39
<u>Tabla 2</u>	50
<u>Tabla 3</u>	75

INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO

En Ecuador la comercialización de motocicletas ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, destacándose dentro del sector. La empresa cuya razón social es “UNNOPARTS S.A” y el nombre comercial es “MASTERMOTO”, siendo uno de los líderes del canal retail, con 14 años en el mercado comercializando más 17 marcas de motocicletas y con una cobertura de 40 tiendas a nivel nacional representadas en 23 provincias de la República del Ecuador, cuenta con una plantilla de 300 colaboradores para la operación y atiende de 7.000 clientes anuales bajo un modelo de negocio B2C.

No obstante, como toda empresa en constante evolución, se enfrenta a desafíos particulares que demandan respuestas innovadoras y de servicio al cliente para seguir manteniendo el liderazgo en el mercado. Esta realidad plantea una oportunidad estratégica para redefinir nuevos objetivos que permitan el crecimiento y al mismo tiempo fortalecer la relación con los clientes.

MASTERMOTO implementará un proyecto innovador alineado a los objetivos estratégicos, con el fin de abordar las oportunidades en servicio de postventa y redefinir la experiencia del cliente. Una de las alternativas para contribuir a superar este desafío, se basa en el desarrollo e implementación de una aplicación móvil que permita interactuar con los clientes, para brindar una respuesta rápida y eficiente ante las inquietudes y necesidades. Esta aplicación no solo actuará como un canal de comunicación directo y rápido, sino que también se convertirá en una herramienta integral para fortalecer la lealtad de los clientes y transformar positivamente la percepción del servicio y de la marca.

Además, en los últimos años la organización ha ido implementando algunas herramientas tecnológicas como CRM, power BI y ERP, que han permitido contribuir con el conocimiento del negocio en la ventaja competitiva que tiene la organización.

Finalmente el objetivo del proyecto de innovación es contribuir con la mejora del servicio al cliente a través de un medio tecnológico de una aplicación móvil que permita fomentar el negocio y relacionamiento con los clientes.

PARTE I:

CAPITULO 1

Identificación tipos innovación en la organización

La empresa seleccionada para llevar a cabo el proyecto de innovación tiene como razón social “UNNOPARTS S.A” y el nombre comercial es “MASTERMOTO”, que pertenece al sector del comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas con 14 años de operación en el mercado ecuatoriano, cuya propuesta de valor es *“en cada uno de los puntos de venta de Mastermoto a nivel nacional, el cliente vivirá una experiencia única durante todo el proceso de búsqueda y selección de una solución de movilidad, en base a las necesidades que requiera solventar; contamos con la mayor y mejor oferta de marcas y modelos de motocicletas, con un amplio stock y disponibilidad a nivel nacional, acompañado de una asesoría personalizada, con un equipo humano con vocación de atención, alegre, motivado, comprometido y orientado hacia el servicio de excelencia.”*

Para cumplir con la propuesta de valor, Mastermoto dispone de dos marcas propias que son “Motor 1” y “Sukida” y mantiene convenios con más de 17 marcas diferentes que representan el mayor porcentaje del mercado de motocicletas en el Ecuador. La comercialización se realiza mediante el modelo de negocio B2C; de motocicletas, repuestos y lubricantes en 40 puntos de venta propios a nivel nacional que permite dar cobertura a los clientes en el segmento económico del sector.

Mastermoto cuenta con 300 colaboradores a nivel nacional, con una estructura organizacional lineal, que ayuda a la eficiente toma de decisiones,

categorizando departamentos con roles y responsabilidades propias en cada área, que trabajan en conjunto para lograr los objetivos de la empresa y alcanzar la estrategia diseñada por la gerencia general.

Por otro lado, uno de los principales desafíos que atraviesa la empresa, es que el servicio post venta no está integrada horizontalmente hacia la satisfacción de los clientes, generando un índice de reclamo por garantía del 9% aproximadamente para el 2022, lo que ha impactado en; pérdida de ventas, clientes y deterioro de la reputación de las marcas.

Además, se debe tomar en cuenta que, en el sector de la comercialización de motocicletas, existen otros competidores de alta representación de acuerdo con el ranking de la Super Intendencias de compañías valores y seguros año 2022 tales como: “Fibroacero S.A” en primer lugar, seguido por “Unnoparts S.A. – Mastermoto” y otros en orden como “Moto Power” y “Moto Market”, que disponen de productos similares con precios económicos siendo parte de la oferta del mercado nacional.

Por otro lado, dentro de los factores de éxito de “Mastermoto” se destacan:

1. El **proceso de comercialización** actualmente es a nivel nacional ofreciendo cobertura a toda la red de clientes, teniendo como una herramienta de oferta la cualificación de un **crédito directo** a tasas de interés y plazos de pago conveniente al cliente.
2. **La red de distribución de Mastermoto** a nivel nacional, garantiza un abastecimiento y comercialización de motocicletas en los canales de distribución de los puntos de venta y talleres autorizados.

3. El **servicio postventa** de la empresa es contar con las estrategias para mejorar la experiencia después de la compra, fidelizando y manteniendo la relación con el cliente, a través de un servicio ágil y efectivo.
4. Los convenios con proveedores permiten la aplicación de la garantía de las marcas comercializadas, por ser Mastermoto un cliente estratégico.

También es importante destacar que las oportunidades de mejora pueden ser:

- Generar mejoras en las estrategias de inventario de los repuestos más cotizados, con el fin de mantener el stock de inventario y no desabastecer la comercialización de los mismos.
- Desarrollar y mejorar el sistema de información para que el tiempo de respuesta sea más eficiente a los reclamos de garantía de todas las marcas que comercializa la empresa.
- Reducir el tiempo de aprobación o negación de crédito directo.

Una vez identificados los factores de éxito es importante tomar en cuenta que, para mejorar el proceso de innovación, se debe dar seguimiento a las innovaciones que ha implementado Mastermoto:

- En el año 2022 la compañía decidió implementar toda la cadena de valor basada en procesos, de tal manera que contribuya a la estrategia de la empresa, por tanto, se elaboró todo un plan de transición que permitió gestionar el cambio organizativo eficiente para brindar un mejor servicio a los clientes. El control de procesos es el punto de partida para mitigar los

riesgos y ayudar al cumplimiento de los objetivos y estos a su vez permiten cumplir con la estrategia.

- Se establecieron 6 hitos principales en Mastermoto: liderazgo, cultura, estructura organizacional, sistemas de información, control de procesos y documental, con el fin de mejorar la gestión por procesos.
- En el 2023, Mastermoto implementó un CRM (Customer Relationship Management) que les permite recolectar información para generar mejores oportunidades de venta y servicio.

Las principales innovaciones que se implementaron en “Master moto” son innovaciones de carácter incremental, sobre factores de éxito ya establecidos en la empresa, a la fecha se ha ejecutado programas y tecnología innovadora para mantener la ventaja competitiva mejorando los procesos y relación con los clientes.

Además, es esencial destacar que la empresa desarrolló una innovación de mercado con tecnología de característica regular como el CRM.

La ventaja competitiva de la empresa Master Moto, está enfocada en una estrategia de liderazgo en costos y diferenciación, que permite ofrecer a los clientes una gama de marcas de motocicletas al mejor precio del mercado con disponibilidad inmediata en la red de distribución de los puntos de ventas con servicio postventa de excelencia.

Para finalizar con el primer capítulo, se concluye que la empresa ha venido mejorando los procesos e incorporando tecnología para agregar valor al negocio y a los clientes, buscando una combinación de estrategias de costos y de diferenciación futura en términos de un servicio de excelencia.

CAPITULO 2

Identificación del modelo de dirección de la innovación dentro de la organización.

Mastermoto al ser una empresa con cobertura a nivel nacional, cuya matriz se encuentra en la ciudad de Cuenca, posee un organigrama basado en el **principio de jerarquía** con autoridad claramente definido y el **principio de unidad de mando**, donde cada subordinado sólo recibe órdenes de un cargo superior, categorizado que las decisiones corporativas vienen directamente desde la matriz, en donde se despliega los diferentes roles para cumplir con la estrategia de la empresa. En este capítulo se profundizará los aspectos relacionados con el liderazgo, organización y gestión de los recursos humanos llevados a cabo por Mastermoto.

En primera instancia, se plasmará el organigrama de la empresa para entender el funcionamiento general y roles de cada uno de los colaboradores, para el desarrollo orgánico de la empresa.

Es fundamental a luz de este entendimiento, buscar las zonas de oportunidades para el desarrollo y cambios organizativos oportunos que permitan difundir y desarrollar, el conocimiento, liderazgo e innovación mediante las estructuras, sistemas y procesos que puedan desarrollar el diseño de opciones estratégicas que permitan la ejecución, implementación y control de la mejor estrategia con el fin de generar procesos de innovación competitiva.

A continuación, se presenta el organigrama seccionado de Mastermoto, con el fin de poder comprender la estructura organizacional actual de la empresa:

Figura 1

Directorio holding

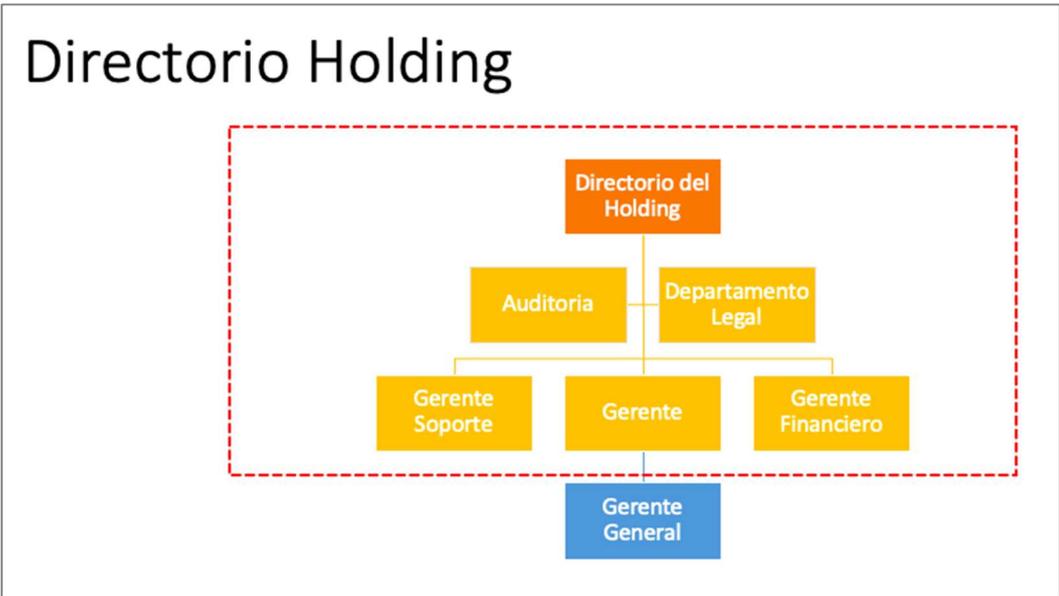


Figura 2
Gerencias Mastermoto



Figura 3

Gerencia Financiera Administrativa



Figura 4
Gerencia Comercial

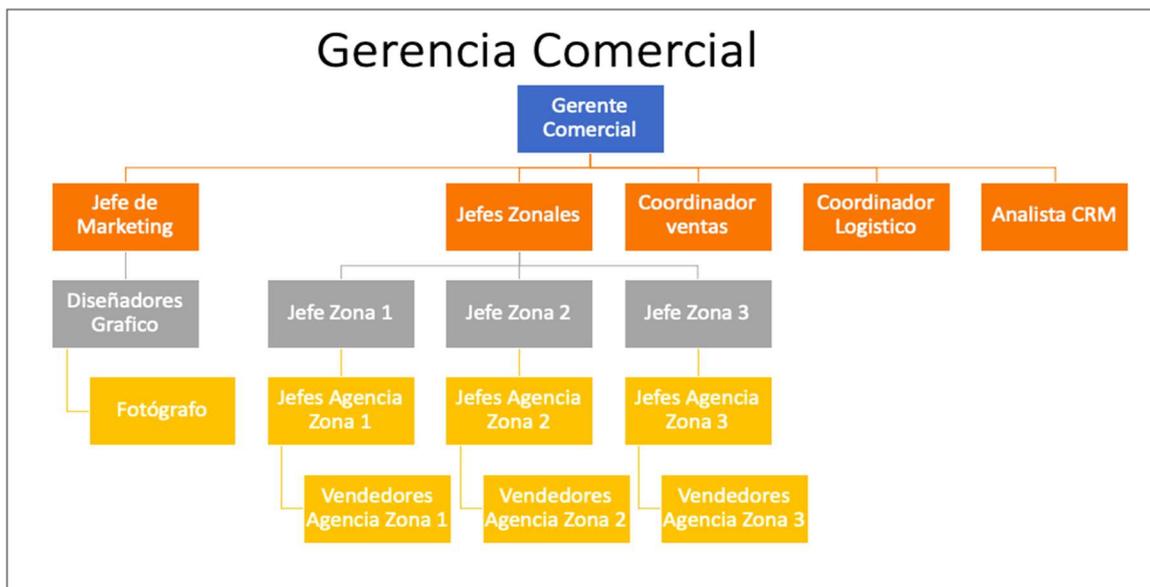


Figura 5
Gerencia de Recursos Humanos

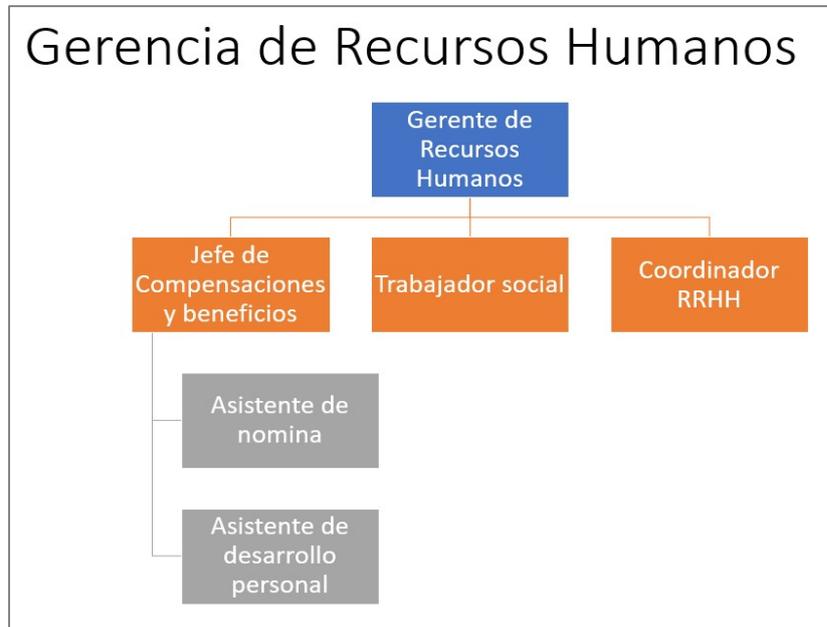
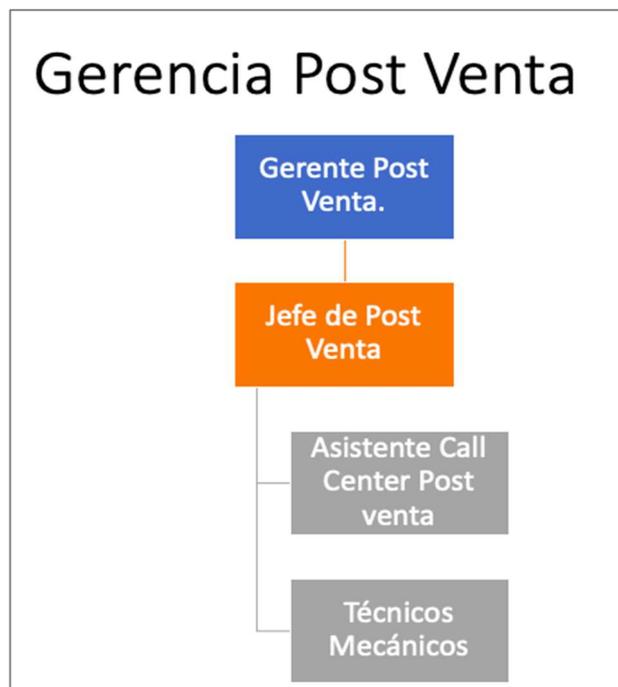


Figura 6
Gerencia Post Venta



En estos organigramas se puede evidenciar algunos desajustes organizativos como son:

- A nivel de holding de la empresa, existen tres gerentes del directorio encargados de la Supervisión del Desempeño de las empresas conformadas entre: Motoruno, Mastermoto y Unnocycle, sin embargo, podría existir conflictos de poder al ejercer control sobre las decisiones que se toman en cada una de ellas, ya que se alinean a una estrategia en general y más no, a las necesidades de cada empresa.
- Se evidencia una falta de conexión entre los departamentos de marketing, ventas y post ventas ya que debe existir una sinergia para la correcta difusión y dinamización en la comercialización de las motocicletas y del servicio después de la venta, conectado al sistema de gestión con el cliente como el CRM, porque actualmente este sistema solamente se utiliza como herramienta para generación de oportunidades de venta de motocicletas y más no para el conocimiento del cliente y seguimiento post venta.
- En el organigrama comercial y post venta no existe un rol que gestione apropiadamente los niveles de stock adecuados de repuestos, lubricantes, accesorios y motocicletas, para garantizar la disponibilidad adecuada y garantizar los niveles de servicios.
- Por último, no hay un área identificada de innovación para gestionar un liderazgo en el servicio post venta, con el fin de cumplir los objetivos y las estrategias de fidelización de los clientes ya que cimienta a la estrategia de Mastermoto con el servicio de excelencia y la alegría de servir como pilares fundamentales de la empresa.

Según la revista Masterbook menciona que las prioridades estratégicas de Mastermoto para el periodo 2023-2025 son:

- Generar una cultura de servicio para los clientes internos y externos, creando oportunidades dentro y fuera del punto de venta.
- Gestionar todas las oportunidades que se presenten no solo a nivel de ventas y a nivel de toda la cadena de valor de la empresa utilizando tecnología.
- Servir y atender con excelencia.
- Desarrollar la cultura, como base importante de la implementación de la estrategia, viviendo los valores corporativos que son honestidad, alegría y mirada apreciativa
- Trabajar en base al conocimiento del mercado, procesos y objetivos, con liderazgo y empoderamiento, tomada como una ventaja competitiva hacia el mercado.

Al igual que la visión de Mastermoto es “...ser líderes en el mercado de movilidad de motocicletas, contando con personal: talentoso, capacitado, alegre, motivado, orgulloso de la marca, con actitud y vocación de servicio”. Se contribuirá activamente al desarrollo de los clientes, colaboradores, proveedores y accionistas” por lo tanto, se concluye que:

- Mastermoto debe desarrollar y mejorar la toma de decisiones basada en la responsabilidad, en la capacidad de respuesta, capacitación continua y gestión de conocimiento mediante la utilización integración de información con el sistema BI y CRM, ya que no existe ninguna área orientada a la información e inteligencia de datos para desarrollar mejoras a los procesos y estrategias.

- Dentro del área de desarrollo organizacional no se evidencia la cultura empresarial , de conocimiento y empoderamiento centrada en el cliente y basada en datos, donde implica crear un entorno de conocimiento profundo del mercado para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, procesos internos y el empoderamiento de los empleados para la toma de decisiones.
- Falta de visión en la organización para determinar innovación, donde la participación de un equipo multidisciplinario, liderado por ventas, marketing, post venta y gerencia general pueden encaminar o crear opciones de innovación que se alineen a los objetivos estratégicos.

Otro de los aspectos de análisis, es de la estructura de poder y cómo se articula dentro de la empresa. En Mastermoto no existen mecanismos de toma de decisión más que el comité de accionistas:

- **Comité de dirección:** Este comité se centra en la revisión de toma de decisiones y estrategias para el logro de los objetivos, asegurando que la visión se alinee con la misión de la organización, tiene frecuencia trimestral.

Sin embargo, los comités que se deben implementar en la empresa, para un mejor desarrollo organizacional son:

- **Comité de aprobaciones financieras:** Este comité se encargará de las decisiones financieras, incluyendo presupuestos, inversiones y aprobaciones de gastos importantes. Con frecuencia mensual.

- **Comité de gestión de la demanda:** Se enfoca planificación mediante el sistema CRM gestionando la demanda de motocicletas, repuestos, lubricantes para que se mantenga un stock adecuado. Con frecuencia quincenal.
- **Consejo de administración:** Es el holding de la organización que se encarga de tomar las decisiones estratégicas y proporcionar supervisión y dirección general a la alta dirección y la empresa en su conjunto. Con frecuencia semestral.

También, una de las principales conclusiones es que se debe implementar el **consejo de gestión del conocimiento** con el fin de promover y supervisar las prácticas relacionadas con la difusión de información interna y externa, almacenamiento y adquisición, logística y distribución, para una aplicación efectiva del conocimiento dentro de Mastermoto. Además, es importante comunicar los resultados y beneficios de las iniciativas de gestión de conocimiento a toda la organización para fomentar la participación y el compromiso de los empleados.

Por último, se mencionará las conclusiones del capítulo 2:

- Es importante que el Holding tenga un área dedicada a la dirección de transformación de negocios, que desarrollen el conocimiento integral de todos los negocios para encontrar oportunidades, sinergias y recursos que logren hacer que cada compañía cumpla con el rol estratégico, genere procesos de innovación y logre ventajas competitivas.

- Es importante conformar con los líderes de los diferentes departamentos, un comité de innovación y servicio que utilice los datos generados por los sistemas de BI y CRM con el fin de proyectar las iniciativas de mejora e innovación en la Gerencia General para que, de esta forma, se pueda otorgar recursos, inversiones.
- Se debe liderar la comunicación asertiva en la compañía, sobre de los cambios, la participación y acompañamiento de desarrollo humano en la gestión de conocimiento, para integrar a todos los colaboradores en proyectos transversales que generen beneficios internos y externos hacia los clientes, proveedores.
- Implementar una cultura basada en la innovación y encadenada a factores críticos de gestión de los líderes de cada departamento, con el fin de reconocer el desempeño con bonificaciones variables por colaboradores que mida el nivel de contribución por el cargo que tiene, esto facilita la integración, siempre y cuando los objetivos planteados sean bajo la metodología SMART y sea justo el valor de recompensa frente a los resultados obtenidos, es vital difundir claramente como se lo va a medir y reconocer.
- Se debe incorporar comités financieros, gestión de demanda, consejo de administración y gestión del conocimiento en Mastermoto, ya que es esencial para el éxito y capacidad de adaptación en un entorno empresarial competitivo y de constante cambio. Estos elementos contribuyen a la eficiencia operativa, la toma de decisiones informadas, la gobernanza efectiva y la innovación continua. Sin embargo, el éxito depende en gran medida de la implementación adecuada y de la adaptación a las necesidades. La supervisión constante y la evaluación de la efectividad son fundamentales para garantizar que sigan siendo

herramientas valiosas en la búsqueda de los objetivos organizativos a largo plazo

CAPITULO 3

Misión, visión, valores y objetivos estratégicos que marcan el horizonte del proceso de innovación dentro de la organización

Mastermoto tiene definida la misión y visión, pero se aprecia que en ciertos aspectos están generalizados, esto debido a que el mercado no está definido de forma específica y no se contempla un plazo de ejecución de estos.

La misión de Mastermoto es la siguiente:

“Servimos con honestidad, cordialidad y alegría para contribuir al desarrollo personal de nuestros clientes a través de una experiencia de servicio que facilite la mejor solución de producto de movilidad en motocicletas, talleres y accesorios.”

Si bien la misión de está explícita en la razón de ser de la empresa, aún es muy general para determinar la estabilidad temporal ya que hasta la fecha no se ha demostrado “un servicio de excelencia” según la encuesta de satisfacción de enero a junio del 2023 de Mastermoto, donde el porcentaje del nivel de satisfacción de los clientes aún no es el deseado.

Y de la misma forma no se ha identificado los elementos diferenciación generando que el cliente no busque a la empresa por un servicio de calidad, sino más bien por otro tipo de beneficios como el crédito directo, tomando en cuenta que en la revista Masterbook se menciona que “El cliente que se va por precio, volverá por servicio, mientras que el que se va por servicio, no volverá por ningún precio.”

Concluyendo que se está cumpliendo de manera parcial la razón de ser de la empresa.

Otros de los pilares fundamentales de la empresa es la visión :

“Seremos líderes en el mercado de movilidad de motocicletas, contando con personal: talentoso, capacitado, alegre, motivado, orgulloso de la marca, con actitud y vocación de servicio. Contribuiremos activamente al desarrollo de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas”.

En la visión se está definiendo un mercado de movilidad, que todavía no se especifica el mercado objetivo ya que no se está considerando el alcance, el territorio y la segmentación de clientes que puede llegar a tener la empresa, es decir, en todo el territorio ecuatoriano.

Al igual que, a lo largo del tiempo la visión no contempla un plazo aproximado que permita la ejecución y cumplimiento con los objetivos estratégicos, existiendo desfases entre el futuro deseado y la realidad actual para alcanzar la visión. Por otro lado, es importante mencionar los valores y principios de Mastermoto:

Valores:

- Honestidad
- Alegría
- Mirada Apreciativa

Principios:

- Orientación al servicio.
- Estamos orgullosos de nuestra empresa.
- Ponemos en acción nuestros principios, valores y estrategias.
- Sabemos de movilidad.
- Contamos con los mejores talentos.
- Predicamos con el ejemplo.

Los objetivos estratégicos de Mastermoto son los siguientes:

Figura 7
Objetivos estratégicos de MasterMoto



Sin embargo, los objetivos estratégicos no están siguiendo el modelo SMART, es decir, que no son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, por lo tanto, se definen los siguientes:

- Aumentar el número de unidades vendidas de motocicletas en un 38% para el año 2023.

- Mejorar los convenios comerciales con las 17 marcas ofertadas por la empresa buscando que el porcentaje de descuento sea mayor al 15% en la adquisición de motocicletas para el año 2024.
- Mejorar la planificación de la demanda cada 3 meses, para asegurar que el 90% del stock del almacén sea vendido.
- Incrementar el portafolio de marcas ofertadas de 17 a 25 en el año 2024.
- Ampliar la red de distribución con la apertura de nuevas sucursales de 40 a 45 en el próximo año.
- Implementar programas de fidelización que recompense a los clientes leales con descuentos, regalos o servicios exclusivos para el año 2024.
- Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar la presencia y generar un aumento del 10% en las ventas por internet para el próximo año.
- Mejorar el nivel de servicio al 99% sobre la disponibilidad de motocicletas para la venta y servicio post venta en los próximos 3 años desde el 2024.
- Optimizar los tiempos de respuesta en un 100% en las solicitudes de crédito de los clientes en los siguientes 3 años a partir del 2024.
- Reducir el porcentaje de reclamos de los clientes por garantía del 9% al 3%, en los siguientes 3 años, a partir del año 2024.
- Aplicar evaluación de desempeño de 360° para todo el personal de Mastermoto, con el enfoque de las competencias por nivel de

contribución, logrando un 95% de desempeño promedio en todo el personal desde al año 2024 al 2027.

- Establecer capacitaciones de servicio y fidelización al cliente por los siguientes 3 años a partir del 2024.

Como se puede evidenciar los objetivos descritos anteriormente, Masternmoto debe realizar innovaciones en procesos y tecnología vinculando el plan estratégico de la empresa para alcanzar un “servicio de excelencia” con el fin de mejorar los procesos internos de la empresa y que se llegue a evidenciar en la satisfacción del cliente. Esto se puede reflejar a nivel operativo mediante el plan de negocio del 2024 al 2027 para generar una utilidad mayor al 30% al final de los 3 años. Para ello se proponen algunas iniciativas de innovación:

- Impulsar nuevos proyectos como la venta en línea y comercio electrónico para desarrollar una plataforma de e-commerce que permitirá a los clientes comprar motocicletas y accesorios en línea.
- Potenciar la creación de una aplicación móvil que permita a los clientes navegar por el catálogo de motocicletas, hacer un seguimiento de los pedidos, programar mantenimientos, acceder a ofertas y promociones exclusivas.
- Intensificar el análisis de datos y aprendizaje automático por medio de Inteligencia Artificial y Big Data para ofrecer recomendaciones de productos, predecir la demanda, optimizar la gestión de inventario y mejorar la eficiencia operativa en general y aumentar la satisfacción de los clientes.

Desarrollar los servicios de valor agregado, ofertando cursos de seguridad en motocicletas, rutas recomendadas para motociclistas, eventos, viajes grupales y programas de fidelización.

CAPITULO 4

Análisis del entorno institucional

Se considera que la industria de comercialización de motocicletas tendrá un impacto fuerte, si no se reconocen las oportunidades y amenazas del sector, para la primera **dimensión político -legal** se evidencia que:

- Ecuador ha venido atravesando por una inestabilidad económica y política desde el año 2019 hasta la actualidad 2023. Esto se puede evidenciar por la baja aprobación del gobierno, sucesión de presidentes y conflictos sociales. Enfatizando que el país tiene un alto índice de inestabilidad política convirtiéndose en un riesgo latente para cualquier proyecto que se realice en el país, por lo tanto, es una **amenaza** hacia las empresas, debido que el Ecuador tiene necesidad de abordar problemas crónicos como la corrupción, desigualdad y seguridad.
- En el Ecuador existen beneficios fiscales para las empresas de comercialización a través de una exoneración del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) para las importaciones de estos productos (SRI, 2023). Al igual que, esa industria contribuye a la recaudación de impuestos a través de la venta de vehículos, importación de piezas, venta de gasolina y otros servicios relacionados con las motocicletas, reduciendo los costos y fomentando a la industria, por lo tanto, es una **oportunidad** para la empresa.

- A nivel legislativo, según la “Ley orgánica de garantías jurisdiccionales y control constitucional” del Ecuador, en el 2011 se aprobó la “Ley de Defensa del Consumidor y Usuario” que establece un marco legal de los derechos y la protección de los consumidores en el país, regulando las transacciones comerciales, garantías, devoluciones de productos y servicios, por lo tanto, se considera una oportunidad para la industria.
- En Ecuador existe un acuerdo suscrito con China firmado en mayo del 2023, el Tratado de Libre Comercio Ecuador - China (TLC), según el “Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca”, este tratado permite que las importaciones lleguen a un aproximado de 6 millones de dólares en productos como: manufacturas de metales, automóviles, motocicletas computadoras máquinas y las partes, en general elementos necesarios para la producción, con un 77% de importaciones que provienen de China. Considerada como una amenaza para la industria ya que será un factor dependiente para la misma.
- Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) bajo la resolución No. 023-2016 declara que las ensambladoras de equipos en el país deben de utilizar el 20% de componentes de fabricación nacional para el ensamblaje y el 80% de componentes importados, considerando una amenaza en el sector de las motocicletas ya que la gran mayoría de componentes son importados de China.

En la dimensión económica:

- Se puede resaltar que el PIB del Ecuador en el 2022 ha crecido en un 2,1% con respecto al 2021 con 115 millones de dólares, debido al comportamiento positivo del gasto del gobierno y por otro lado mencionar que la inflación acumulada para el 2022 fue del 1,9% con un crecimiento mensual, hasta agosto del 2023 fue del 2,6% experimentando un leve crecimiento en la inflación del país y por ende afectando al IPC (índice de precios del consumidor) siendo está una amenaza para la industria.
- Los sueldos promedios de las personas son \$450,00 USD y más bajos en áreas rurales y en empleos informales, considerando que el costo de vida varía según la ubicación geográfica como en Quito y Guayaquil, tienden a tener un costo de vida más alto, sin embargo, dependerá de varios factores adicionales, incluido el precio de la motocicleta, mencionando también que las tasas de interés para financiamiento a nivel industrial son del 16.25% considerando una **amenaza** de impacto medio.
- El porcentaje promedio de la industria según el Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) G 4540.01: venta de motocicletas: es del 28,14% hasta el 2022 (SRI,2023) y con una aportación en el PIB en el Ecuador del 0,37% (Banco Central del Ecuador, 2023) evidenciando una **oportunidad** en el sector debido al crecimiento promedio del 7%.

En la dimensión geográfica:

- La pirámide de edad está compuesta por personas jóvenes 0 a 54 años con el 85% de la población, y luego entre edades de 18 al 54 años con el 49,1% de participación de la población de Ecuador, también que la esperanza de vida en el año 2022 fue de 77,51 años con un aumento de 0,26% frente al año 2021. Por lo tanto, son personas que pueden usar este medio de transporte para movilizarse en las actividades y todos en varios segmentos de población con diversas capacidades económicas que en diferentes condiciones laborales que pueden acceder a comprar el transporte más económico, siendo una **oportunidad** en la industria.
- La tasa de natalidad viene bajando de 2,6 hijos por mujer en el año 2010 a 2,4 para el año 2020, es decir viene decreciendo incluso con una proyección para el año 2023 sería de 2,2 hijos por mujer, por lo que en los próximos años estará el Ecuador en reconvertirse en una población con menor gente joven, por lo que se volverá una **amenaza** futura para el tipo de movilidad en la industria.
- Ecuador tiene una población distribuida en el 64% vive en el área urbana y el 36% en el sector rural, por lo que en el futuro estarán las grandes ciudades necesitaran mayor movilidad por parte de los gobiernos seccionales y cuya velocidad respuesta es muy lenta, por tanto, se crea una **oportunidad** para contribuir con la movilidad de los ciudadanos con nuestros productos.

Dimensión socio-cultural:

La dimensión socio-cultural juega un papel importante en el mercado de motocicletas, porque influye en las preferencias de los consumidores, tendencias de compra y la percepción de las motocicletas en la sociedad en general, se puede considerar los siguientes aspectos.

- Los estilos de vida de las personas influyen en las decisiones de compra de motocicletas. Algunos ven las motocicletas como un medio de transporte económico y eficiente, mientras que otros las ven como una expresión del estilo de vida y personalidad, considerando una **oportunidad** para embarcar un nuevo nicho de mercado.
- Las preferencias de compra de motocicletas también están influenciadas por la generación a la que pertenecen los consumidores. Las generaciones más jóvenes pueden estar más inclinadas hacia motocicletas eléctricas y modelos más pequeños y económicos, mientras que las generaciones mayores pueden preferir modelos más grandes y clásicos.
- La percepción de la seguridad en motocicletas puede variar según la cultura y la región. En algunas áreas, las motocicletas pueden ser vistas como una opción de transporte peligrosa, mientras que en otras se consideran seguras y confiables. Las regulaciones de seguridad y la percepción de riesgo también juegan un papel en las decisiones de compra, considerándose una **amenaza** para el sector.
- En algunas regiones y comunidades, existe una cultura arraigada en torno a las motocicletas, con clubes de motociclistas, eventos y festivales. Esta cultura puede influir en las preferencias de compra y promover la lealtad a una marca o tipo de motocicleta en particular, considerando una oportunidad para la industria.

Dimensión tecnológica:

- En los procesos de trazabilidad que se están implementando en Ecuador, está la forma de etiquetar las motocicletas y piezas con códigos de barras para un seguimiento preciso y rápido, es una **oportunidad** en el sector por qué se puede optimizar el proceso de recall.
- Según el MIPRO, el gobierno ecuatoriano impulsa en la investigación y desarrollo para cubrir el 20% de componentes de fabricación de motocicletas en empresas que se dedican al ensamblaje de motocicletas, siendo un **impacto positivo** para el sector.
- La tecnología que se utiliza en el Ecuador es 100% importada, considerando una **amenaza** en el sector ya que se tiene dependencia de la tecnología.
- En la industria de motocicletas se puede desarrollar una plataforma de comercio electrónico y fácil de usar que permita a los clientes buscar modelos, comparar precios, y hacer compras en línea, considerándose una **oportunidad** para el sector.
- Se han implementado sistemas de información como el software CRM para gestionar las relaciones con los clientes, enviar recordatorios de mantenimiento y proporcionar ofertas personalizadas.

Dimensión Ambiental

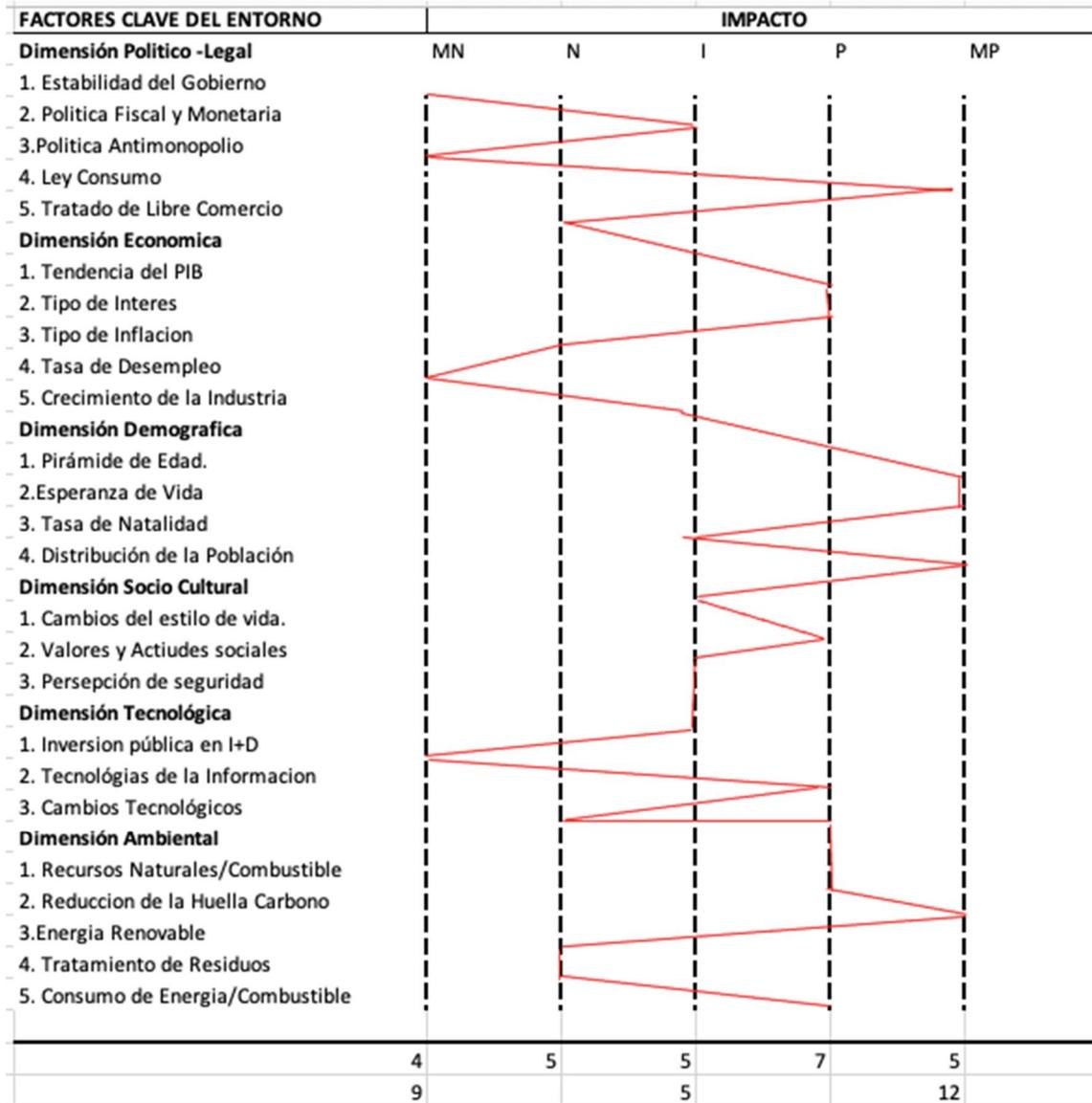
- La eficiencia de combustible, en comparación con muchos automóviles, las motocicletas suelen ser más eficientes en términos de consumo de combustible, es decir, que emiten menos dióxido de carbono (CO₂) por kilómetro recorrido, lo que contribuye a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y el impacto en el cambio climático, evidenciándose una **oportunidad** para el sector de movilidad.
- La tecnología que se utiliza en el sector de las motocicletas para combustión es EURO4, un conjunto de requisitos que norman los límites en gases de combustión en el Ecuador se utiliza las normas EURO 4 en comparación con EURO 3 que tiene un impacto menor hacia el medio ambiente.
- Reducción de la huella de carbono en la fabricación, algunas motocicletas que están diseñadas con materiales más ligeros y procesos de fabricación más eficientes en términos de energía, lo que puede reducir la necesidad de propiedad de vehículos individuales y promover un uso más eficiente de los recursos. Además, lo que puede resultar en una reducción de la huella de carbono en comparación con la fabricación de automóviles, contribuyendo a una movilidad sostenible, considerando una oportunidad
- Las motocicletas ocupan menos espacio en la carretera y pueden ayudar a reducir la congestión del tráfico en áreas urbanas. Menos embotellamientos implican menos tiempo en ralentí para los vehículos, lo

que a su vez reduce las emisiones de contaminantes locales y el consumo de combustible.

- La adopción de energía renovable en la fabricación de motocicletas puede ser una estrategia efectiva tanto desde una perspectiva ambiental como económica. No solo reduce las emisiones de gases de efecto invernadero y la dependencia de combustibles fósiles, sino que también puede resultar en ahorros en los costos de energía a largo plazo y mejorar la imagen de la empresa en términos de sostenibilidad. Cada vez más, las empresas buscan formas de integrar prácticas sostenibles en las operaciones, y el uso de energía renovable es una de las estrategias clave en este sentido. Bajo este precepto, es importante indicar que en la actualidad el 92% de la generación de energía en el país proviene de centrales hidráulicas, el 7% de térmicas y el 1% de fuentes no convencionales (fotovoltaica, eólica, biomasa, biogás, geotermia, entre otras).
- La industria de motocicletas está avanzando hacia la producción de motocicletas eléctricas (e-motos). Estos vehículos eléctricos no emiten gases de escape y contribuyen significativamente a la reducción de la contaminación del aire y las emisiones de CO₂ cuando se cargan con energía limpia, considerando una **oportunidad** en la industria para ser desarrollada en el futuro.

Conclusiones análisis del entorno institucional:

Figura 8
Factores clave del entorno



Para el análisis del entorno institucional, se han evaluado 26 categorías en donde se evidencia 12 categorías entre positivas y muy positivas, 5 intermedias y 9 negativas y muy negativas, es decir, que la evaluación global es favorable en la industria de las motocicletas.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Barreras de entrada nuevos competidores:

- En la Superintendencia de Compañías bajo el CIU G4540.01 venta de motocicletas; existen registradas 148 empresas con una **curva de experiencia** promedio de 19 años. Una de las empresas con más años en la industria es “FIBROACERO S.A.” con 45 años de constitución seguido de INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT SA con 29 años.
- **Requerimientos de la inversión:** Una vez que se ha obtenido la información de los estados financieros por rama con la base de datos de la Superintendencia de Compañías, bajo la cuenta “TOTAL ACTIVOS”, la inversión requerida para entrar a la industria de 3 millones de dólares
- Tomando la información de los estados financieros del 2022 bajo la cuenta “TOTAL INGRESOS”, se vendieron alrededor de \$1,9 millones de dólares en el sector, las 4 empresas principales del sector son: “MOSUMI S.A. CEN” con \$61 millones de ingresos representando el 31% del sector, seguido de “INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT SA” con ventas de \$30 millones representando el 15%, en tercer lugar se encuentra la empresa “FIBROACERO S.A.” con ingresos de \$29 millones con el 15% de participación y la empresa “UNNOPARTS S.A.” con ventas de \$20 millones representa el 11% de participación para el 2022 (SUPERCIAS, 2023) de un total de 148 de empresas.

Por lo tanto, se evidencia que las barreras de entrada para los nuevos competidores son medias con tendencia a la alta, es decir, la rentabilidad de la

industria tiene tendencia media alta, pese al nivel de competitividad con 4 empresas líderes del mercado de 148 empresas y una curva de experiencia de 19 años en promedio, en cuanto a la inversión de la industria se evidencia un alto monto para ingresar al sector.

Poder de negociación con los clientes

Existen 148 empresas registradas y formales ante el Servicio de Rentas Internas en el Ecuador (SRI) con un portafolio de productos con más de 30 marcas de procedencia chinas, coreanas, japonesas, indus, norteamericanas e italianas, que les ofrecen a todos los segmentos de clientes de diferentes estratos sociales, con una gama de productos con diferentes valores de adquisición y de servicio. Por lo tanto, los clientes tienen un impacto medio en el poder de negociación con una rentabilidad alta.

Poder de negociación con los proveedores

Los problemas en la cadena de suministro en el sector son altas, ya que los proveedores son limitados los tres líderes en el mercado son “SHINERAY, DAYTONA, RANGER”, es decir, se tiene dependencia de estos, ya que es muy común, la falta de disponibilidad de piezas y, por ende, se afecta la capacidad para satisfacer la demanda de motocicletas, considerando un grado alto de dependencia de los proveedores chinos y de otros países y una rentabilidad con tendencia a la baja.

Amenaza de los sustitutos

Según la publicación del El telégrafo del 20 de julio de 2019, a medida que las preferencias de movilidad de las personas cambian, podrían optar por otras formas de transporte, como **bicicletas y patinetes eléctricos** en lugar de motocicletas, sin embargo, estos medios de transporte no tienen capacidad de carga y tienen limitaciones de recorrido de larga distancia, por lo tanto, se considera baja con una rentabilidad alta.

Intensidad de rivalidad actual

Considerando que existen 148 empresas registradas y que existen empresas líderes en el mercado como “MOSUMI S.A. CEN” con una participación del 31%, seguido de “INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT SA” y “FIBROACERO S.A.” con el 15% de participación, considerando una alta intensidad con los competidores y una rentabilidad media.

Conclusiones análisis 5 Fuerzas de PORTER:

Figura 9
Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER

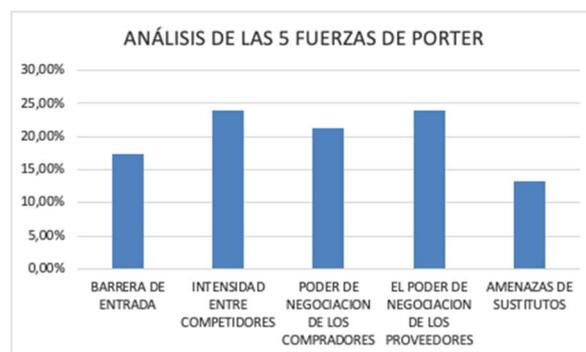


Tabla 1
Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter

ANALISIS	GRADO	RENTABILIDAD
BARRERA DE ENTRADA	MEDIO	MEDIO
INTENSIDAD ENTRE COMPETIDORES	ALTO	MEDIO
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	MEDIO	BAJA
EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	ALTO	BAJA
AMENAZAS DE SUSTITUTOS	BAJO	ALTO

Se puede concluir que en el análisis de las 5 fuerzas de Porter predominan en alto grado, la intensidad de clientes, competidores, y proveedores, dando como resultado que la rentabilidad medio – baja de forma.

CAPITULO 5

Perfil estratégico de la empresa

Mastermoto mantiene áreas funcionales de la empresa para poder identificar el perfil estratégico, sin embargo se identificará las diferentes áreas de la empresa que generan valor en la ventaja competitiva:

- **Área comercial:**

- **Cuota de mercado:** Master moto posee el 28% de participación de mercado con respecto a los 4 competidores directos suman el 21%, convirtiéndose en el líder de la comercialización de motocicletas en el Ecuador en los nichos de mercado al estrato socioeconómico medio bajo que representa el 49,3 % de la población.
- **Imagen de marca:** el top de ventas de motocicletas en el Ecuador fueron de 20 marcas en el 2020, de las cuales Mastermoto tiene 10 marcas que representa el 40% del total de marcas más vendidas y un 52% de unidades vendidas de participación del mercado.
- **Canales de venta:** Mastermoto cuenta con 38 agencias a nivel nacional bajo la metodología LineUp, es decir abastecer con la cantidad de motocicletas, marcas y modelos necesarios para cada punto de venta. Por otro lado existe una gran desventaja en el e-commerce ya que Mastermoto tienen una baja cobertura en esta estrategia de comercialización.

- **Fuerza publicitaria:** el esfuerzo publicitario que mantiene la empresa se encuentra en una etapa ineficiente ya que no ha llegado a todo el target objetivo a pesar de las campañas y ferias que se ha realizado, al igual que mantienen la página web en mantenimiento por tanto el reconocimiento de marca a nivel general es muy bajo.
- **Conocimiento del negocio/mercado:** Mástermoto lleva 11 años en el mercado, comparando con la curva de experiencia del sector que en promedio es de 19 años según el registro en el SRI (Servicio de Rentas Internas), por tanto existe un grado de conocimiento medio de las dinámicas del entorno competitivo, ventajas internas, capital intelectual, al igual que la experiencia tanto de los directivos como de la empresa en la industria
- **Satisfacción de los clientes:** el índice de satisfacción de los clientes es realmente bajo, la empresa tiene más de un 65% de clientes con quejas en cuanto al cubrimiento de las garantías y en el requerimiento de repuestos ya que la falta de información y comunicación con el cliente no es la adecuada para el cumplimiento de estas.
- **Área de talleres/ operaciones:**
 - **Estructura de costos:** Mastermoto actualmente para la operación de los talleres a nivel nacional, maneja la siguiente estructura que recae sobre los siguientes puntos:

- **Costos de mano de obra:** La empresa paga a los técnicos a nivel nacional un salario básico, con prestaciones y seguro social queda en aproximadamente 600 USD, lo que repercute que la empresa actualmente pague al técnico un promedio de 3,5 USD la hora productiva, y todos los servicios de mano de obra deben ser determinados sobre este costo para tener rentabilidad.

- **Costos de alquiler y mantenimiento:** Dentro de estos, recaen en los costos de alquiler, pago de servicios básicos entre otros, actualmente de los 15 talleres de Mástermoto, 11 rentan locales, mientras que los 4 sobrantes se encuentran dentro de las instalaciones de las respectivas agencias de venta de motos. El valor del alquiler en promedio de los 11 talleres es de aproximadamente 400 USD, y el pago de servicios básicos es de aproximadamente 30 USD.

- **Costos de equipos y herramientas.** Los talleres de Mastermoto, poseen una inversión por punto en cada taller respecto de maquinaria y herramientas de aproximadamente 8.000 USD, hay que considerar que el estado actual de las herramientas y equipos son funcionales ya muchos han cumplido la vida útil y se sugiere reemplazar parcialmente o en la totalidad.

- **Costo de insumos y materiales:** Los talleres de Mastermoto, reponen el inventario de lubricantes, repuestos e insumos para llevar a cabo las actividades del taller, con un promedio de costo global sobre tres ítems de 6.000 USD, para los 15 talleres.

- **Control de calidad:** El control de calidad llevado a cabo en Mastermoto, es netamente operativo ya que consiste en la revisión y chequeo de la motocicleta, determinando el diagnóstico y ejecutando la respectiva solución en mantenimientos de rutina, garantías, repocisiones, etc. A nivel mensual los talleres generan un promedio de 1200 órdenes de servicios de las cuales un 5% regresan por un tema de reproceso.

- **Productividad:** Para el 2023, los 15 talleres de Mastermoto presentan una facturación mensual de aproximadamente 20.000 USD.

- **Área financiera administrativa:**
 - **Coste de capital:** La Compañía Master Moto enfrentaba un desafío significativo debido al alto nivel de endeudamiento, lo que ha llevado a un elevado costo de capital, que actualmente se sitúa en torno al 36%. Esta situación plantea dificultades en términos de la supervivencia de la empresa y también tiene un impacto negativo en los resultados financieros.

Tras la pandemia, la Compañía Master Moto ha logrado mantener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 43%, lo que indica que, a pesar de las dificultades financieras, la empresa sigue siendo rentable. Esto sugiere que la compañía tiene una base sólida en términos de operaciones y puede mejorar aún más a la situación financiera con una gestión efectiva y decisiones estratégicas adecuadas.

- **Nivel de endeudamiento y solvencia económica:** Master Moto enfrenta un desafío financiero importante, con un alto apalancamiento financiero del 63%. El apalancamiento financiero que tiene Master moto es la proporción de deuda utilizada para financiar las operaciones de la empresa en comparación con el capital propio. El apalancamiento tan alto indica que la empresa está utilizando una cantidad significativa de deuda para respaldar las operaciones, lo que puede aumentar el riesgo financiero.

Además, en el año 2022, la empresa registró un retorno de activos (ROA) del 1%, es decir, que la eficiencia con la que la empresa utiliza los activos para generar beneficios es relativamente bajo en comparación con la inversión en activos.

- **Rentabilidad inversiones:** Master Moto opera con un modelo de negocio que se caracteriza por realizar inversiones relativamente bajas, con un índice de inversión del 2%. Este enfoque implica una estrategia donde los gastos operativos son más significativos en comparación con los gastos de capital.

En otras palabras, la empresa está enfocada en maximizar la eficiencia operativa y sacar el máximo provecho de los activos existentes, lo que podría ser una estrategia rentable si se gestiona de manera efectiva.

- **Solvencia financiera:** Master Moto enfrenta desafíos significativos en términos de solvencia financiera y rentabilidad. Con una prueba

ácida del 1.35%, la empresa tiene un margen de seguridad modesto para cumplir con los compromisos de corto plazo. Además, la rentabilidad operacional es del 1.25%, lo que indica dificultades para generar beneficios de las operaciones comerciales, y la rentabilidad financiera es del 4.2%, lo que sugiere que la empresa necesita mejorar la eficiencia operativa y financiera para aumentar los beneficios y rendimientos sobre el capital total. Para abordar estos desafíos, la empresa debe considerar estrategias que impulsen los ingresos, reduzcan costos y optimicen la estructura financiera

- **Área tecnológica:**

- **Esfuerzo de I+D:** El modelo de negocio de Mastermoto, se ha venido enfocando en el uso de la tecnología como el medio de optimizar los procesos y tener relacionamiento con los clientes. Sin embargo, se observa que falta todo un proceso de integración de información transversal que permita conectar clientes y compañía de forma más rápida para seguir tendencias y mejoras de servicios especialmente en los temas de crédito, ventas y posventas.

El valor de inversión en tecnología fue de 100 mil dólares para implementar nuevas tecnología desde el punto de infraestructura, sin embargo el uso de las diferentes tecnología asociadas al negocio va ha acompañado bajo el modelo on-premise qué facilita el manejo de la aplicación y disponibilidad de información con almacenamiento en la nube. Sin embargo, la empresa no dispone de un software conectado con CRM para que administre las actividades del taller y visibilidad con los clientes.

- **Tecnología disponible:** Dentro de los procesos de la organización, se usa tecnología para los diferentes actividades como ERP-OPENBRAVO, CRM, AURA plataforma de credito, BI, Cobrax, la conectividad con los clientes se ejecuta con el uso de redes y plataformas sociales para la promoción y publicidad. Sin embargo, el uso de IA no ha sido considerado por tanto los procesos de la compañía dependen de la gestión del área y persona a cargo.

- **Asimilación tecnológica.** El aprovechamiento de la tecnología se evidencia debido a que el promedio de personas que trabajan en la compañía es de 30 a 40 años, es decir, el grado adaptabilidad, usabilidad y aplicabilidad es muy buena, por tanto existe una gran oportunidad para poder seguir realizando cambios tecnológicos en los procesos que agreguen valor en la organización. Finalmente evidencia la explotación de los sistemas de información, para que se haga inteligencia de negocios.

- **Área de RRHH:**
 - **Sistema de incentivos:** Reconocen a los colaboradores con comisiones en base a las ventas; a los técnicos se les paga en base a cumplimientos, órdenes de servicio y/o facturación para llegar al cumplimiento del presupuesto objetivo, otorgando una comisión o bonificación, sin embargo hay que evaluar la correcta medición de cumplimiento de objetivos para bajar el porcentaje de rotación de los empleados.

 - **Clima laboral:** Mastermoto mide la satisfacción de los empleados en el ambiente laboral hacia los jefes y gerentes de

cada área de manera anual, al igual que implementaron nuevas estrategias hacia los colaboradores para mejorar el mantenimiento de los vendedores de la empresa que representa el 60% de toda la organización.

- **Nivel de participación:** Mediante el clima laboral que antes se mencionó, los colaboradores actualmente tienen un nivel medio alto de colaboración y vinculación con la empresa.

- **Nivel de formación:** del total de la nómina de empleados el 50% tiene un nivel de educación bachiller en diferentes especialidades y el 30% de tercer nivel de formación, es decir los de primera línea, gerentes o jefes de área tiene hasta un cuarto nivel de estudios y el otro 20% ocupan los técnicos son mecánicos de profesión, los colaboradores del sistema administrativo poseen carreras afines a los puestos de trabajo.

- **Área de dirección:**

- **Estilo de dirección:** En análisis previo, el estilo de dirección no es lineal y muy poco participativo en liderazgo en toda la organización, considerando que la toma de decisiones con estilo burocrático que se basa en un criterio financiero en la toma de decisiones para el desarrollo de estrategias de innovación generando una desventaja en la empresa.

- **Estructura organizativa:** Mastermoto tiene una estructura organizativa con 265 colaboradores entre técnicos, vendedores, comerciales, call center, etc. Sin embargo, existe

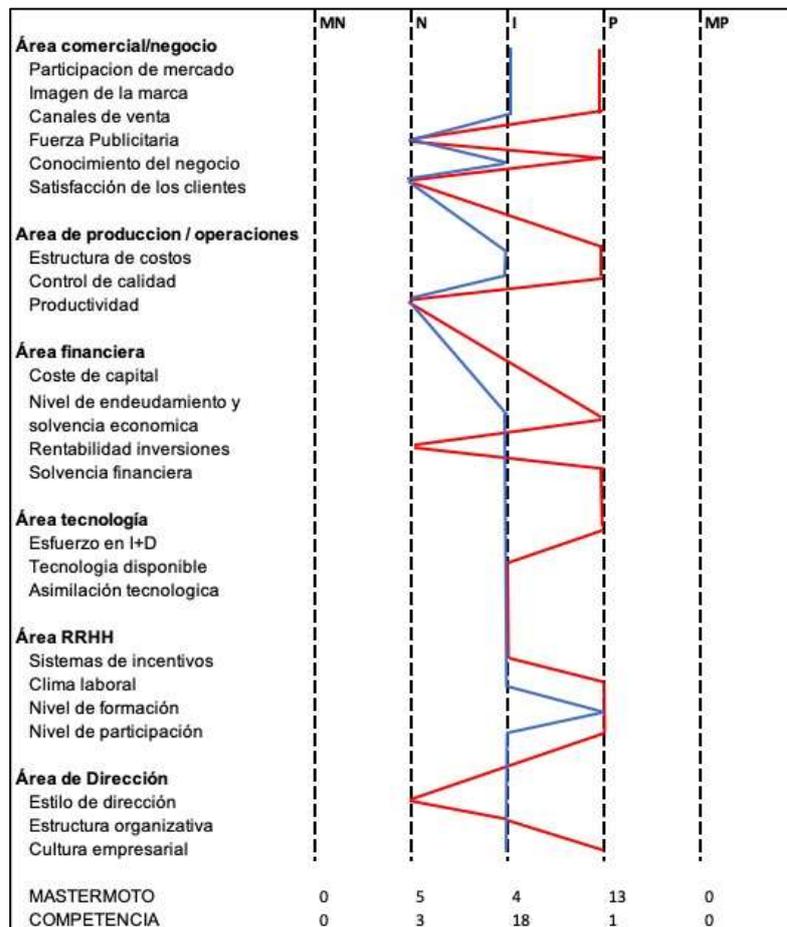
una desventaja en la asignación de responsabilidades con una deficiencia en las estrategias internas debido a que existe una alta dependencia en la toma de decisiones en la gerencia.

- **Cultura empresarial:** La cultura de Mastermoto está basada en valores como honestidad, alegría y mirada apreciativa, junto con los principios declarados para toda la organización como: orientación al servicio, orgullo empresarial, accionar de principios, valores y estrategias, saber de movilidad, tener los mejores talentos humanos y predicar con el ejemplo, enunciados en el año 2023.

Por lo que, desarrollar una cultura organizacional debe tomar de 3 a 5 años donde se desarrollarán estrategias consolidadas con la cultura.

Concluyendo con el capítulo, se ha utilizado la medición de análisis de “Likert” para evaluar las diferentes áreas del perfil estratégico con los respectivos parámetros:

Figura 10
Análisis de Likert



Existen 13 parámetros positivos de Mastermoto, frente a 22 evaluados que representan más del 50% de fortalezas para la empresa, sobre todo en el área comercial / negocio, financiera, tecnología, recursos humanos y de dirección, mientras que la competencia mantiene en el total 1 de 22. Por otro lado, se debe destacar que existen 5 parámetros negativos dentro del modelo del negocio que deben ser desarrollados a la brevedad posible, tales como: fuerza publicitaria, satisfacción de los clientes, productividad, estilo de dirección y estructura organizativa.

Otro análisis previo que se debe evaluar es la cadena de valor para identificar las actividades de apoyo y primarias ya que ayuda a la realización de estrategias internas en la empresa:

Tabla 2

Cadena De Valor - Mastermoto

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Área administrativa y financiera				
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				
Área de RRHH				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
Departamento de TIC's				
APROVISIONAMIENTO / COMPRAS				
Área de soporte por áreas				
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES (TALLERES)	LOGISTICA EXTERNA	COMERCIALIZACION MARKETING	SERVICIO POST VENTA
Recepción o almacenamiento : preservación, distribución a locales y talleres.	Atención en talleres en locales. Control de talleres	48 Almacenes y puntos de venta.	Asesoría al cliente en todas las fases de compra. Venta de motocicletas. Planificación, manejo de la marca, estrategias de venta	Gestión de garantías, medición de satisfacción del cliente,

PARTE II:

CAPITULO 1

Identificación de la estrategia seleccionada

En este capítulo se identificará la estrategia competitiva e innovadora llevada a cabo por Mastermoto con el fin de revisar las principales características y estrategias que tiene la empresa.

Mastermoto es el comercializador de motos que lidera el sector de la industria con cobertura nacional y tiene una representación de más de 17 marcas, siendo las marcas: Motor 1, Sukida y Daytona entre las más vendidas, que alcanzan un ingreso del 70% de la venta de la empresa. Estas marcas son de alta preferencia en los clientes porque cubre las necesidades de movilidad y de compra por economía.

Se ha evidenciado que los factores de éxito de Mastermoto son:

- 1. Conocimiento del negocio, proveedores, cliente y del mercado.**
- 2. Servicio Post-venta**
- 3. Alianza con proveedores**

Y por ello Mastermoto tomará acciones estratégicas de carácter ofensivo con el fin de crear una posición que pueda defender ante la industria acorde con la misión y visión, con el objetivo de conseguir rendimientos superiores a la competencia, esta estrategia se verá respaldada por la implementación de tecnología avanzada y una evaluación continua de la efectividad de la innovación, asegurando una adaptación ágil a los cambios en las tendencias del mercado y una mejora constante en la entrega de valor de nuestros clientes las cuales son:

- Diferenciación de portafolio por producto, segmentado por: cliente, región y demanda, así como el servicio post venta. Este proceso de

segmentación permitirá adaptar cada producto para satisfacer las necesidades particulares de diversos grupos de consumidores, teniendo en cuenta las preferencias de movilidad.

- Segmentación enfocada a la diferenciación en la experiencia del cliente, es decir en la mejor percepción percibida.
- Acuerdo con proveedores, que garantizan la disponibilidad de inventario de motos y repuestos para cubrir la demanda de los clientes en toda la red de las tiendas.
- Competitividad en costes de talleres de servicio, debido a precios más accesibles que tienen los clientes de Mastermoto en todo el país.

Por lo antes mencionado **Mastermoto lleva a cabo una estrategia competitiva orientada a la diferenciación** según el modelo de negocio, sin embargo, existen oportunidades de mejora para desarrollar proyectos de innovación que permitan interactuar entre la empresa con los clientes de forma directa, dando visibilidad a los procesos cuando un cliente adquiere un producto o servicios de Mastermoto.

En Mastermoto existen varios procesos de gestión antes de tomar una decisión en cada departamento; aprobaciones financieras, control de cartera, gestión de cumplimiento de garantías en el servicio post venta, sin embargo, en este último se visualiza un falta de innovación hacia un mejor servicio.

Y sí Mastermoto quiere seguir liderando en el sector, deberá dedicarse a rediseñar los procesos internos y adaptarse a las necesidades de los clientes encaminando una mejora en el servicio post venta y que a su vez minimice los costos operacionales que se dan por reprocesos, adicional se debe mejorar la comunicación con los clientes de forma que esta sea asertiva, clara y concisa.

De ahí que el rol que asume Mastermoto en el papel de la innovación será el de la **ESTRATEGIA OFENSIVA** ya que, al identificar las nuevas necesidades de los clientes en la venta de motocicletas y servicios relacionados, la empresa deberá adoptar grados de innovación en el servicio de experiencia al cliente desde el momento en que se relaciona con la compañía.

Parte del éxito del Mastermoto ha sido desarrollar un portafolio atractivo de motos multimarca para la segmentación de mercado de los clientes, así como el confort en las necesidades de compra, de igual forma los diseños de las tiendas, así como las localizaciones a nivel país que facilitan el acceso a los clientes para generar cercanías y experiencias.

Mastermoto también utiliza una **ESTRATEGIA OPORTUNISTA** debido a que dentro del portafolio de marcas existe variedad modelos de alta gama mismas que de ser adquiridas directamente con los fabricantes, estas deben ser compradas mediante efectivo o con tarjeta de crédito en la competencia, es aquí que Mastermoto por medio del crédito directo permite la facilidad de adquisición de la motocicleta hacia los clientes.

Para dar continuidad a la **ESTRATEGIA OFENSIVA** de Mastermoto se debe desarrollar soluciones enfocadas a mejorar el servicio de comercialización y post venta en los clientes logrando diseñar, desarrollar, implementar y ejecutar a través de la tecnología una aplicación móvil cliente - compañía que permita interactuar y afianzar los acuerdos en las adquisiciones de los clientes.

Y de acuerdo con el capítulo 5: perfil estratégico de la empresa, en donde se destaca que el Esfuerzo de inversión con I+D ya que el proyecto de seguir una inversión tecnológica enfocada a los objetivos estratégicos de la compañía podrá generar fidelización y recompra futura por las interacciones y experiencias que se logró con los clientes directamente.

CAPITULO 2

Análisis de las fuentes de conocimiento de la organización.

MasterMoto es una empresa que, a lo largo de los 11 años de trayectoria en comercialización de motos, no ha incurrido en la gestión de departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D) ya que todo el conocimiento ha sido adquirido de forma experiencial.

Mastermoto ha desarrollado los procesos de funcionales, que ha permitido conocer cómo funciona la compañía en las áreas funcionales, sin embargo, es importante destacar que las áreas de ventas, marketing y post venta son las puntas de lanza para llevar adelante el core del negocio y por ende es una fuente importante interna de conocimiento para liderar al sector, siendo esta, una fuente valiosa que dispone la compañía.

Por ende, las necesidades que tiene que desarrollar Mastermoto son:

- Explorar nuevas formas de merchandising de productos en tiempo y rutas y recorridos para motivar y mejorar los impulsos de ventas y generar experiencia de atención al cliente.
- Establecer oportunidades de innovar en servicios postventa ya que todo se hace bajo requerimiento puntual del cliente de forma presencial o telefónica.
- Implementar metodología forma de investigación y gestión de proyectos con enfoque a los objetivos estratégicos para ser eficiente en la toma de

decisión y dejar de lado los supuestos que se han tomado como base para acciones en algunos casos.

- Fomentar la relación con proveedores, no es retroalimentada en base de las necesidades de todo lo que requiere la empresa y clientes, como stock de productos, velocidad de respuesta a garantías, promociones, etc.

Por otra parte, cabe mencionar las innovaciones externas que ha generado MasterMoto que ha sido la adquisición de tecnología como fuente de conocimiento para fomentar el negocio, en los últimos dos años se incorporaron paquetes de TI (tecnologías de la información) como: CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning), BI (Business Intelligent), AURA (sistema operativo de facturación electrónica) para mejorar la gestión en los procesos internos.

- **Gerencia General Mastermoto:** Como se ha mencionado en capítulos anteriores es necesario tener un comité de Investigación y Desarrollo (I+D) en la empresa para poder explorar y explotar el conocimiento del negocio, conformando un equipo autónomo, liderado por la alta gerencia.

El Gerente actual de Mastermoto cuenta con una experiencia de 11 años en el negocio de venta y comercialización de motocicletas por lo cual las estrategias que hoy tiene la empresa es hacer crecer a Mastermoto en el sector.

Adicionalmente la gerencia general de Mastermoto tiene la decisión de adquirir fuentes de tecnología externa en temas de software tanto en tecnologías de la información, así como también formación de consultorías para la adquisición de IT (tecnologías de la información).

Ventajas:

- Experiencia del Gerente en el sector lo que facilita la toma de decisiones estratégicas.
- Networking en la industria que ha establecido alianzas y oportunidades de negocio.
- Enfoque del Crecimiento en el sector donde se demuestra un compromiso con el desarrollo y la expansión de la empresa, lo que puede aumentar las oportunidades de negocio y rentabilidad.

Desventajas:

- Altos costos de inversiones en infraestructura y tecnología que necesitan actualizaciones para mantener operaciones durante un largo periodo de tiempo.
- Dependencia del liderazgo individual, la experiencia del gerente es una ventaja, pero también podría convertirse en una desventaja si la empresa depende en exceso de una sola persona. La falta de diversidad en el liderazgo podría limitar la variedad de perspectivas y enfoques.
- Inercia empresarial y falta de capacitación permanente en los ámbitos de uso de IT.

Al igual que dentro del área de gerencia de Mastermoto se encuentra el área de BI (Inteligencia de negocios) como fuente de conocimiento interna y se

apalanca en una herramienta BI como fuente externa para explotar el conocimiento a favor del negocio y los procesos

- **Inteligencia de Negocios:** Esta área es la encargada de consolidar y distribuir informes y reportes de: ventas, inventarios, utilidad financiera y otros de manera diaria para la toma de decisión.

Ventajas:

- BI proporciona análisis de datos que permiten tomar decisiones informadas, comprende las tendencias de la demanda y efectividad de estrategias en el área de marketing.
- Visualización de niveles de inventario en la red de Mastermoto identificando oportunidades de mejora y compara el desempeño de estos.
- Eficiencia operativa en las proyecciones de ventas, presupuestos y asignación al equipo comercial y reportes en avances de venta

Desventajas:

- Alta dependencia de utilización de la herramienta BI ya que solamente un colaborador está a cargo de esta área.
 - Constante actualizaciones y capacitaciones continuas en IT para asegurar la efectividad de la herramienta.
 - Alto costo de inversión al implementar esta herramienta en la empresa, al igual que el mantenimiento de este.
- **Desarrollo Organizacional**

Esta área técnica de ingeniería industrial es responsable de relevar, diseñar, desarrollar e implementar, los procesos de las diferentes áreas funcionales de la

compañía, utilizando tecnología externa como BIZAGI, de igual forma administra los procedimientos y mantiene la actualización de estos. El liderazgo dentro de la organización consiste en fomentar la gestión por procesos en Mastermoto.

Ventajas:

- Logra una eficiencia operativa mediante la gestión por procesos, con una visión más integral para explotar el conocimiento en el negocio.
- Al utilizar la plataforma BIZAGI se desarrolla, mantiene y mejora los mapas de procesos acorde a los cambios productivos, organizacionales y exigencia del entorno empresarial.
- Fomenta el dimensionamiento de recursos operativos y la productividad en diferentes partes del proceso.
- Elimina procesos no productivos que no agregan valor a la empresa, así como simplificar los procesos para obtener más beneficios.
- Facilita la toma de decisión, sobre la base de indicadores de gestión.

Desventajas:

- Mide el uso de tecnología en todo el contexto sobre las mejoras de los procesos y explotación de estas.

- Falta de capacitación constante sobre la aplicación de la gestión por procesos que permita generar nuevas iniciativas para generar excelencia operacional.
 - Adaptación al enfoque de la gestión y sin respaldo a las iniciativas corre el riesgo de perder oportunidad para el objetivo que se persigue.
 - La dependencia tecnológica de BIZAGI con un costo permanente por el uso de plataformas y licencias.
-
- **Gerencias Financiera Administrativa:** En la gerencia financiera administrativa son responsables de la gestión financiera eficiente, planificación presupuestaria y control de cartera de la empresa, ejecutar los balances financieros que generan la compañía, al igual que implementa el análisis de créditos, índices de cartera al apoyo comercial, en el cual utilizan diferente tecnología externa como EQUIFAX, AURA, ERP.

Ventajas:

- Brinda soporte y asesoramiento en la gerencia para las ventas de motocicletas.
- Se soporta en sistemas informáticos para realizar eficientemente los procesos informáticos y obtener información crediticia de los clientes.
- Integración de diversos procesos con el sistema operativo ERP en el área financiera como contabilidad, inventario, facturación y gestión de pedidos en órdenes de compra y talleres. Este sistema operativo

ayuda a visualizar los datos registrados en la empresa de forma automática, volviéndose una fuente principal para la toma de decisiones.

Desventajas:

- Dependencia del sistema público EQUIFAX buró de crédito para calificar a los clientes.
 - Desarrollo y actualización de los sistemas informáticos como el sistema soporte externo AURA para visualizar el buró de crédito.
 - Los costos de almacenamiento de datos pueden llegar a ser muy altos y bajo dependencia de los servidores de los sistemas tecnológicos.
-
- **Gerencia Comercial:** La gerencia comercial cumple el rol de planificar, ejecutar y controlar los planes de ventas, marketing y servicio al cliente de motocicletas en Mastermoto para alcanzar los objetivos establecidos. Utilizando herramientas externas como el CRM.

Ventajas:

- **CRM:** Las principales áreas de desarrollo del CRM son; marketing, gestión de ventas y servicio al cliente.

- Optimiza los tiempos de respuesta al cliente, permite a Master Moto brindar información precisa y ágil sobre diferentes requerimientos por parte de los clientes, por ende fomenta oportunidades de venta.
- Mejora la productividad en la empresa ya que permite conectar los requerimientos de los clientes a las diferentes áreas de Mastermoto, reduciendo costos por reprocesos.
- Fidelización del Cliente, al implementar programas de fidelización como promociones exclusivas aumentando la retención de clientes y fomentando la lealtad de la marca.
- Costo de implementación y mantenimiento, implica una inversión significativa para la empresa, además, se deben considerar los costos de capacitación del personal y las actualizaciones periódicas para mantener el sistema funcionando correctamente.
 - Dependencia de la calidad de los datos, si los datos son incorrectos o incompletos, el sistema puede generar resultados inexactos y afectar negativamente la toma de decisiones ○

- **Marketing**

Ventajas:

- **Diversidad de Productos**, la industria de motocicletas a menudo ofrece una variedad de modelos, tamaños y estilos. Esto permite a la gerencia comercial destacar la diversidad de productos en campañas de marketing, satisfaciendo así diferentes segmentos de mercado por esta razón MásterMoto oferta más de 17 marcas de motocicletas.
- **Demostraciones y Eventos**, las motocicletas son productos que se prestan bien a demostraciones y eventos. Organizar días de prueba de manejo, participar en ferias del sector o

eventos locales puede generar interés directo y permitir que los clientes potenciales experimenten los productos.

- **Tendencias e Innovación**, el marketing puede destacar las últimas tendencias y avances tecnológicos en la industria de las motocicletas. Esto puede atraer a consumidores interesados en la innovación y las características avanzadas.
 - **Estacionalidad**, la demanda de motocicletas puede ser estacional, con picos de ventas en ciertas épocas del año. Esto puede hacer que la planificación de campañas de marketing sea más compleja y requerir estrategias específicas para abordar las fluctuaciones estacionales.
 - **Cambio en las Tendencias del Consumidor**, Las preferencias de los consumidores en el mercado de motocicletas pueden cambiar rápidamente debido a factores como las tendencias de estilo, avances tecnológicos y consideraciones ambientales.
- **Inteligencia de mercado**, Mastermoto no cuenta con la información para poder comprender el comportamiento de compra en las tendencias de consumo y entorno comercial para poder luego generar nuevas estrategias de corto mediano y largo plazo para defender la participación de mercado.
 - No se está explotando herramientas de marketing digital, no tiene e-commerce.
 - **Gerencia de Recursos Humanos**: El área de recursos humanos (RRHH) desempeña un papel fundamental en la gestión de las personas dentro de la organización. Las responsabilidades abarcan una amplia gama de funciones que contribuyen al desarrollo y

bienestar de los empleados, así como al éxito general de la empresa de Máster Moto.

Algunas de las responsabilidades clave del área de recursos humanos tales como: Selección y Contratación, Capacitación y Desarrollo, Gestión del Desempeño, Compensación y Beneficios, Gestión de Relaciones Laborales, Salud y Bienestar, Gestión de cambios y de formación. Utiliza el ERP como la plataforma base de información y gestión.

Ventajas:

- **Gestión del Talento:**
 - Permite a la empresa atraer, retener y desarrollar talento clave.
 - Mejora la calidad y la eficiencia del trabajo, fruto de la experiencia y expertise de los líderes del área.

- **Desarrollo Organizacional:**
 - Facilita el desarrollo de una cultura organizacional fuerte.
 - Contribuye a mejorar una cultura laboral acorde a la forma laboral de la empresa.

- **Cumplimiento Normativo:**
 - Asegura que la empresa cumpla con todas las leyes laborales y regulaciones.
 - Evita sanciones legales y protege la reputación de la empresa.

Desventajas:

- **Costos Operativos:**
 - Mantener un departamento de recursos humanos puede ser costoso.

- La gestión eficiente de los recursos financieros es esencial.
- **Burocracia:**
 - El exceso de procesos puede llevar a la burocracia.
 - Puede ralentizar la toma de decisiones y la implementación de cambios.
- **Resistencia al Cambio:**
 - Algunos empleados pueden resistirse a las iniciativas de recursos humanos.
 - La gestión del cambio es esencial para superar la resistencia.
- **Carencia de uso de tecnología**
 - No se utilizan plataforma tecnológicas para pruebas psicológicas, psicométricas, psicosociales.
- **Gerencia Post Venta:** En el área de postventa es una actividad complementaria a la venta de comercialización de motocicletas, al igual que es un giro de negocio venta sustentable de repuestos, accesorios, lubricantes y servicio a través de sus talleres, que perdurará en tiempo ya que ofrece servicios de mantenimiento de las motos vendidas y de terceros.

El gerente de postventa tiene como misión mejorar los indicadores de satisfacción del cliente después de la venta con el objetivo de que estos regresen para una recompra, además debe asegurar que el área sea productiva y auto sustentable es decir que costee las operaciones por sí sola, y que dependa o no, al giro de negocio principal que es la venta de motocicletas. Esta área además utiliza factores externos como ERP para generar órdenes de servicio.

Ventajas:

- Oportunidad de negocio en el área de post venta, que presenta una mayor utilidad que el giro de negocio principal que es la venta de motos, tomando en cuenta que la utilidad en venta de motos es del 6 al 12%, mientras que en los rubros de postventa son del 40 al 60%.
- Resolución de problemas a las quejas de los clientes generando una calificación positiva en la reputación de Mastermoto.

Desventajas:

- No existe una herramienta tecnológica que permita hacer un seguimiento puntual del índice de la satisfacción del cliente.
- Falta de un software de control de ejecución de actividades de mantenimiento para medir las actividades.
- Tiempos de respuesta tardío en trámites y gestión de garantía, debido a la falta de una herramienta tecnológica, ágil que permita realizar de forma rápida este proceso.
- Reclamos por información no asertiva que provoca que el cliente no entienda cómo funciona el respectivo proceso de postventa.
- Participación baja con los proveedores estratégicos en cuanto a las novedades que presentan los clientes de motocicletas.

- Falta de definición de roles y procesos de cara a todas las áreas funcionales de la empresa, sobre todo cuando existen requerimientos de clientes.
- Falta de información asertiva a los clientes al momento de gestionar la venta, dando como resultado que muchos de los clientes no sepan en qué consiste y cómo se gestiona una solicitud de garantía que es uno de los eslabones críticos del área.

Para concluir, Mastermoto está tiene un conocimiento empírico del negocio que lo está formalizando al interior de la organización con la incorporación de modelos de gestión por procesos incorporando tecnología que mejore la eficiencia de la empresa en terminos generales y fomentando una cultura de servicio que permita generar fidelización de marcas y clientes.

CAPITULO 3

Identificación de un proyecto de innovación dentro de la organización.

De acuerdo al modelo de negocio analizado y a los objetivos estratégicos que Mastermoto pretende alcanzar, se ha analizado que el enfoque del proyecto de innovación será en el servicio post venta, área clave del negocio para garantizar un “*servicio de excelencia al cliente post venta*” tomando en cuenta que fidelizar al cliente es parte del giro de Mastermoto por tanto se deberá implementar innovación en esta área que necesita de una mayor y más puntual interacción y seguimiento a sus clientes ya que esta área conecta directa e indirectamente a otras áreas de la empresa como son comercial, crédito, cartera, etc.

Actualmente Mastermoto cuenta con 15 talleres y 40 tiendas a nivel nacional sin embargo el presupuesto de la empresa impide que cada tienda cuente con un taller de cobertura o respaldo, provocando que el grado de insatisfacción se incremente en tiendas donde no hay talleres ya que el cliente tiene que acudir a otros talleres autorizados donde no mantienen buenos tiempos de respuesta, repuestos no garantizados y el stock de los mismos no es de fácil adquisición.

Mastermoto mantiene dentro del catálogo más de 17 marcas de motocicletas que manejan diferentes tiempos y kilometrajes para la cobertura de garantía, por lo que se tiene una tasa promedio de reclamos por este concepto de alrededor del 12% este indicador se obtiene como el cociente entre el número

de reclamos sobre las unidades vendidas, repercutiendo en indicador del tiempo promedio de respuesta de las garantías considerando que el tiempo de respuesta óptimo es de 1 a 3 días y el tiempo de respuesta ineficiente supera los 15 días de solución. También es importante destacar que este indicador no solo afecta al área de post venta si no, a otras áreas de la empresa como: el área comercial ya que el cliente percibe que el producto es de mala calidad, y también para el área de crédito y cartera ya que el cliente se excusa por averías en la motocicletas y no cumple con las obligaciones pago.

Cabe mencionar que de acuerdo al **grado de satisfacción post venta** en repuestos y garantías para todo el catálogo de marcas de Mastermoto, la calificación promedio es del 65% de aceptación, considerando los aspectos como: **respuesta, tiempo de solución, cobertura y respaldo** que ofrece cada marca y que se gestiona por Mastermoto, sin embargo esta calificación provoca que los clientes no se fijen en la marca del producto que adquirieron si no que directamente perciben un mal servicio por parte de Mastermoto.

De acuerdo con los indicadores de: *respuesta, tiempo de solución, cobertura y respaldo*, el objetivo del proyecto de innovación es mejorar el grado de satisfacción post venta frente al esquema actual del 65% en promedio al 80% en los próximos 3 años desde el 2024.

En primer lugar, se propone conformar un comité de I+D, liderado por la alta gerencia y sponsor del proyecto conformado por equipo de trabajo multidisciplinario autónomo, integrados por expertos en servicio post venta, comercial, marketing, inteligencia de negocios, talento humano.

Se nombrará un gerente de proyecto que estará acompañado por líderes funcionales de diferentes áreas que desarrollarán las soluciones del proyecto de I+D. El equipo se reunirá con una frecuencia establecida de acuerdo con el

cronograma del proyecto basada en rutas críticas de ejecución y generará un plan de reuniones con la alta gerencia para informar los avances detallados de los hitos del proyecto.

En **primer hito se** identificará y analizará los motivos que afectan a la satisfacción del cliente por diferentes circunstancias entre ellas la atención de reclamos por garantía, así como tiempo de respuesta de la misma, falta de comunicación asertiva con los clientes mediante todas sus plataformas, agendamientos para mantenimiento de motocicletas y mejorar la disponibilidad de inventario en repuestos. Por tanto, en la primera etapa del proyecto se identificará y analizará los motivos de quejas en los clientes mediante encuestas.

En un **segundo hito** se deberá definir e implementar políticas y procesos comerciales y post venta de Mastermoto para todas las marcas que la empresa comercializa para mejorar el grado de satisfacción de los clientes

Una vez incorporadas estas políticas y procesos habrá un **tercer hito** que será desarrollar una aplicación móvil que ayude a monitorizar y canalizar los grados de satisfacción del cliente como resultado de las políticas comerciales y de post venta previamente establecidas, al igual que se deberá identificar otros motivos de insatisfacción del cliente para tomar decisiones sobre estos.

En la siguiente etapa se ejercerá el proceso antes mencionado con el fin de monitorear y tomar decisiones operativas por parte del equipo encargado del departamento de post venta para incrementar el indicador de satisfacción del cliente, alineado con los objetivos de Mastermoto.

Este proyecto intenta fidelizar a los clientes por medio del servicio post venta generando un gran valor económico a la empresa ya que el objetivo es que los clientes regresen por la apertura de financiamiento directo al adquirir una motocicleta, compra de repuestos y servicios, cumplimiento garantías o recompra de una nueva motocicleta. Es por esto que se puede afirmar que es una innovación en el sector y por el alcance que podría tener el desarrollo de la aplicación, sin antes mejorar las políticas internas comerciales y post venta.

Para concluir, el proyecto de innovación estará alineado con los objetivos estratégicos tales como; implementar programas de fidelización, complementar la estrategia de marketing digital, mejorar el servicio post venta, entre otros, que se alinean con los atributos que califican el nivel de servicio en los clientes de Mastermoto por ende, este es un proyecto de innovación de carácter incremental.

CAPITULO 4

Implantación del proyecto de innovación dentro de la organización.

Para este efecto se utilizará el modelo de las 7's de la consultora McKinsey el mismo que induce a revisar y diseñar aspectos relevantes para ser una implementación del proyecto de forma adecuada y dentro de un marco organizativo que garantice la ejecución del mismo.

- **Estrategia (Strategy):** Mastermoto tiene una estrategia de diferenciación y con los objetivos estratégicos claramente definidos que van en línea con la implementación del proyecto de innovación para poder ofrecer a los clientes la mayor gama de marcas de motocicletas a través de la red de distribución a nivel nacional.
- **Estructura (Structure):** Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, la empresa posee una estructura jerárquica lineal que se distribuye de la siguiente forma; Directorio holding, Gerencia Mastermoto, Gerencia financiera administrativa, Gerencia Comercial, Gerencia RRHH, Gerencia de post venta.
- **Sistemas (Systems):** La empresa cuenta con un ecosistema de información conformado por ERP, CRM, BI, los mismos que sirven para toda la transacción de la organización, así como fuentes de información y atención a clientes, los mismos que serán complementarios al proyecto de innovación. Finalmente, todos estos sistemas cuentan con una red de seguridad de la información IP para proteger los datos de la compañía.

- **Estilo (Style):** Mastermoto tiene un estilo de gestión orientado al servicio enfocado a las estrategias que permiten a los equipos de trabajo el empoderamiento de las metas y objetivos que tiene la organización, esto contribuye para que los proyectos de innovación puedan lograr posibilidades de éxito.
- **Personal (Staff):** Cuenta con un personal diverso con diferentes habilidades, competencias y especialidades que permiten el desarrollo y gestión de los objetivos estratégicos por lo que permitirá al proyecto de innovación contar con talentos que permitan el desarrollo e implementación
- **Habilidades (Skills):** Las habilidades del talento humano se están fomentando en base a programas de capacitación encaminados a impulsar el logro de objetivos, sin embargo existen oportunidades de mejorar la comunicación interna y externa, atención al cliente en el servicio post venta.
- **Valores Compartidos (Shared Values):** La visión de Mastermoto es “...ser líderes en el mercado de movilidad de motocicletas, contando con personal: talentoso, capacitado, alegre, motivado, orgulloso de la marca, con actitud y vocación de servicio”. Se contribuirá activamente al desarrollo de los clientes, colaboradores, proveedores y accionistas”.

Toda la gestión de cambio que apoyará al proyecto de innovación estará sustentada y desarrollada en la metodología de los 8 pasos de Kotter con el fin de transmitir los beneficios, visión y generar acciones para reducir la resistencia al cambio durante el desarrollo del mismo.

En cuanto al **gobierno corporativo** se establece un equipo de trabajo de un nivel jerárquico en gran medida, que es un proyecto de implementación

que agrupa a los problemas enfocados en el área post venta pero que tienen relevancia con las otras áreas de Mastermoto.

Figura 11
Gobierno del proyecto de innovación



Figura 12
Gobierno del proyecto gestión del cambio



Se realizó un **cronograma bajo metodología ágil “scrum”** y un **business case** identificando la inversión y el financiamiento que tendrá este proyecto de innovación, evaluando el retorno de inversión esperado, considerando la mejora en la satisfacción del cliente y servicios, al igual que los costos que se generará al desarrollar una aplicación como son mantenimiento y soporte, colaboración

del personal involucrado en el proyecto, capacitación de personal, entre otros (ANEXO 1- Flujo de caja y escenarios).

Al igual que se plantearon 3 escenarios pesimista, conservador y optimista, para poder visualizar el porcentaje efectivo en satisfacción al cliente que generará ganancias en Mastermoto al desarrollar la aplicación, evaluando la rentabilidad del proyecto bajo el análisis de TIR (Tasa interna de retorno) y VAN (valor presente neto). Por tanto el objetivo de la implementación del proyecto de innovación será generar ingresos incrementales en un 12% por venta de servicios y satisfacción de los clientes (ANEXO 2 - Escenarios, análisis VAN – TIR)

Tabla 3
Escenarios, análisis VAN - TIR

FLUJO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TASA	8%
INGRESOS	\$ -	\$62.424,00	\$62.424,00	\$62.424,00	VAN	\$20.854,62
EGRESOS	\$76.974,25	\$27.666,67	\$22.666,67	\$22.666,67	TIR	22%
TOTAL	-\$76.974,25	\$34.757,33	\$39.757,33	\$39.757,33	IR	2,2146

Se ha elaborado un cronograma que permite visualizar todas las fases de ejecución del proyecto tales como: planificación y diseño, desarrollo, implementación y post lanzamiento, gestión de cambios y soporte de usuarios, en un plazo estimado de 6 meses que se detallada en el ANEXO 3- cronograma del proyecto de innovación.

El plan de comunicación, es informar a todo el público directos e indirectos de MASTERMOTO sobre el desarrollo e implementación del proyecto de innovación, por ende se han identificado los **Stakeholders** más importantes:

- Directorio del grupo UNNO

- Directores de proyectos
 - Desarrolladores de la aplicación
 - Usuarios potenciales de la aplicación
 - Patrocinadores y colaboradores
-
- **Estrategias de Comunicación:**
 - **Impactos directos:** Comunicar a los colaboradores de la empresa el alcance y beneficios del proyecto de innovación que van alineados a los objetivos estratégicos de la compañía y que permitirán en el futuro poder interactuar clientes con la empresa.

 - **Impactos Indirectos:** Comunicar a proveedores y clientes la disponibilidad y uso de una aplicación móvil que permita interactuar con la empresa, para poderles brindar un mejor servicio al cliente en todos los ámbitos.
-
- **Canales de Comunicación:**
 - Sitio Web de "MASTERMOTO"
 - Redes Sociales
 - Correo Electrónico
 - Foros y Grupos en Línea.
 - App clientes / proveedores

Finalmente, se ha establecido un kick off para el proyecto de innovación

Figura 13
Partitura de comunicación

A llegado la hora de estar más cerca de nuestros clientes y proveedores a travez de una aplicación móvil que nos permita estar hiperconectados para atender todos los requerimientos y ofrecer un servicio de calidad .

APP MASTERMOTO

CREE EN TI



CAPITULO 5

Opciones estratégicas, gestión de la implantación y plan de negocio

En este capítulo se desarrollará un cuadro de mando integral que permitirá a los responsables del proyecto de innovación llevar a cabo una ejecución, control y resultados de los objetivos planteados, con el fin de tomar las medidas correctivas y oportunas para alcanzar los resultados.

En el cuadro de mando integral, estarán participando varios responsables como la gerencia comercial, gerencia de post venta, jefe de marketing y jefe post venta como los actores principales alcanzar los objetivos planteados en los siguientes hitos principales (ANEXO 4 -Cuadro de Mando Integral):

1. Alineación de los procesos del servicio al cliente.
 - Implementación de políticas, procesos y encuestas de servicio al cliente en el 2024.

2. Mejorar la satisfacción del cliente.
 - Reducir las tasas de reclamos del 9% al 3% del 2024 al 2026.
 - Reducir los tiempos de respuesta de garantías de 15 a 3 días para el año 2024.
 - Alcanzar niveles (NPS Net Promoter Score) arriba del 50% del 2024 al 2026.

3. Incremento de ventas por servicio post venta.
 - Incremento de ventas por servicios en talleres a tasa de un 12% anualmente de 2024 al 2026.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

- Mastermoto, es una retail líder en motocicletas que debido a varios factores donde se destaca el gran incremento de competidores del sector, debe buscar propuestas de innovación que permitan que el giro de negocio se vuelva más atractivo para el público objetivo.
- La entidad, maneja un organigrama en forma de jerarquía, por lo cual las decisiones estratégicas son tomadas únicamente por las gerencias de cada área, sin embargo, pese a que la toma de decisiones debe estar centrada en estos cargos, no existen comités multidisciplinarios que permitan mejorar procesos, por lo que es urgente la definición de un comité I+D que permita que la organización pueda tomar mejores decisiones estratégicas y sembrar principios de cultura organizacional enfocada hacia la innovación.
- A pesar de que la organización tiene definida la visión y misión, estas carecen de controles de mando que alineados a los objetivos estratégicos permitan medir los resultados esperados.
- Una gran oportunidad que tiene la empresa como tal, es que, dentro de las áreas operativas, la de postventa pese a ser un área con alto índice de quejas tiene un potencial de oportunidad para generar negocio mediante venta de servicios, repuestos y lubricantes, apalancados en el proceso comercial de venta de motocicletas.
- El desarrollo del aplicativo móvil será una herramienta que generará innovación hacia la organización ya que será un medio de conectividad con el cliente, donde podrá obtener toda la información de manera

detallada sobre el vehículo, así como solicitar en tiempo real cualquier requerimiento para el mismo, desde agendamiento de turnos para servicio técnico, solicitud de repuestos y gestión de garantías, siendo mastermoto la primera retail de motocicletas en contar con un aplicativo móvil.

- La empresa pese a contar con algunos sistemas informáticos como ERP, CRM, etc., no tienen un ecosistema integrado e hiperconectado para extracción de registros e inteligencia de datos de mercado, negocio y clientes.
- El proyecto de innovación propuesto a implementarse en la organización tiene un tiempo de ejecución de 6 meses, donde la cultura organizativa y los líderes en cada fase serán claves para el éxito del proyecto, y conseguir los beneficios esperados en los tiempos establecido de forma que nos permitan obtener réditos e incremento de satisfacción en los clientes, generando el retorno de inversión contemplado en 3 años.

BIBLIOGRAFIA

Angulo, S. (2023, 12 diciembre). La venta de motos se redujo en 2022. *www.expreso.ec*. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/venta-motos-redujo-2022-146946.html>

Admin. (2021, 11 noviembre). El mercado de las motos en Ecuador: ¿Cómo elegir tu primera moto? - Horus Airbag. *Horus Airbag - Tienda de airbags para motociclistas*. <https://horusairbag.com/el-mercado-de-las-motos-en-ecuador-como-elegir-tu-primera-moto/>

Alava, J. (2023, 9 octubre). Crecimiento del mercado de motos en Ecuador impulsa la llegada de nuevos modelos y campañas enfocadas en turismo de carretera. *Economía | Noticias | El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/crecimiento-del-mercado-de-motos-en-ecuador-impulsa-la-llegada-de-nuevos-modelos-y-campanas-enfocadas-en-turismo-de-carretera-nota/>

Baena, M. R. (2020, 28 enero). *¿Cuáles son las etapas en el desarrollo de App?* - *App&Web*. *App&Web*. <https://www.appandweb.es/blog/etapas-desarrollo-app/>

Banco Central del Ecuador 2022. (s. f.). Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural.

<https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122021.pdf>

Bernal-Villa, G. J., Narváez-Zurita, C. I., Erazo-Álvarez, J. C., & Pinos-Jaén, C. E. (2020). Insuficiencia de legitimidad democrática en la elección de jueces de la Corte Constitucional del Ecuador. *Iustitia Socialis*, 5(2), 189. <https://doi.org/10.35381/racj.v5i2.742>

Cajamarca, C. (2019). Efectos del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) para las empresas importadoras de material e insumos eléctricos en el distrito Metropolitano de Quito. <https://www.semanticscholar.org/paper/ffeaa5ba52bbb9b867e82ce9c46e7e9c5d709af1>

CASO PRACTICO MODELOS ORGANIZACIONALES. (s. f.). Coursehero.com. <https://www.coursehero.com/file/205834806/CASO-PRACTICO-MODELOS-ORGANIZACIONALESpdf/>

¿Cómo benefician las motos eléctricas al medio ambiente? (s. f.). Motos Eléctricas Valencia. <https://motoselectricasvalencia.com/como-benefician-las-motos-electricas-al-medio-ambiente/>

Consejos de seguridad para el motociclista – *Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador – ANT.* (s. f.). <https://www.ant.gob.ec/manual-de-seguridad-del-motociclista/>

De La Cigoña, J. R. F. (2023, 5 diciembre). *Toma nota de los principales indicadores financieros para controlar tu empresa.* Sage Advice España. <https://www.sage.com/es-es/blog/toma-nota-de-los-principales-indicadores-financieros-para-controlar-tu-empresa/>

Diapositivas Temas-1-3. (2021, 24 mayo). [Diapositivas]. PDF. <https://es.slideshare.net/HugoTinoVega/diapositivas-temas13-248491647>

Estadísticas - IntersRI - Servicio de Rentas Internas. (s. f.). <https://www.sri.gob.ec/estadisticas-sri#estad%C3%ADsticas>

En 2021 el mercado de motos en Ecuador creció en un 12%. (s. f.). Primicias. https://www.primicias.ec/nota_comercial/autos/actualidad/sabado-en-2021-el-mercado-de-motos-en-ecuador-crecio-en-un-12/

E&n, R. (2021, 8 marzo). SICA: Centroamérica cuenta con más de 1,300 fuentes de agua termal. www.revistaeyn.com. <https://www.revistaeyn.com/centroamericaymundo/sica-centroamerica-cuenta-con-mas-de-1300-fuentes-de-agua-termal-CCEN1447775>

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales. (s. f.).
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/37639/1/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>

Flores, G. (2020, 7 julio). *Como se obtiene la energia geotermica Resumen? – La-Respuesta.com.* <https://la-respuesta.com/contribuyendo/Como-se-obtiene-la-energia-geotermica-resumen/>

Getplika.com. (2022, 10 mayo). *Ratio de endeudamiento - Plika.* Plika.
<https://getplika.com/diccionario/ratio-de-endeudamiento/>

Hammond, M. (2023, 30 enero). Servicio posventa: qué es, cómo implementarlo con éxito y ejemplos. *Hubspot.es.* <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

Home – Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s. f.).
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

IPC de Ecuador 2023. (s. f.). Datosmacro.com.
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador>

Jmachado. (2023, 30 noviembre). Número de nacimientos se redujo en Ecuador durante la pandemia. *Primicias.*
<https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ecuador-nacimientos-pandemia-covid/>

La comunicación en procesos de memoria institucional. (2014, 7 mayo). Issuu.

https://issuu.com/bgonzalez51/docs/proyecto_de_memoria_final

MasterMoto. (2023, 6 diciembre). *Landing - MasterMoto.*

<https://mastermoto.com.ec/>

MASTERMOTO. (s. f.). *MASTERMOTO* | *LinkedIn.*

<https://www.linkedin.com/company/unnoparts-sa/>

Nacional, A. D., Badillo, L. F., & Del Registro Oficial, D. (2009). Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional. *ASAMBLEA NACIONAL.*

<http://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/814/1/Ley%20org%20a1nica%20de%20garant%20c3%20adas%20jurisdiccionales%20y%20control%20constitucional.pdf>

Nieto, R. G. (2022, febrero 3). *164.551 motos se vendieron en Ecuador durante*

el 2021. Motociclismo.ec. <https://www.motociclismo.ec/post/164-551-motos-se-vendieron-en-ecuador-durante-el-2021>

Oportunidades en el marco de la nueva bioeconomía. (s. f.).

<https://rica.chil.me/post/oportunidades-en-el-marco-de-la-nueva-bioeconomia-240359>

Ordoñez, P. M. (2023, 9 noviembre). Las motos M S vendidas en Ecuador.

Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/rankings/las-motos-mas-vendidas-ecuador-n43460>

Optimización de procesos de prensado, líneas de esmaltación y producto terminado monoquema del formato 31 x 31 en la planta de azulejos de la c.a. (s. f.).

https://rraae.cedia.edu.ec/Record/ESPOCH_b6e811eeaa909491aa1f3ce3bc80d8a4.

Plan estratégico de Marketing para la marca de motocicletas DAYTONA en la ciudad de Cuenca-Ecuador para el año 2022. (s. f.). *Universidad del Azuay.*

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY, PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS PROCESADORAS DE PLÁSTICO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
Jaramillo, E. G., Jaramillo, J., Sonnia, M., Proaño Chacha, A., Contador, M., Autorizado, P., José, M., Morales, J., Sonnia, M., & Chacha, A. P. (s/f).

Edu.ec. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23989/1/UPS-GT004140.pdf>

Proyecto para la implementación de un centro para brindar servicios técnicos universales para motociclistas de competencia. Lenin, E., Condo, Z., Lenin, Z., Hector, I., Espinoza, A., Ing, P., Hector, A., & Espinoza, P. (n.d.). (s. f.). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5118/1/UPS-CT002703.pdf>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIOS DE LIMPIEZA PERSONALIZADA EN HOGARES EN LA CIUDAD DE QUITO. (s. f.). JIMENEZ CISNEROS CINTHYA PAOLA.2020. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12995/1/UDLA-EC-TIC-2020-25.pdf>

¿Qué son los indicadores financieros? | Cuántos hay, tipos e importancia. (s. f.). <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/indicadores-financieros>

Robayo, A. M., & Ariza, F. A. P. (2013). CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE LOS QUESOS PAIPA y CAMPESINO EN EL MARCO DEL PROGRAMA MERCADOS CAMPESINOS:. . . *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/272459855_CARACTERIZACI

ON DE LA CADENA DE LOS QUESOS PAIPA Y CAMPESINO E
N EL MARCO DEL PROGRAMA MERCADOS CAMPESINOS DOS
ESTUDIOS DE CASO CHARACTERIZATION OF 'PAIPA' AND 'CA
MPESINO' CHEESES CHAIN IN THE FRAMEWOR

S, J. (2022, 7 septiembre). *¿Qué son los indicadores financieros y cómo analizarlos?* Economía3. <https://economia3.com/que-son-los-indicadores-financieros-como-analizarlos/>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (s. f.).
<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Tratado de Libre Comercio Ecuador – China – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (s. f.).
<https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/>

Trabajo de Expo Sic Ion Grupo N° 3 Toma de decisiones. (s. f.). Scribd.
<https://es.scribd.com/document/6671647/Trabajo-de-Expo-Sic-Ion-Grupo-N-3-Toma-de-Decisione>

Trámites y servicios | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y servicios. (s. f.).
https://www.gob.ec/tramites/buscar?search_api_fulltext=motos

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR SEDE ECUADOR. (s. f.). Gestion.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3180/1/T1161-MBA->

[Vallejo-Analisis.pdf](#)

Velasteguí, P. (2023). Masterbook Unoparts S.A. Masterbook, ISC-001Masterbook(001), ISC-001.

Vélez, A. P. O. (n.d.). *PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE MOTOCICLETAS SUZUKI EN COLOMBIA PERIODO 2017 - 2018.* (s. f.).

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20386/PLAN%20>

[OESTRATEGICO%20DE%20VENTAS%20SUZUKI.pdf?sequence=1.](#)

Zendesk. (2023, 30 mayo). 7 tipos de servicio de postventa para tener clientes satisfechos. *Zendesk MX*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-servicio-postventa/>

Zuluaga, C. A. C. (2020). Planeación de la producción. Universidad EAFIT.

5 Fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. (2023, 7 diciembre). Santander

Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5->

[fuerzas-de-porter.html](#)

ANEXOS

ANEXO 1- Flujo de caja y escenarios

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Desarrollo de la Aplicación Móvil	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Operativos y de Inversión	\$ 26.974,25	\$ 27.666,67	\$ 22.666,67	\$ 22.666,67
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 76.974,25	\$ 27.666,67	\$ 22.666,67	\$ 22.666,67

COSTOS OPERATIVOS Y DE INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costos Operativos Anuales	\$ 26.974,25	\$ 27.666,67	\$ 22.666,67	\$ 22.666,67
Mantenimiento y soporte tecnico	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Costos conectividad y energía	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Soporte para jefatura de post venta	\$ 2.100,00	\$ -	\$ -	\$ -
Horas de recargo a funcionarios participantes del proyecto	\$ 1.874,25	\$ -	\$ -	\$ -
Integración de sistemas (interfaces)	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing y promoción de la aplicación	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -
Capacitación del Personal	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación de software	\$ -	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67	\$ 16.666,67

ESCENARIO PESIMISTA (satisfacción del cliente 10%)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos esperados	\$ -	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00

ESCENARIO CONSERVADOR (satisfacción del cliente 12%)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos esperados	\$ -	\$ 62.424,00	\$ 62.424,00	\$ 62.424,00

ESCENARIO OPTIMISTA (satisfacción del cliente 14%)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos esperados	\$ -	\$ 74.284,56	\$ 74.284,56	\$ 74.284,56

ANEXO 2- Flujo de caja y escenarios

BENEFICIOS ECONOMICOS (EFICIENCIA)	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA	
Fidelización de clientes	0%	0%	0%	
Satisfacción de clientes y servicios	10%	12%	14%	
Ingresos por fidelización del cliente	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos por satisfacción de clientes y servicios	\$ 51.000,00	\$ 62.424,00	\$ 74.284,56	
ANALISIS DE RENTABILIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Anuales Estimados Adicionales	\$ -	\$ 36.210.000,00	\$ 36.934.200,00	\$ 37.672.884,00
Ingresos por servicios de talleres	\$ -	\$ 510.000,00	\$ 520.200,00	\$ 530.604,00
TOTAL DE INGRESOS VENTAS ANUALES	\$ 36.000.000,00	\$ 36.720.000,00	\$ 37.454.400,00	\$ 38.203.488,00
ESCENARIO PESIMISTA (satisfacción del cliente 10%)				
INGRESOS CON LA APLICACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Anuales Estimados Adicionales		\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00
TOTAL INGRESOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN	\$ 36.720.000,00	\$ 36.771.000,00	\$ 37.505.400,00	\$ 38.254.488,00
ESCENARIO CONSERVADOR (satisfacción del cliente 12%)				
INGRESOS CON LA APLICACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Anuales Estimados Adicionales		\$ 62.424,00	\$ 62.424,00	\$ 62.424,00
TOTAL INGRESOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN	\$ 36.000.000,00	\$ 36.782.424,00	\$ 37.516.824,00	\$ 38.265.912,00
ESCENARIO OPTIMISTA (satisfacción del cliente 14%)				
INGRESOS CON LA APLICACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Anuales Estimados Adicionales		\$ 74.284,56	\$ 74.284,56	\$ 74.284,56
TOTAL INGRESOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN	\$ 36.000.000,00	\$ 36.794.284,56	\$ 37.528.684,56	\$ 38.277.772,56

ANEXO 2- Escenarios, análisis VAN - TIR

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PESIMISTA	INGRESOS	\$ -	\$51.000,00	\$51.000,00	\$51.000,00
10%	EGRESOS	\$76.974,25	\$27.666,67	\$22.666,67	\$22.666,67
		-\$76.974,25	\$23.333,33	\$28.333,33	\$28.333,33

TASA	8%
VAN	-\$8.586,13
TIR	2%
IR	3,2989

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONSERVADOR	INGRESOS	\$ -	\$62.424,00	\$62.424,00	\$62.424,00
12%	EGRESOS	\$76.974,25	\$27.666,67	\$22.666,67	\$22.666,67
		-\$76.974,25	\$34.757,33	\$39.757,33	\$39.757,33

TASA	8%
VAN	\$20.854,62
TIR	22%
IR	2,2146

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
OPTIMINISTA	INGRESOS	\$ -	\$74.284,56	\$74.284,56	\$74.284,56
14%	EGRESOS	\$76.974,25	\$27.666,67	\$22.666,67	\$22.666,67
		-\$76.974,25	\$46.617,89	\$51.617,89	\$51.617,89

TASA	8%
VAN	\$51.420,44
TIR	41%
IR	1,6512

ANEXO 4 - Cuadro de Mando Integral para el proyecto de innovación

							SEMAFORIZACIÓN DEL HITO					
								70% - 80%				
								81% - 90%				
								91% - 100%				
PROYECTO	HITO	PLAZO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL HITO	INTEGRANTES DEL EQUIPO	SEMAFORIZACIÓN DEL HITO	UNIDAD DEL INDICADOR	OBJETIVO	RESULTADOS	CUMPLIMIENTO PORCENTUAL		
Implementación de una aplicación móvil	Alineación de los procesos del servicio al cliente	2024	anual	Gerente Post Venta	Gerente Post Venta	Cumplimiento por colores						
	Implementación y análisis de encuestas de satisfacción del clientes (NPS Net Promoter Score)	ene-24	mensual	Gerente Post Venta	Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	100%	0	%		
	Implementar los procesos direccionados al servicio	ene-24	mensual	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Porcentual	100%	0	%		
	Implementación de políticas de servicio por procesos y marcas	ene-24	mensual	Gerente Post Venta	Gerente Comercial	Cumplimiento por colores	Porcentual	100%	0	%		
	Mejorar la satisfacción del cliente	2024	mensual	Gerente Post Venta	Gerente Post Venta	Cumplimiento por colores						
	Reducir tasas de reclamos del 9% al 3% del 2024 al 2026	2024 - 2026	año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Porcentual	3%	0	%		
	Reducir tasas de reclamos del 9% al 7% acumulado año	2024	mes/ año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Porcentual	7%	0	%		
	Reducir tasas de reclamos del 7% al 5% acumulado año	2025	mes/ año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Porcentual	5%	0	%		
	Reducir tasas de reclamos del 5% al 3% acumulado año	2026	mes/ año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Porcentual	3%	0	%		
	Reducir los tiempos de respuesta de garantías de 15 a 3 días para el año 2024	2024	mes/ año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores						
	Reducir los tiempos de respuesta de garantías de 15 a 12 días	1er trimestre	trimestral	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Días	12	0	%		
	Reducir los tiempos de respuesta de garantías de 12 a 9 días	2do trimestre	trimestral	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Días	9	0	%		
	Reducir los tiempos de respuesta de garantías de 9 a 6 días	3er trimestre	trimestral	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Días	6	0	%		
	Reducir los tiempos de respuesta de garantías de 6 a 3 días	4to trimestre	trimestral	Gerente Post Venta	Jefe de post venta	Cumplimiento por colores	Días	3	0	%		
	Alcanzar niveles NPS arriba del 50% del 2024 al 2026	2024 - 2026	año	Gerente Comercial	Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	50%	0	%		
	Alcanzar niveles NPS arriba del 40% acumulado año	2024	semestral	Gerente Comercial	Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	40%	0	%		
	Alcanzar niveles NPS arriba del 45% acumulado año	2025	semestral	Gerente Comercial	Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	45%	0	%		
	Alcanzar niveles NPS arriba del 50% acumulado año	2026	semestral	Gerente Comercial	Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	50%	0	%		
	Incremento de ventas por servicio post venta	2024 - 2026	anual	Gerente Post Venta	Jefe de post venta y Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual					
	Incremento de ventas por servicios en talleres a tasa de un 12% anual	2024	mes/ año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta y Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	12%	0	%		
Incremento de ventas por servicios en talleres a tasa de un 12% anual	2025	mes/ año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta y Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	12%	0	%			
Incremento de ventas por servicios en talleres a tasa de un 12% anual	2026	mes/ año	Gerente Post Venta	Jefe de post venta y Jefe de marca	Cumplimiento por colores	Porcentual	12%	0	%			