



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Propuesta de modelo de planeación estratégica para
Motoman Store

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciada en Administración de
Empresas**

Autora:

Daniela Alejandra Cordero Alvarado.

Director:

Xavier Esteban Ortega Vásquez.

Cuenca – Ecuador

2022

1. DEDICATORIA

A mi familia, a mis dos ángeles y a mis profes (a todos ellos) por ser parte de este aprendizaje y crecimiento.

2. AGRADECIMIENTO

A mi esfuerzo, dedicación y motivación diaria.
A mi familia y amigos y una mención especial a ICZ,
JABS, y mi querido Gastón.

3. Índice de contenidos

1.	DEDICATORIA.....	i
2.	AGRADECIMIENTO.....	ii
3.	Índice de contenidos.....	iii
4.	Resumen:.....	v
5.	Abstract:.....	v
6.	CAPITULO 1: SECTOR INDUSTRIAL.....	1
	6.1. Diagnóstico del sector industrial al que pertenece la empresa.....	1
	6.2. Situación actual de la competencia.....	9
	6.3. Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	21
7.	CAPÍTULO 2: Análisis situacional de la empresa.....	28
	7.1. Levantar información de la empresa.....	28
	7.2. Realizar un análisis FODA.....	30
	7.3. Estudiar el macroentorno empresarial.....	31
	7.4. Microentorno empresarial.....	34
8.	CAPÍTULO 3: Etapa Filosófica.....	36
	8.1. Determinar la visión empresarial.....	36
	8.2. Construir la misión empresarial.....	38

8.3. Establecer los valores empresariales	39
9. CAPÍTULO 4: Etapa operativa	40
9.1. Determinar los objetivos a cumplir en el corto mediano y largo plazo.	40
9.2. Establecer las políticas necesarias para cumplir los objetivos propuestos.....	43
9.3. Desarrollar estrategias para cumplir los objetivos propuestos alineados con las políticas establecidas.	46
9.4. Aplicar los procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos.	49
10. CAPITULO 5: Incidencia financiera	53
10.1. Estados financieros.....	53
10.2. Punto de equilibrio económico.....	54
10.3. Proyección de Ventas.....	54
11. Conclusiones y recomendaciones.....	56
12. Referencias.....	58

4. Resumen:

En la actualidad en el Ecuador los emprendimientos, así como las pymes, se desenvuelven en un ambiente agresivo debido a distintas condiciones de su entorno. Factores tanto internos como externos pueden afectar a pequeñas empresas al grado de eliminar sus negocios en muy poco tiempo. Es por esta razón que, mediante esta propuesta de planeación estratégica se busca desarrollar una base sólida para un emprendimiento familiar, el cual al haber nacido en pandemia trata de salir adelante mediante una oportunidad encontrada. A partir de esta idea, se desarrolla a continuación una serie de investigaciones y trabajos de campo, que sustenten el desarrollo de esta estructura deseada y permitan el crecimiento del negocio tanto a corto como largo plazo.

Palabras clave: Emprendimientos, ambiente, crecimiento., estructura, factores

5. Abstract:

Nowadays in Ecuador, enterprises, as well as SMEs, operate in an aggressive environment due to different environmental conditions. Both internal and external factors can affect small companies to the point of eliminating their business in a very short period of time. For these reasons, this strategic planning proposal seeks to develop a solid foundation for a family business, which, having been born in a pandemic, tries to move forward through a found opportunity. Based on this idea, a series of investigations and field work are carried out to support the development of this desired structure and to make the growth of the business feasible in the short and long term.

Keywords:Enterprises, environmental conditions, growth, strategic planning, structure.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la
Universidad delAzuay, para verificar su
autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

6. CAPITULO 1: SECTOR INDUSTRIAL

6.1. Diagnóstico del sector industrial al que pertenece la empresa.

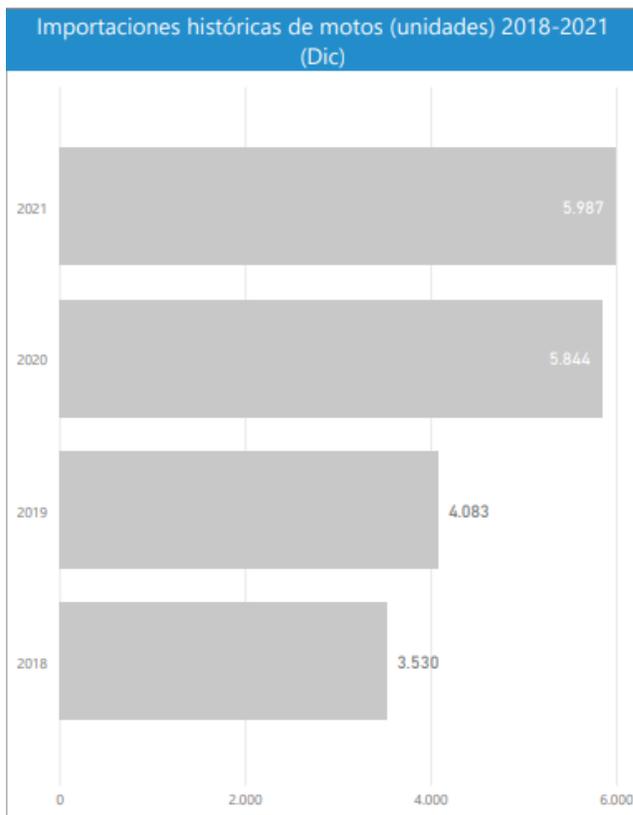
En el Ecuador, el sector de automotores correspondiente a motocicletas ha crecido exponencialmente en primer lugar debido a la pandemia. Según Antonio Torres, presidente de la Federación Ecuatoriana de Motociclistas existe una gran probabilidad de que en los próximos 5 años las motos utilizadas como medio de transporte superen a los autos en el país. Solo en 2020 se vendieron 130.000 motocicletas. La razón de este crecimiento se dio debido al confinamiento, para muchos esta crisis fue vista como una oportunidad de trabajo como prestadores de servicio de “delivery”, no solo de comida sino de encomiendas en general. (Alvarado, 2021)

La motocicleta trae consigo varios beneficios entre los cuales tenemos: su precio totalmente accesible, variabilidad en el mercado, menor tiempo de llegada al destino, menor uso de combustible. De esta manera sabemos que la compra de este medio de transporte tiene una demanda creciente en el mercado ecuatoriano.

El sector automotriz del Ecuador es un eje importante en la generación de empleos. Este sector es una fuente principal de ingresos fiscales para el país por medio de impuestos, aranceles y salvaguardas. Es importante destacar que este sector hace énfasis a las motocicletas, y en sí, no solo se enfoca en estos vehículos sino en todas las partes, repuestos, accesorios de esta y sus conductores; así como también al servicio posventa y su financiamiento. (Redrovan & Vasquez, 2020)

Figura 1

Importaciones Históricas según la AEADE

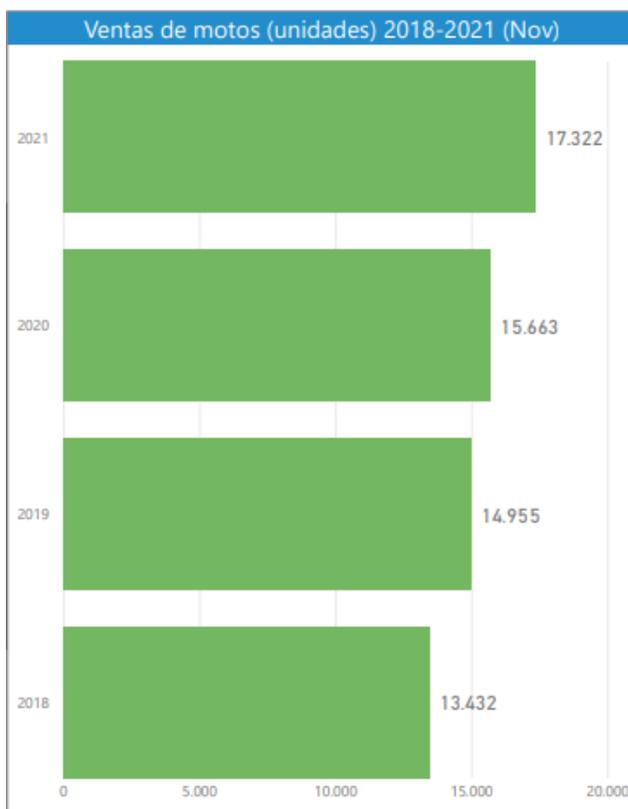


Fuente: (AEADE, 2022)

En el cuadro anterior se expone las diferentes cantidades de importaciones de motocicletas por año en el Ecuador. Podemos observar las cifras claramente ascendentes desde el año 2018. En el año 2019 podemos ver un cambio poco relevante en cuanto al incremento de la importación, sin embargo, para 2020 podemos decir que su crecimiento dentro del mercado ecuatoriano es totalmente drástico debido al inicio de la pandemia. En términos porcentuales, en 2020 crece un 43% correspondiente a 2019. Para 2021, si bien sigue una tendencia creciente ya no es tan alto como lo fue el año anterior sin embargo esto se traduce en un 2%.

Figura 2

Ventas de motos (unidades) 2018-2021



(AEADE, 2022)

De la misma manera, en cuanto a las ventas de motocicletas podemos observar el incremento al igual que en las importaciones. Ambas variables, tanto ventas como importaciones van de la mano y el incremento en ventas de 2020 a 2021 fue el más representativo con un 10.51%

En consecuencia, no solo la demanda es creciente en cuanto a motocicletas, sino también todas sus ramas como son: los cascos (de carácter obligatorio el uso del mismo dentro del país tanto para conductor como acompañante) guantes, casacas y

pantalones con protección, intercomunicadores, maletas y demás. Un dato de importancia en el sector son las diferentes gamas de cascos existentes divididos en 3 grupos: gama alta, media o baja recalcando que todos estos sin excepción deberían cumplir con homologaciones que certifiquen su seguridad y calidad.

En la actualidad, existen varios estudios alrededor del Ecuador, evaluando la viabilidad de un negocio destinado a la venta de accesorios para motocicletas, tal es el caso de estudio de “Repuestos y Accesorios para motos K-libre” en el sector de Santa Lucía, provincia de Los Ríos, tratando de satisfacer una necesidad presente en el sector ya que a partir de la demanda creciente, las personas en áreas rurales no cuentan con disponibilidad de accesorios y repuestos de motocicletas. (Morales, 2012)

Otro caso común, dentro del Ecuador es en la ciudad de Loja, donde se evidencia la necesidad de la falta de un proveedor fuerte de accesorios y repuestos en la ciudad ante la demanda creciente de motocicletas. Este caso es el de la empresa Expomotos. Se dedica a la comercialización de motos, y es reconocida dentro del mercado lojano, sin embargo, observan esta oportunidad de negocio ya que está presente esta necesidad de accesorios y repuestos. Sus 3 principales proveedores son empresas ubicadas en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca. Por lo que su intención es dar un paso más allá y evaluar viabilidad de la importación de accesorios y repuestos para motocicletas. (Alvarez, 2013)

Por último, es importante también enfocarnos en los emprendimientos ecuatorianos del sector automotriz y de accesorios. Uno de cada 3 ecuatorianos es

emprendedor en el Ecuador, sin embargo, solo el 10% de los emprendimientos sobrevive en los futuros 3 años en el mercado. Existen muchos factores que obstaculizan estas intenciones de tener un negocio propio, algunos de ellos son los factores político-legales, sin embargo, es más el desconocimiento por parte de los ecuatorianos sobre las decisiones que deben tomar en cuanto al éxito o fracaso de su emprendimiento. (UTPL)

Uno de los casos de estudio de un posible emprendimiento en Ecuador es el de una tienda de indumentaria, equipos y protección para motociclistas. Otra de las razones por las cuales se ha incrementado la demanda de indumentaria de motocicletas en el sector ha sido debido al incremento de competencias deportivas de enduro y motocross en el país, muchas de las cuales se han desarrollado en la sierra, específicamente en Azuay donde se encuentra el actual campeón latinoamericano. A partir de estos puntos, también es considerada la seguridad, actualmente las leyes son mucho más rigurosas en cuanto a estos temas por lo que se observa en este mercado una oportunidad de negocio. (Morillo, 2014)

La mayoría de estudios sobre nuevos negocios en Ecuador llegan a la misma conclusión, no existe la suficiente variedad de marcas y productos que cubra sus necesidades. Si bien existen varios proveedores hay en su mayoría de empresas grandes que importan de una misma marca y generalmente tienen costos muy elevados por lo que lo que intentan es atender esta deficiencia en el mercado.

En la provincia del Azuay, existen varios estudios de factibilidad en el sector buscando que tan conveniente es la modificación de un local ya establecido y con

experiencia en el mercado; dedicado a la comercialización de accesorios, partes y repuestos hacia la implementación de un motocentro universal. En cuanto al termino universal, se refiere a cualquier disciplina a la que sea dirigida el uso de la motocicleta. Pudiendo ser para competencia, cross, enduro, velocidad, turismo, trabajo, colección, etc.

“En la actualidad el sector de los servicios técnicos para motocicletas de competencia en el Azuay está en constante crecimiento, el mercado en el cual este tipo de servicios está involucrado es cada vez más grande lo cual ha generado un alto nivel de competencia en este sector, lo que motiva a ciertas empresas a universalizar sus servicios técnicos.” (Espinoza, 2013)

De la misma forma, se ha encontrado un artículo de estudio sobre el análisis de la pandemia y su impacto sobre las empresas comerciales del Azuay. Dentro de esta clasificación se encuentra como punto A nuestra empresa que responde al sector de análisis actual por lo que es de gran importancia saber los riesgos a los que se expusieron estas empresas.

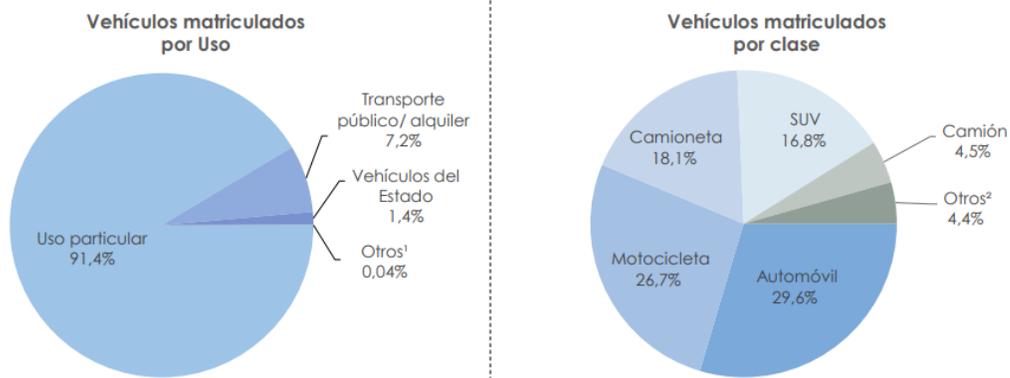
La empresa dedicada a la venta de motocicletas, y accesorios tuvo una reducción de liquidez, debido a la escasas en ventas, tradujo esto a ingresos por debajo de lo esperado, así como también retrasos en el cobro de cartera por 2 meses seguidos. Este fue el tiempo que duro el confinamiento. Sin duda lo meses más duros fueron marzo, abril y mayo. Para reducir el impacto, las medidas tomadas fueron renegociaciones tanto con proveedores como clientes, así como también restricciones en los créditos o tasas de interés por cobrar más alto y los proveedores otorgaron

plazos mayores para que la empresa pueda acceder al pago. La situación afectó a la atención al cliente, ya que para los vendedores de vehículos, motocicletas, repuestos y llantas fue imposible un dar un servicio personalizado para indicar las características de los productos.

Sin embargo, a pesar de este golpe “se evidencia que, como respuesta, las empresas buscaron la continuidad del negocio acoplándose a nuevos medios de venta, dando prioridad a ciertas líneas y reestructurando sistemas.” (Vivar, 2021)

En Cuenca, el sector donde se desenvuelve Motoman Store tiene gran aceptación por parte del mercado. Actualmente en la ciudad es mucho más dificultoso el movilizarse rápidamente como lo era antes. Sin embargo, con el aumento de autos, las personas optan por un sistema de movilidad que les permita llegar a su destino mucho más rápido. Es por esta razón que en la ciudad existen varios locales de venta de motocicletas, así como también de sus ramas, nuestro foco de estudio: accesorios e indumentaria.

En el año 2020 se registraron 2.3 millones de vehículos matriculados: mayoritariamente de uso particular (91,4%) y correspondientes a la clase automóviles (29,6%).



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito 2020.

Nota 1: Alquiler: Incluye buses urbanos, interprovinciales, intercantonales, taxis, y camiones de alquiler; Estado: Incluye a gobiernos seccionales, municipios y vehículos del estado; Otros: Incluye vehículos con uso no clasificados.

Nota 2: La categoría otros incluye a tráiler, tanqueros, volquetas, autobuses, furconetas, ambulancias y otros sin clasificar.

Partiendo desde la base del sector, sabemos que son todas aquellas personas que cuentan con motocicletas. En Ecuador para 2020, del 91,4% de vehículos matriculados, el 26,7 % de ellos fueron motocicletas y la provincia del Azuay específicamente se encuentra en tercer lugar con respecto a la tasa de matriculación de vehículos. Esta es una gran fuente de motivación para lograr el beneficio económico partiendo de un negocio dirigido a las motocicletas, sin embargo, cabe recalcar que existen varios competidores en la zona.

Otra de las importantes motivaciones para los oferentes actuales y futuros oferentes es el incorporar al negocio un valor agregado en cuanto al servicio, a la combinación de servicio y venta de productos, o solamente venta de productos innovadores en el sector.

De esta manera, en este sector cuencano, existe una necesidad de innovación. Variedad de marcas, distintos precios y capacidad de elección por parte de los consumidores. Y por otro lado también están los objetivos de los distintos oferentes que desean cumplir, estando entre estos, el incrementar sus ventas, atraer clientes por redes sociales, ventas digitales y demás.

Mapeo estratégico

En Cuenca, el sector automotriz de motocicletas, repuestos, accesorios e indumentaria es reconocido por haber iniciado en ciertos sectores de la ciudad donde se marcó una tendencia. Es decir, cuando los ciudadanos buscaban estos artículos las

recomendaciones eran dirigidas a ciertas zonas de la ciudad donde hoy algunos de los locales o tiendas ya no se encuentran ahí. Sin embargo, en este lugar siguen manteniéndose algunos locales comerciales con estos artículos a pesar de que alrededor de la ciudad están repartidos nuevos locales, indistintamente de la popularidad de este sector de la ciudad donde solían estar los locales más populares.

Ese sector hasta la actualidad es llamado popularmente como “Las Vegas” haciendo referencia al sector comprendido entre la calle Manuel Vega y Antonio Vega Muñoz. Este hubiese sido el mapa estratégico años atrás, sin embargo, actualmente no existe una zona específica de los participantes de este sector industrial.

6.2. Situación actual de la competencia.

“La unidad de análisis para determinar a una empresa como competidora de otra debe ser la unidad estratégica de negocio. Una unidad estratégica de negocios puede ser una empresa parte del corporativo, una división, un departamento, una línea de productos o un producto que se considere un negocio dentro del corporativo o empresa (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).” (Vera y Diaz, 2010, pag 162)

En cuanto a los actuales competidores dentro del sector de indumentaria y accesorios para motociclistas se encuentran: Moto Bike, Yamaha, Royal Enfield, Fox, KTM, Mr. Motorcycle. Entre las ventajas competitivas que podemos destacar es que, algunos de ellos también comercializan motocicletas por lo que tienen un acercamiento mucho más profundo hacia el público brindándoles todo el equipo

completo. Sin embargo, cabe recalcar que la variedad en este caso sería limitada ya que corresponderían a artículos de la misma marca.

Dentro de los competidores se procederá a analizar tanto los competidores directos como indirectos de la empresa partiendo de ambas definiciones para poder entender su función en el mercado.

Competidores directos: definidos como aquellos proyectos, empresas o negocios que muestran la mayor cantidad de puntos similares con nuestra empresa. Nunca serán del todo iguales, pero pueden tener ciertas semejanzas que lo denominen como un competidor directo.

Competidores indirectos: los denominamos a aquellos cuyas características sean pocas en cuanto a similitudes con nuestro negocio y donde se puedan encontrar, por el contrario, más diferencias dentro del negocio. (Alemán, y Escudero, 2007)

Tabla 1

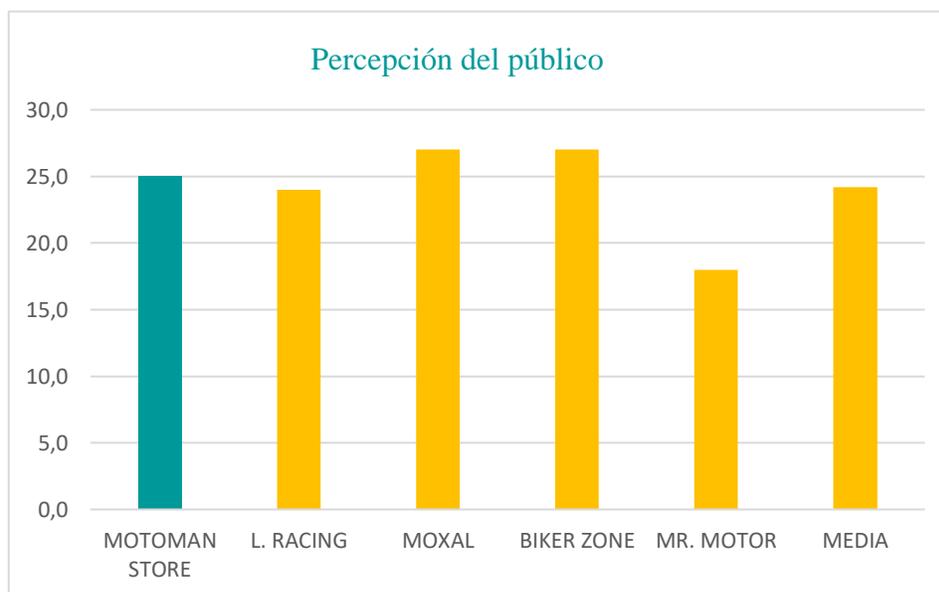
Competidores directos de Motoman Store.

COMPETIDORES DIRECTOS							
<i>PUNTUACION DE -5 A 5</i>							
CARACTERÍSTICAS	COMPETIDORES						MEDIA
	MOTOMAN STORE	L. RACING	MOXAL	BIKER ZONE	MR. MOTOR		
Precio	4,0	4,0	5,0	4,0	1,0		3,6
Calidad	3,0	1,0	2,0	1,0	5,0		2,4

Variedad de productos	3,0	4,0	5,0	5,0	2,0	3,8
Servicio de atención	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,4
Ubicación	4,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0
Variedad de marcas	3,0	5,0	3,0	4,0	2,0	3,4
Disp. de parqueo	3,0	2,0	4,0	4,0	0,0	2,6
TOTAL, PUNTOS	25,0	24,0	27,0	27,0	18,0	24,2

Figura 3

Percepción del público sobre competidores de Motoman Store.



En base a esta clasificación, encontramos a cuatro competidores directos dentro de Cuenca los cuales fueron calificados en base a siete variables consideradas las más significantes para determinar su desempeño. Estas variables son: precio, calidad,

variedad de productos, servicio de atención, ubicación, variedad de marcas y disponibilidad de parqueo; y los competidores se detallan a continuación:

Let's Racing: es una tienda de venta al público final, de indumentaria, accesorios y servicio técnico para motociclistas. Están ubicados en la Av. Loja y Remigio Crespo. Cuentan con varias marcas dentro de la tienda y no poseen su propia marca.

Moxal: es una nueva tienda de accesorios e indumentaria para motociclistas en Cuenca, cuya ventaja principal es que su dueño es su proveedor por lo que sus costos son muy bajos y por lo cual tiene una mayor ganancia. Moxal está ubicado en la Av. Gran Colombia.

Biker Zone: es una tienda de indumentaria y accesorios para motociclistas. Está ubicada en Av. Remigio Crespo y Ricardo Muñoz. Cabe mencionar que su principal proveedor es el mismo que el de Motoman Store por lo que lo hace aún más su competencia directa.

Mr Motorcycle: con varios años en el mercado, es una tienda de indumentaria, accesorios y servicio técnico para motociclistas, se encuentra en Av. González Suarez 223 y José Joaquín de Olmedo.

De esta manera, llegamos a 2 principales competidores los cuales son:

Tabla 2

Mejores competidores según puntuación.

COMPETIDORES DIRECTOS

PUNTUACION DE -5 A 5

CARACTERÍSTICAS	MOXAL	BIKER ZONE
Precio	5,0	4,0
Calidad	2,0	1,0
Variedad de productos	5,0	5,0
Servicio de atención	4,0	4,0
Ubicación	4,0	5,0
Variedad de marcas	3,0	4,0
Disp. de parqueo	4,0	4,0
TOTAL, PUNTOS	27,0	27,0

Moxal: con un total de 27 puntos dados por: 5pts precio, 2pts calidad, 5pts variedad de productos, 4ptos servicio de atención, 4pts ubicación, 3ptos variedad de marcas y 4pts disponibilidad de parqueo.

Biker zone: con un total de 27 puntos dados por: 4pts precio, 1pto calidad, 5pts variedad de productos, 4ptos servicio de atención, 5pts ubicación, 4ptos variedad de marcas y 4pts disponibilidad de parqueo.

A continuación, se encuentra un resumen de los mejores competidores expresados por variables.

Tabla 3

Mejor competidor directo según variable precio.

COMPETIDORES DIRECTOS	
VARIABLE PRECIO	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
MOXAL	5

Tabla 4

Mejor competidor directo según variable calidad.

COMPETIDORES DIRECTOS	
VARIABLE CALIDAD	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
MR. MOTORCYCLE	5

Tabla 5.

Mejor competidor directo según variable variedad de productos.

COMPETIDORES DIRECTOS	
VARIABLE VARIEDAD DE PRODUCTOS	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
MOXAL	5
BIKER ZONE	5

Tabla 6.

Mejor competidor directo según variable servicio de atención.

COMPETIDORES DIRECTOS	
------------------------------	--

VARIABLE SERVICIO DE ATENCIÓN	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
L. RACING	5

Tabla 7

Mejor competidor directo según variable ubicación.

COMPETIDORES DIRECTOS	
VARIABLE SERVICIO DE UBICACIÓN	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
BIKER ZONE	5

Tabla 8

Mejor competidor directo según variable variedad de marcas

COMPETIDORES DIRECTOS	
VARIABLE SERVICIO DE VARIEDAD DE MARCAS	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
L. RACING	5

Tabla 9

Mejor competidor directo según variable calidad.

COMPETIDORES DIRECTOS	
VARIABLE SERVICIO DE UBICACIÓN	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
MOXAL	4

A continuación, se desarrollarán los competidores indirectos

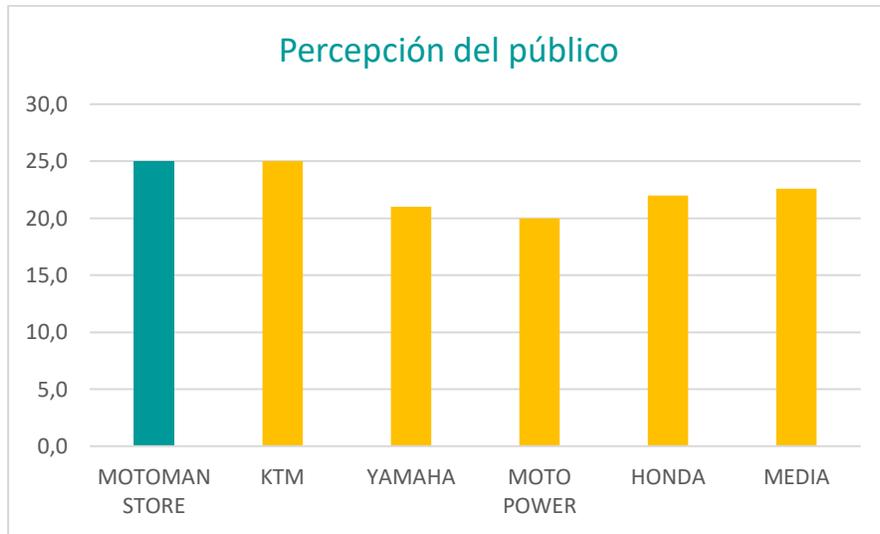
Tabla 10

Competidores directos de Motoman Store

COMPETIDORES INDIRECTOS							
<i>PUNTUACION DE -5 A 5</i>							
CARACTERÍSTICAS	COMPETIDORES					MEDIA	
	MOTOMAN STORE	KTM	YAMAHA	MOTO POWER	HONDA		
Precio	4,0	1,0	3,0	2,0	1,0	2,2	
Calidad	3,0	5,0	3,0	4,0	5,0	4,0	
Variedad de productos	3,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,4	
Servicio de atención	5,0	4,0	2,0	4,0	3,0	3,6	
Ubicación	4,0	4,0	1,0	2,0	2,0	2,6	
Variedad de marcas	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,2	
Disp. de parqueo	3,0	5,0	5,0	1,0	4,0	3,6	
TOTAL, PUNTOS	25,0	25,0	21,0	20,0	22,0	22,6	

Figura 4

Percepción del público según competidores indirectos.



En cuanto a esta segunda clasificación tenemos cuatro competidores indirectos de Motoman Store, calificados mediante las mismas variables que los directos mostrando cada uno un total de:

KTM: con un total de 25pts, se encuentra bien posicionado en Cuenca como una empresa de venta de motos, accesorios e indumentaria para motociclistas de su propia marca, cuenta con dos sucursales y la principal de ellas y recién inaugurada se ubica en la Av. Gran Colombia.

Yamaha: obtuvo un total de 21 puntos. Se dedica a la comercialización de repuestos, indumentaria y accesorios para motocicletas además de los mismos vehículos como tal. Dentro de la clasificación se destaca su variedad de productos, pero su ubicación es perjudicial para su funcionamiento.

Moto Power: cuenta con un total de 20 puntos donde se destaca su gran atención al público, calidad y variedad de productos, sin embargo, la disponibilidad

de parqueo y ubicación no lo hacen el mejor competidor indirecto. Dentro de su comercialización incluye repuestos, accesorios y motocicletas.

Honda: es una tienda con varios años dentro del mercado Cuencano, tiene un total de 22 puntos y se dedica principalmente a la comercialización de motos, pero también cuenta con todos los accesorios para complementar su producto, así como también los repuestos originales. Esta empresa solo comercializa productos de su propia marca.

Por lo que, el principal competidor es:

Tabla 11

Principal competidor indirecto

COMPETIDORES INDIRECTOS	
<i>PUNTUACION DE -5 A 5</i>	
CARACTERÍSTICAS	COMPETIDORES
Precio	1,0
Calidad	5,0
Variedad de productos	5,0
Servicio de atención	4,0
Ubicación	4,0
Variedad de marcas	1,0
Disp de parqueo	5,0

TOTAL, PUNTOS	25,0
----------------------	-------------

Ktm: obteniendo un total de 1pto en precio, 5pts en calidad, 5pts en variedad de productos, 4pts en servicio de atención, 4pts en ubicación, 1pto en variedad de marca y 5 pts en disponibilidad de parqueo.

Tabla 12

Mejor competidor según variable precio

COMPETIDORES INDIRECTOS	
VARIABLE PRECIO	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
YAMAHA	3

Tabla 13

Mejor competidor según variable calidad

COMPETIDORES INDIRECTOS	
VARIABLE CALIDAD	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
KTM	5
HONDA	5

Tabla 14

Mejor competidor según variable variedad de productos

COMPETIDORES INDIRECTOS

VARIABLE VARIEDAD DE PRODUCTOS	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
KTM	5
YAMAHA	5
HONDA	5

Tabla 15

Mejor competidor según variable servicio de atención

COMPETIDORES INDIRECTOS	
VARIABLE SERVICIO DE ATENCIÓN	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
MOTOPOWER	4
KTM	4

Tabla 16

Mejor competidor según variable precio

COMPETIDORES INDIRECTOS	
VARIABLE SERVICIO DE UBICACIÓN	
MEJOR COMPETIDÓR	PUNTUACIÓN VARIABLE
KTM	4

Tabla 17

Mejor competidor según variable variedad de marcas

COMPETIDORES INDIRECTOS

VARIABLE SERVICIO DE VARIEDAD DE MARCAS	
MEJOR COMPETIDOR	PUNTUACIÓN VARIABLE
MOTOPOWER	3

Tabla 18

Mejor competidor según variable disponibilidad de parqueo

COMPETIDORES INDIRECTOS	
VARIABLE DISP. DE PARQUEO	
MEJOR COMPETIDOR	PUNTUACIÓN VARIABLE
KTM	5
YAMAHA	5

6.3. Análisis de las fuerzas competitivas del sector.

Barreras de entrada: “Como Porter menciona, son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.” Existen siete puntos importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta.

Estas economías ocurren cuando, las empresas grandes del sector producen en grandes masas, lo que contribuye a mantener costos mucho más bajos que el resto de competidores, así como también exigir una mejor calidad hacia sus proveedores. De esta manera, los nuevos competidores deciden si entrar o no, teniendo en cuenta que si lo hacen deberán competir con costos sumamente bajos de aquellas empresas grandes.

En el sector automotriz de Cuenca en cuanto a accesorios, indumentaria y demás artículos para motocicleta se aplica la economía de escala en base a la compra en grandes cantidades de inventario para reducir los costes unitarios. En general, esto es aplicado a las empresas grandes del sector, ya que a medida que una empresa vaya creciendo, conforme va incrementando sus cantidades adquiridas para bajar sus costos de inventario más rentable se volverá con el tiempo. En cuanto a un ejemplo en la ciudad de Cuenca podrían ser varios competidores indirectos como Yamaha, Ktm, Honda, y Moxal. Este último competidor es también su propio proveedor por lo que simplemente puede traducirse en aquel competidor con mayores tasas de rentabilidad en sus productos. De esta forma observamos que la presencia de varios competidores basados en economías de escala impone una barrera fuerte ante nuevos competidores.

2. Diferenciación de productos e identidad de marca

En el sector cuencano, la diferenciación de productos se puede ver marcado por el estatus que proporciona la marca que se utiliza. Mirando de esta forma, como ejemplo podemos tomar que una persona prefiera comprar un casco Ktm a un casco de una marca no muy reconocida. Esta diferencia entre productos es la más marcada en el sector que hace que esta marca sea reconocida y demandada por clientes.

3. Costes cambiantes

Los costes cambiantes son claramente aquellos en los que se incurre al cambiarse de proveedores. Obviamente esta decisión trae consigo el incremento en los costos debido a varios factores. Entonces de esta manera, el cambio deberá suponer que a pesar de tener que pagar por estos costos cambiantes. Los nuevos

costos de venta sean mucho mejores que los anteriores y ser más competitivos en el sector.

4. Requisitos de capital

En el sector está muy claro que se necesita de altos recursos de inversión en cuanto a publicidad en todos sus tipos. Se podría decir que es necesaria una alta suma de dinero invertida en esta área debido a la cantidad de competidores alrededor, es por esta razón que esta barrera en el sector es muy fuerte ya que la inversión en publicidad es muchas veces no recuperable.

5. Ventajas absolutas de costes.

Curva de aprendizaje: nos habla claramente de la capacidad de las personas para realizar las actividades cada vez en un menor tiempo debido a la experiencia con el proceso. De esta manera, este factor se ve muy ligado con la experiencia.

La excelencia dentro de los procesos es necesaria para una mayor rentabilidad y el uso que se le dé a esta rentabilidad es muy importante ya que se puede reinvertir para una mejor ganancia en el futuro. Es por esta razón que la experiencia dentro del mercado y de los procesos que lleva cada sector es una barrera que muchas veces es subestimada pero que tiene gran importancia.

6. Políticas gubernamentales.

Las leyes ecuatorianas y la inestabilidad política realmente no favorecen al sector. Los impuestos que deben pagar las micro, pequeñas y medianas empresas son considerablemente altos para su margen de ganancia. Esta es incluso una de las razones por la cual los emprendimientos ecuatorianos desaparecen en los primeros 5

años de vida. Por lo que esta barrera es una de las más fuertes considerando que no siempre es tomada en cuenta.

Poder de los proveedores

1. Está más concentrado que el sector al cual le vende.

En este caso, existen varios proveedores distintos dentro del sector ninguno comprende un monopolio en la ciudad, sin embargo, algunos de ellos si distribuyen a varios locales de la ciudad por lo que muchos son más poderosos que otros.

2. Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.

El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos. Sin embargo, en el sector no existen productos sustitutos específicos, por lo que no representa un riesgo para los proveedores.

3. Coste relativo a las compras totales en la industria

El sector donde operan las empresas es un sector muy atractivo para proveedores de alrededor del país, por lo que representa un factor a su favor ya que proveen de ingresos directos hacia ellos en altos porcentajes.

4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.

Los proveedores dentro del sector también tienen productos diferenciadores que otorgan la decisión final a los clientes. Muchos de estos productos se ven influenciados por el precio debido a que, en cierto punto, varios proveedores llegan a tener el mismo producto al pasar cierto tiempo, sin embargo, el precio que mejor se adapte al cliente es el que gana la compra dentro del sector.

5. El grupo proveedor puede amenazar increíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

Este es específicamente el caso de Moxal, una empresa importadora y distribuidora de indumentaria, accesorios y artículos relacionados a motocicletas en la cual vio hace menos de 6 meses la oportunidad de transformarse en su propio proveedor y crear un local al por menor donde sus precios sean mucho más económicos que lo que tienen los demás competidores y participantes en el sector. Por lo que representa una amenaza muy alta.

Poder de los compradores

Así como en el caso de los proveedores solo que, en sentido contrario, esta fuerza se ve influenciada por aquellos clientes considerados como poderosos dentro del sector.

1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

El poder de compra es alto cuando existen pocos compradores en el sector, sin embargo, compran en cantidades grandes. Esto no ocurre en el sector cuencano a diferencia de las provincias en la costa. En Cuenca existen muchos compradores en el sector, pero compran en pequeñas unidades.

2. Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

La fuerza de este factor es muy débil debido a que obviamente existen puntos diferenciadores entre los distintos productos, pudiendo ser la marca, los colores y modelos. La variedad de productos es muy alta, sin embargo, ciertos productos si se

repiten sobre todo en cascos debido a la coincidencia de proveedores de los locales del sector.

3. Los compradores pueden amenazar también con convertirse en comerciantes del sector.

A esta fuerza se lo llama comúnmente integrarse hacia atrás. Los clientes pueden tener la percepción de que en este sector se gana muchas utilidades o pueden percibir del local al que solían comprar que es exitoso. Esto realmente es muy común en el sector y cuencano y se lo realiza sin un estudio previo por lo que ocasiona que no exista una conciencia de la cantidad de oferentes que existen en el sector.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos siempre se encuentran presentes en todos los sectores, a pesar de pasar desapercibidos siempre existen o pueden existir en el futuro. Nos encontramos en el sector directamente con un producto sustituto que puede afectar la rentabilidad de todos los oferentes. Este es el comprar los artículos, accesorios e indumentaria para motocicletas de segunda mano, es decir que estos artículos ya han sido usados anteriormente y que pueden encontrarse en buenas condiciones como no. El precio dependerá de este factor específicamente, pero siempre será menor al que se vende en el mercado debido a que ha sido utilizado durante un tiempo. Este factor, se podría decir que tiene una fuerza baja, sin embargo, está presente en especial en artículos costosos como cascos o botas de marcas conocidas internacionalmente.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el sector puede ser intensa o débil debido a varios factores los cuales son:

1. La cantidad de competidores.

La rivalidad en el sector cuencano es muy alta. Existen muchos competidores dentro del mercado pudiendo ser tanto directos como indirectos. Las consecuencias de la alta participación de oferentes es que exista mucha rivalidad entre ellos tratando de ganarse a los clientes del mercado

2. El crecimiento del sector es lento

A pesar de que el sector no tiene todos los productos de última tecnología, es necesario mencionar que los últimos dos años con la llegada de la pandemia el sector ha tenido un crecimiento muy rápido e intenso.

3. Los rivales están comprometidos al 100%

Dentro del sector existe mucha competencia, y como es común en todos los sectores. Precisamente en este sector existen aquellas empresas grandes que desean llegar a ser los líderes del mismo. Su visión esta plasmada dentro de su estructura y sus bases son sólidas. Aquellos competidores que quieren ser los lideres tienen experiencia dentro del sector, sin embargo, esto tambien promueve entre todos, un sentimiento de competencia tanto por evitar que esta empresa llegue a ser la líder del sector o incluso superar a la misma y convertirse en los lideres.

4. Competencia sostenida de precios.

El sector se vuelve muy competitivo y rival cuando todo gira en torno al precio. Los competidores tratan de lograr la atracción de los clientes por otorgar el mejor precio del mercado. Este es un juego vicioso donde es fácil copiar y reducir

los precios para ganar esta competencia. Es por lo cual se vuelve destructivo y agresivo este sector.

De esta manera en conjunto las 5 fuerzas de Porter determinan que el sector donde se desenvuelve Motoman Store es un ambiente hostil para la creación de nuevas empresas. Realmente se necesitan proveedores que otorguen a las empresas la capacidad de generar un mercado competitivo o innovación tecnológica tanto en los productos como servicios para de esta manera lograr una rentabilidad a largo plazo.

7. CAPÍTULO 2: Análisis situacional de la empresa

7.1. Levantar información de la empresa

Motoman Store es una Microempresa familiar que nació hace poco más de un año. Surgió como un emprendimiento justo después de la época más dura del confinamiento en el país. Ricardo Cordero el dueño de la empresa es el padre de familia, quien ha invertido su dinero directamente hacia la comercialización de accesorios de motocicletas incluyendo también indumentaria para motociclistas y accesorios. Ricardo ha trabajado durante 28 años aproximadamente en el área de repuestos para motocicletas, talleres, mecánicas y en Yamaha directamente, por lo que tiene experiencia dentro del mercado. Está claro que su pasión son las motos, sin embargo, actualmente, la empresa necesita un análisis profundo para lograr alcanzar sus objetivos con bases sólidas.

Al iniciar las actividades, Motoman store tuvo una buena aceptación por parte de los clientes. En su mayoría regresaban o recomendaban el local por la ubicación del mismo y por los precios accesibles que encontraban en este lugar. El target o segmento de mercado al cual se dirigía eran personas con ingresos medio, bajos que necesiten de accesorios o indumentaria, especialmente cascos con distintos modelos y diseños pero que siempre cuenten con las normativas de seguridad necesarias para los usuarios.

El grupo objetivo era específicamente aquellas personas que trabajen como mensajeros, personal encargado de las entregas a domicilio que por la pandemia estaban en pleno auge. Sabiendo que estas personas dependían de las motocicletas como principal herramienta de trabajo, la idea era muy clara en cuanto a proporcionarles seguridad mediante un casco o guantes económicos que pudieran brindarles confianza.

Así empezó el negocio, sin contar con trabajadores contratados sino manejado solamente por miembros de la familia. También se contrató alarma para el local apenas abrieron al público. Se esperaba obtener un poco de ganancia para poder colocar cámaras y asegurar el local, sin embargo, nunca imaginaron que tras 4 meses de funcionamiento alrededor de las 4am ingresaron 6 personas al establecimiento cortando los cables de la alarma y de esta manera teniendo todo el tiempo para sacar la mayor cantidad de artículos posibles. De toda la inversión realizada igual a 12000 aproximadamente, se perdieron \$8000. La policía no logró encontrar a los delincuentes y las cámaras que existían en la calle tampoco sirvieron para recuperar la

mercancía. A consecuencia de esto, el local permaneció cerrado por al redor de un mes donde la ilusión de la familia por su pequeño emprendimiento se vio perdida. Finalmente, Ricardo decide reiniciar el negocio, con una nueva visión, cambiar el público objetivo del local para así procurar que ingrese gente que no vea con malas intenciones al negocio y más que nada aumentar la calidad y precio de los artículos para que Motoman empiece desde cero sin ninguna clase de mercancía anterior.

Lamentablemente esta decisión no fue tomada con un análisis previo, simplemente el tratar de recuperar algo propio es suficiente para muchos de nosotros como un ejemplo de resiliencia y fortaleza. Sin más análisis se procedió a reponer el inventario, por un inventario más costoso tratando de recuperar la pérdida en un mayor porcentaje por cada venta realizada.

En cuanto a la nueva apertura, se incrementó la publicidad pagada, tanto en Instagram como en Facebook, sin embargo, nunca se ha contado con diseñador gráfico para que realice las publicaciones constantes o los artes diseñados formalmente. Todos los gastos de publicidad han sido totalmente informales mediante aplicaciones, fotografías tomadas desde celulares y demás. Por lo que, se llega claramente a la conclusión que el local necesita de un análisis actual para saber dónde se encuentra y hacia dónde va. Que es lo que quiere el dueño en el futuro y si realmente vale la pena y la inversión que se ha realizado por llevar adelante su emprendimiento familiar.

7.2. Realizar un análisis FODA

Figura 5

Análisis FODA

FORTLEZAS

- Porcentaje de la mercadería a consignación.
- Buena ubicación.
- Precios accesibles
- Atención personalizada
- Variedad de productos y marcas.
- Pagos con tarjeta.
- Distribuidores Motul
- Local propio.

OPORTUNIDADES

- Convenio con parqueaderos
- Contratar diseñador para crear artes que atraigan a clientes.
- Participar en ferias para llegar a más público.
- Publicidad por radio para llegar al público objetivo.
- Aprovechar los fines de semana para llegar a más público.
- Destinar un porcentaje mensual de dinero hacia publicidad pagada.

DEBILIDADES

- Poca disponibilidad de parqueo.
- Poca disponibilidad en tallas.
- Incremento al precio en pagos con tarjeta.
- Se realizan descuentos dejando un margen de ganancia muy bajo.
- Manejo de redes informal.
- Horario de atención en fin de semana es desaprovechado.
- Poca aceptación hacia la publicidad pagada.
- No se lleva un control de inventario formal.

AMENAZAS

- Competencia con mismas marcas.
- Proveedores que se integran al mercado con mejores precios.
- Competidores que tienen integrado dentro del local un taller mecánico.
- Servicio de venta y cambio de aceite integrado al local.
- Locales grandes con mas variedad de productos.
- Locales con mayor experiencia en el mercado.

7.3. Estudiar el macroentorno empresarial

A continuación, se desarrollarán a cada uno de los agentes que se involucran en el macroentorno empresarial

1. Análisis político (Vivar, 2021)

Dentro del aspecto político es donde se modifican y crean todas las regulaciones políticas, arancelarias y económicas. De esta manera cualquier cambio

o actualización trae repercusiones directamente afectar directamente al sector automotriz o también de manera indirecta afectando a otros sectores en general.

Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones al aplicar estrategias. (Llanos, 2020)

2. Factor Económico

La economía ecuatoriana es medida de acuerdo al volumen del PIB. La economía ecuatoriana se encuentra en el puesto 64 en el mundo y su IPC a 2022 corresponde a 2,7%. En cuanto a este factor, es muy importante la situación actual económica de los ecuatorianos. Esta influye en todas las empresas ya que dependen directamente de la percepción de los ingresos en general y en el caso de Motoman Store, los ingresos de las personas de Cuenca y Azuay. Actualmente, la economía se encuentra en un proceso de reactivación, pos pandemia lo que indica que la gente está empezando a consumir nuevamente, demandando más motocicletas, repuestos y un mayor poder adquisitivo en general. (Cueva, 2007)

Esta presente también otro de los factores que afecta positivamente a la economía del Azuay; es el índice creciente de migrantes que envían remesas a sus familiares lo que representa el mismo efecto de consumo.

Sin embargo, el IDH (Índice de Desarrollo Humano) nos dice que el Ecuador se ubica en puesto 86, midiendo la calidad de vida de sus habitantes. (CEPAL, 2021)

3. Factor social

El factor social en el sector cuencano se ve representado por ser una cultura muy trabajadora, el hombre promedio en la ciudad utiliza a los vehículos como

principal herramienta de trabajo debido a uno de los sectores económicos principales, el de la construcción. De la misma manera, las personas de ingresos medio, bajos utilizan dos tipos de transporte, público o motocicletas debido al bajo costo de movilidad. Este porcentaje de la población es el público objetivo de Motoman Store.

La Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador y Cuenca específicamente, podemos decir que es un tema que está tomando fuerza actualmente en las empresas cuencanas, sin embargo, en las pymes aun no es común su aplicación ya que se necesita destinar gran cantidad de ingresos hacia su desarrollo.

4. Factor Tecnológico

La evolución de los negocios con base tecnológico en el sector ecuatoriano ha ido incrementando en los últimos años, así como también el emprendimiento y el crecimiento en base a las carreras que tienen relación con el tema. El desarrollo de productos alrededor del mundo con base tecnológica es también muy demandado, sin embargo, también su costo muy elevado hace más difícil la adquisición de estos, sobre todo para las personas de ingresos medio o bajos. (León, 2020)

5. Factor Ecológico

Actualmente Ecuador tiene un problema ecológico, pues los grupos vulnerables son los más afectados puesto que ellos son quienes sufren debido a la extracción de materiales derivados del suelo como la minería o la extracción de petróleo y también a causa de la deforestación. La vulnerabilidad de los derechos de las personas es algo que ocurre a diario y ellos no son escuchados. A pesar, de que

el nuevo gobierno de Guillermo Lasso contara con una propuesta de una transición ecológica del mismo. (Montaño, 2022)

6. Factor Legal

En el ámbito legal, Ecuador requiere modificar muchas políticas para emprendedores y empresas pyme. Es un sobreesfuerzo el que necesita hacer un pequeño empresario para mantenerse dentro del mercado y es por esta razón que muchos de ellos no pueden establecerse en el mismo a largo plazo. (Banco Mundial, 2022)

7.4. Microentorno empresarial

A continuación, desarrollaran todos los agentes que se involucran dentro del microentorno empresarial.

Clientes

El segmento de mercado de Motoman Store son personas de 35 a 55 años con ingresos medios, bajos. Cuyo estilo de vida involucre como hobby principal una actividad relacionada con motocicletas o bien pudiendo ser su medio de transporte principal. Estas personas buscan optimizar sus recursos económicos buscando siempre calidad y funcionalidad en accesorio o indumentaria. Por ejemplo, casacas impermeables para moto que tengan protección incluida. Motoman Store trata de encontrar justamente estos productos que proporcionen a las personas facilidades y al mismo tiempo calidad e imagen. Adicional a esto para la empresa es muy importante que su precio sea accesible poniéndose en los zapatos de los consumidores y su intención de compra en satisfacer necesidades.

Proveedores

Motoman store, maneja su mercadería con proveedores nacionales ubicados en 3 distintas ciudades, cada proveedor cuenta con su propia logística de transporte por carretera hasta el local en Cuenca directamente. El primer proveedor corresponde a la empresa ALNUSAN Cía. Ltda. Que corresponde a toda la mercadería de cascos en sus diferentes tipos como: integrales, abatibles, doble propósito o tipo cross. Dentro de estos están las marcas HRO, SHAFT (gama media, baja) y AGV (gama alta). Importante recalcar que todos cuentan con las homologaciones necesarias que certifican su seguridad. Están ubicados en Quito y el pago de la mercadería se lo realiza mediante después de 60 días.

En cuanto a ropa y aceites el proveedor es almacenes Juan Eljuri. Ricardo Cordero dueño de Motoman Store, ha trabajado dentro de la empresa Yamaha por más de 10 años por lo que se accedió a un convenio y se otorga un porcentaje de descuento en la mercadería. Por lo que, se busca mantener el precio de venta al público al igual que en Yamaha directamente. La ropa con protección corresponde a la marca ALFA STAR hecha en Pakistán. Los aceites son de la marca Motul, muy conocidos en Latinoamérica y en especial en Ecuador.

Por último, todos los accesorios pertenecen a la empresa Osaka, la cual se ubica en Guayaquil y también se encarga del transporte hasta el local en Cuenca. La mercadería involucra: todo tipo de guantes, Bolsos con imán, maleteros, porta celulares, auriculares y demás accesorios.

Aliados estratégicos

La empresa trabaja con Banco Pichincha otorgando a los clientes distintos medios de pago para que puedan acceder a la compra de los artículos. De la misma forma se trabaja con las distintas empresas encargadas de la logística y transporte tanto para la entrega de artículos como para el cambio o devolución de ciertos productos. Actualmente la empresa quisiera tener más conexiones que faciliten el acceso a nuevos productos, marcas y precios accesibles que permitan cumplir con los objetivos que tiene Motoman.

Entes reguladores.

Como principal ente regulador está el SRI. Motoman Store en noviembre de 2020 obtuvo el RISE ya que era la forma más conveniente de manejarse en cuanto a impuestos, facturación y evitar el incremento de precios debido al IVA.

Mensualmente se realiza un pago a esta entidad reguladora según la ubicación en base a las ventas suspendiendo así el pago directo de IVA.

8. CAPÍTULO 3: Etapa Filosófica

8.1. Determinar la visión empresarial

La planeación estratégica como tal, es desarrollada como una etapa filosófica. A continuación, se mostrarán ciertos conceptos necesarios para proceder a la aplicación de los mismos hacia Motoman Store.

“Ward (2006) indica que la planeación estratégica en empresas familiares es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la empresa,

de la familia, como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento.”

(Araya, 2017, pag 2)

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. (Thompson y Strickland, 1999)

La expresión de la visión empresarial es común cuando se trata de mostrar el negocio en el que se desenvuelve la empresa y a que clientes se enfoca en cuanto a las necesidades que intenta satisfacer. (Thompson y Strickland, 1999)

En adición a esto, según Joseph O'Connor son necesarias plantearse ciertas preguntas para elaborar una visión empresarial completa. Siendo estas las siguientes:

- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo llegaremos ahí?
- ¿Qué necesitamos para tener éxito?
- ¿Cuáles son los valores que nos guían?
- ¿Qué es lo que consideramos un éxito y como lo mediremos?
- ¿Cuánto tiempo nos lleva? (SN, 2011)

De esta manera procedemos a la aplicación de estos conceptos directamente a la creación de la visión empresarial:

Proporcionar a sus clientes seguridad y calidad mediante una gran variedad de productos, otorgando precios accesibles, deleitando deseos y necesidades de su público objetivo llegando a ser la primera opción de compra dentro del mercado cuencano.

8.2. Construir la misión empresarial

¿Cuál es el propósito de la empresa? De esta pregunta partimos hacia la construcción de la misión empresarial. De esta manera partimos definiendo 3 puntos importantes los cuales son:

1. ¿Que pretende cumplir la empresa en el entorno social?
2. ¿Cómo y que pretende hacer?
3. ¿Para quién lo va a hacer?

Por lo que, "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía" (Thompson, 2006)

Todo esto, en conjunto dan lugar a la misión empresarial como tal, estructurando uno de los pilares fundamentales de la planeación estratégica y de la organización.

Otro concepto que vale la pena analizar es el de Luis Acero, el cual nos dice que: La misión nos muestra la razón por la cual existe la empresa y que, esta manifiesta las características que le permiten mantenerse en el tiempo. Así como también pone en conocimiento del público los principales productos de comercialización o servicios según se el caso, los canales de distribución y sus mercados. (Palacios, 2015)

De esta manera:

Nuestra misión es comercializar accesorios e indumentaria de motocicletas para los clientes en sus diferentes disciplinas o categorías. Que prime siempre la seguridad

y calidad en los productos, así como también una oferta a precios justos logrando posicionarnos en 5 años como una tienda especializada de alto reconocimiento.

Mirando así hacia el futuro, la misión de Motoman Store nos marca un sentido o un norte hacia el cual dirigimos con el objetivo principal definido y por el cual trabajar para cumplirlo.

8.3. Establecer los valores empresariales

Los valores son palabras, son estructuras cognitivas de nuestro lenguaje interno muy potentes, que no sólo sirven para gobernar la cotidianeidad, sino que permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos de alta complejidad e incertidumbre. Son estructuras orientadoras de la conducta humana estratégica.”

(Moreno y Del Cerro, 2009)

La actuación de las empresas, así como las personas están determinados por los valores que las forman. De esta manera podemos decir que su actuar, tiene una estrecha dependencia de ciertos valores en específico.

De esta manera, en base a los conceptos anteriores, establecemos 7 valores empresariales para Motoman Store buscando que reflejen siempre los ideales de sus dueños. Está claro que estas serán las bases para el futuro y una estructura sólida en la cual la empresa pueda ir creciendo poco a poco.

Calidad: garantizar la calidad en base a las certificaciones

Ética: ser el modelo a seguir para los futuros empleados de la empresa.

Trabajo en equipo: aporte de todos y cada uno para juntos lograr el objetivo propuesto.

Comunicación efectiva: entre quienes formamos la empresa, que siempre prime una buena comunicación para el engranaje correcto de cada uno de los procesos y seguimientos.

Honestidad: Ser honestos en cuanto a nuestros productos, su precio y calidad.

Responsabilidad: Comprometerse con todos los procesos para el mejor funcionamiento del local.

Servicio: Dar lo mejor de quienes forman la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

9. CAPÍTULO 4: Etapa operativa

9.1. Determinar los objetivos a cumplir en el corto mediano y largo plazo.

Definición áreas de la empresa: para analizar profundamente a toda la empresa en su totalidad procedemos a dividir a la misma en varias áreas para así dirigir cada uno de los objetivos de una mejor forma.

Enfocándonos directamente en cada una de las áreas se atenderán directamente las necesidades claves para alcanzar algo en común. Ningún área de la empresa corresponde al mismo comportamiento. Mientras que una cultura empresarial si se la comparte con toda la empresa.

Empezando por esta parte, la cultura organizacional de Motoman store se puede definir como una Cultura de Mercado. esta cultura trata de mantenerse estable, segura, buscando el control y discreta. Sin embargo, busca a términos simples; resultados en base a la rentabilidad.

En base a esto partimos hacia el punto general. Definimos así 3 áreas básicas de la empresa:

1. Área Administrativa: esta es la primera, dentro de todos los procesos que cumple la empresa. Esta etapa es la que da lugar al negocio como tal ya que se administran todos los procesos que se deben cumplir para generar un buen funcionamiento de todo el local comercial.
2. La segunda, es el área financiera. Las finanzas dentro de cualquier negocio son de vital importancia para mantener en pie a la empresa. Llevar un control adecuado es importante para así conocer la situación actual de la misma.
3. Como tercera área, la parte comercial: Aquí se desarrolla la relación con los clientes. Todo el desarrollo y creación de contenido también está presente para tener un mejor alcance y llegar hacia las personas que queremos o nuestro público objetivo. Buscar la atracción de los clientes hacia la tienda. Esta área de la empresa es una de las más complicadas ya que muchas veces no se cuenta con los recursos necesarios para contratar un diseñador externo. Por lo que, es más sencillo el crear contenido de una manera básica. Aunque no sea igual que el de los competidores. Sin embargo, entendemos a esta área también como una herramienta, que de una u otra forma logramos ser reconocidos entre el público.

Organigrama Empresarial.

La estructura de la empresa se la maneja de la siguiente manera: se mantiene un Departamento para el área comercial donde involucran todos los procesos de compra, inventarios, almacenamiento, publicidad de los productos y venta de los mismos.

Por otro lado, tenemos el departamento administrativo en el cual Ricardo Cordero se encuentra a la cabeza tomando las decisiones de la empresa. Y finalmente tenemos el departamento financiero en el cual se toman las decisiones sobre el manejo de los recursos de la empresa y su destino de carácter económico.

Finalmente culminamos con los objetivos planteados para cada una de las áreas de la empresa:

Objetivo general:



Objetivos específicos:

Administrativo	Financiero	Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la incertidumbre en los procesos comerciales. • Generar clientes y mantenerlos. • Establecer a la productividad como un pilar fundamental en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar con transparencia las operaciones. • Estar comprometidos con pagos a terceros. • Fijar una capacidad de pago y deuda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener siempre una continuidad en el suministro de productos. • Tener un mayor alcance publicitario a clientes potenciales. • Generar contenido de valor en redes.

9.2. Establecer las políticas necesarias para cumplir los objetivos propuestos

Departamento Administrativo

1. Reducir la incertidumbre en los procesos comerciales.
 - Comunicación activa y transparente entre todos los miembros de la empresa.
 - Mantenerse siempre al margen de los requisitos legales a cumplir.
 - Planificar cada uno de los procesos dentro de la organización.
2. Generar clientes y mantenerlos.
 - Desarrollar un proceso post venta para mantener contacto con el cliente.
 - Recibir quejas y reclamos como una oportunidad para mejorar.
 - Mantener la sinceridad hacia los clientes para ganar su confianza

3. Establecer a la productividad como un pilar fundamental en la empresa.
 - Repartir el trabajo y responsabilidades hacia los distintos integrantes de la empresa.
 - Asegurar una correcta comprensión de como se desarrollan cada uno de los procesos comerciales.
 - Mantener una retroalimentación con los trabajadores sobre cómo se desarrollan los procesos.

Departamento Financiero

1. Manejar con transparencia las operaciones.
 - Desarrollar en el futuro un manual de ética empresarial
 - Establecer límites para proteger los recursos empresariales dentro de las operaciones comerciales.
 - Manejar reuniones semanales para sustentar las actividades realizadas por cada uno de los gerentes de área.
2. Estar comprometidos con pagos a terceros.
 - Establecer una buena relación con los proveedores
 - Organizar todos los procesos claves para que se dé el pago establecido en el día y hora correcta.
 - Velar siempre por una buena imagen de la empresa, en compromiso con quienes forman parte y se relacionan con ella.
3. Fijar una capacidad de pago y deuda.
 - Realizar un análisis económico antes de cualquier negociación
 - Analizar los posibles riesgos a incurrir en los contratos de compra o venta.

- Realizar inversiones bajo un proceso correcto y ético.

Departamento Comercial

1. Mantener siempre una continuidad en el suministro de productos.
 - Realizar previsiones en la demanda para saber cuándo es necesario realizar otra compra.
 - Verificar que la cantidad y variedad de productos se cumpla según la orden de compra que se emitió
 - Analizar los productos a pedir, verificando que no sean obsoletos.
2. Tener un mayor alcance publicitario a clientes potenciales.
 - Ser constantes con las publicaciones en distintas redes sociales
 - Realizar un calendario de publicaciones para mantener un perfil organizado.
 - Segmentar correctamente dentro de los anuncios publicitarios.
3. Generar contenido de valor en redes
 - No se realizará publicidad engañosa o que pueda crear una sensación de incumplimiento de compromisos con nuestros clientes.
 - Se realizará publicidad mediante la estrategia de marketing inbound.
 - No se realizará publicidad engañosa o que pueda crear una sensación de incumplimiento de compromisos con nuestros clientes.

9.3. Desarrollar estrategias para cumplir los objetivos propuestos

alineados con las políticas establecidas.

Departamento Administrativo

1. Reducir la incertidumbre en los procesos comerciales.
 - Reuniones semanales entre todos los responsables de los procesos comerciales para mantener una comunicación activa.
 - Definir procedimientos claves a seguir en cada proceso.
 - Definir plazos en cada proceso
 - Comunicar cada proceso a las distintas áreas con las que se vea relacionada la operación.
2. Generar clientes y mantenerlos.
 - Desarrollar un atractivo hacia los clientes por sinónimo de buena atención.
 - Ponernos en los zapatos del cliente.
 - El primer cliente es el trabajador, otorgar todos los beneficios por ley y velar por sus derechos
 - Desarrollar un sistema postventa
3. Establecer a la productividad como un pilar fundamental en la empresa.
 - Capacitación completa sobre cada puesto y proceso a cumplir.
 - Poner a conciencia cuales son los puntos débiles donde la empresa pierde tiempo para tratar de encontrar soluciones.
 - Elaborar un presupuesto mensual en ventas.

- Medir el cumplimiento por ventas de los trabajadores para compararlo con el presupuesto establecido.

Departamento Financiero

1. Manejar con transparencia las operaciones.

- Manejar límites en valor de compra mensuales.
- Manejar procesos de compra en base a aprobaciones gerenciales.
- Sustentar por parte de jefes de área actividades realizadas en la semana actual y la posterior para una comunicación transparente.
- Comunicación efectiva entre el área de comercial para un correcto suministro de inventario.
- Integrar un sistema de contabilidad de inventarios para un correcto manejo de los mismos.

2. Estar comprometidos con pagos a terceros.

- Fomentar una buena comunicación con proveedores y entes de control.
- Realizar un presupuesto con antelación para contar con el dinero para cada operación.
- Ser transparente y afrontar responsabilidades con trabajadores, proveedores o demás personas.

3. Fijar una capacidad de pago y deuda.

- Analizar situación económica actual de la empresa para saber si puede afrontar nuevas compras o inversiones.
- Analizar si se cuenta con los recursos necesarios para cualquier inversión.

- Conocer muy bien con que personas se relaciona la empresa.
- Cumplir con todos los requisitos legales para las operaciones comerciales.
- Analizar los posibles riesgos a incurrir en los contratos de compra o venta.

Departamento Comercial

1. Mantener siempre una continuidad en el suministro de productos.

- Reuniones previas entre gerente general y gerente de compras para establecer la cantidad optima de pedido.
- Manejar un portafolio de productos que no consuman recursos y tengan muy poca rotación
- Invertir la mayor cantidad de recursos en productos que sean altamente comerciales
- Proteger la calidad del producto vendiendo kits comerciales.

2. Tener un mayor alcance publicitario a clientes potenciales.

- Iniciar segmentando correctamente el público objetivo.
- Analizar qué días son los de mayor interacción en redes.
- Realizar publicaciones, promociones mediante el medio que más se acomode al segmento de mercado.
- Ser responsables con el público de redes sociales

3. Generar contenido de valor en redes

- Establecer un presupuesto mensual destinado a publicidad y marketing.
- Analizar la factibilidad de contratar un diseñador gráfico para desarrollar contenido.
- Dar a conocer todos nuestros productos por redes sociales.

- Crear una página web donde se encuentre toda la información de carácter informativo de los productos
- Generar concursos en agradecimiento a quienes nos apoyan en redes.

9.4. Aplicar los procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos.

Departamento Administrativo

1. Reducir la incertidumbre en los procesos comerciales.

- Comunicar de forma clara, todos los procesos que se encuentran en marcha por cada una de las áreas para que las mismas tengan conocimiento y puedan realizar su gestión de una manera correcta.
- En todas las operaciones se deben cumplir procesos claves donde se deberá prestar mayor atención y control para que todo vaya de la mejor manera.
- Comunicar los plazos de entrega de cada uno de los procesos y establecer fechas programadas para la entrega o cumplimiento de actividades.
- Comunicar cada proceso a las distintas áreas con las que se vea relacionada la operación.

2. Generar clientes y mantenerlos.

- Mantener una atención personalizada hacia cada uno de los clientes que ingresa al local o se comunica por uno de los diferentes canales.
- Ser flexibles, aceptar las inconformidades de los clientes tratando de llegar a un acuerdo mediante el cual se beneficie a ambos.
- Dar una buena imagen, preocupándonos principalmente por quienes trabajan dentro de la empresa brindando un trabajo al cual les motive asistir.

- Escribir a los clientes para saber su opinión al respecto, por si tienen alguna pregunta sobre la instalación o funcionamiento de accesorios.
 - Volver a establecer contacto meses después de la compra para saber si necesitan algún producto, o informar sobre nuevos productos dentro del local.
 - Ofrecer descuentos a clientes frecuentes.
3. Establecer a la productividad como un pilar fundamental en la empresa.
- Capacitar a cada uno de los trabajadores, durante el tiempo que se considere necesario.
 - Hablar con claridad hacia los trabajadores, donde la empresa es débil y escuchar sugerencias.
 - Establecer un porcentaje de ventas el cual se necesita cumplir para mantener utilidad a largo plazo
 - Analizar y eliminar procesos que retrasen o no generen valor dentro de la gestión en cada uno de los departamentos.

Departamento Financiero

4. Manejar con transparencia las operaciones.
- Llevar una contabilidad totalmente transparente.
 - Como método de protección, mantener un valor límite en compras mensuales con cada proveedor.
 - Cada proceso de compra deberá ser revisado y aprobado con anterioridad a la emisión del pedido entre gerente y jefe de área.
 - Elaborar y sustentar de manera anual los presupuestos de cada departamento.

- Presentar, semanalmente un reporte de los procesos del departamento.
 - Establecer reuniones entre el departamento comercial y financiero para una emisión de pedido y aprobaciones de pago evitando demoras.
 - Contratación en instalación de un software para registrar las ventas y manejar el inventario de manera eficiente.
5. Estar comprometidos con pagos a terceros.
- De parte del departamento comercial, presentar las órdenes de compra a tiempo para que se desembolse el pago oportunamente y de esta manera mantener una buena relación con los proveedores.
 - Revisar que cada pago se realice en base al presupuesto presentado.
 - Pagar oportunamente sueldos, proveedores y pagos a entidades regulatorias como SRI o entidades bancarias.
6. Fijar una capacidad de pago y deuda.
- Presentar balances al gerente general para analizarlos antes de realizar cualquier inversión.
 - Analizar la capacidad de endeudamiento y demás indicadores financieros para saber si es conveniente arriesgarse a cualquier inversión.
 - Antes de cualquier contrato de compra o venta, analizar muy bien a cada una de las partes para así evitar cualquier error que afecte a la empresa.
 - Tomar a la contabilidad como un refuerzo para corroborar con los datos analizados.

Departamento Comercial

4. Mantener siempre una continuidad en el suministro de productos.

- Utilizar el EOQ para un pedido en condiciones óptimas hacia cada proveedor.
 - Eliminar o reducir productos que consuman recursos, pero no se vendan con regularidad.
 - Invertir más dinero en productos que roten con frecuencia.
 - Debido a que los repuestos son de fácil manipulación, pueden estar expuestos a una mala práctica por parte de la persona que instala el producto en la motocicleta. Es por esta razón que se busca el vender el kit completo para proteger la calidad del producto y la imagen del local comercial evitando una mala práctica.
5. Tener un mayor alcance publicitario a clientes potenciales.
- Realizar un análisis de quien es nuestro público objetivo.
 - Publicar en horarios donde las redes sociales sean mucho más concurridas para evitar una publicación o información perdida.
 - Contratar publicidad siempre y cuando el medio sea el óptimo para las personas que correspondan nuestro segmento de mercado.
 - Dar una muy buena atención al igual que física digitalmente, por redes sociales o cualquier otro canal.
6. Generar contenido de valor en redes
- Incluir dentro del presupuesto anual uno destinado a publicidad y Marketing.
 - Realizar pruebas contratando a un diseñador o diseñadora gráfica para saber si existe una mayor interacción por parte de las personas en redes.
 - Incluir un catálogo digital de algunos productos para incluir posibilidades de compra digital.

- Crear una página web donde se encuentre toda la información de carácter informativo de los productos.
- Generar concursos ocasionales para un mayor alcance en redes en épocas festivas como Navidad, Black Friday, etc.

10. CAPITULO 5: Incidencia financiera

10.1. Estados financieros

Tabla 19

EERR de Motoman Store

Motoman store		
EERR		
Del 1 de enero al 30 de junio de 2022		
Ventas		\$ 8.717,09
Costo de ventas		\$ 6.712,16
Utilidad bruta		\$ 2.004,93
Gastos de venta		\$ 563,28
Gastos administrativos		\$ 80,00
Gastos generales		\$ 498,00
Utilidad operacional		\$ 943,65
Impuesto a la renta		-
Utilidad del ejercicio		\$ 943,65

Tabla 20*Balance General Motoman Store*

Motoman Store				
Balance General				
Al 30 de junio de 2022				
Activo Corriente			Pasivo corriente	
Efectivo		\$ 316,48	Proveedores	\$ 2.379,28
Bancos		\$ 4.665,37	Seguros por pagar	\$ 38,25
Inventarios		\$ 5.935,68		
Cascos	\$ 4.101,66			
Accesorios	\$ 1.834,02		Patrimonio	
			Capital	\$ 8.500,00
Activo Total	10917,53		Pasivo + Patrimonio	10917,53

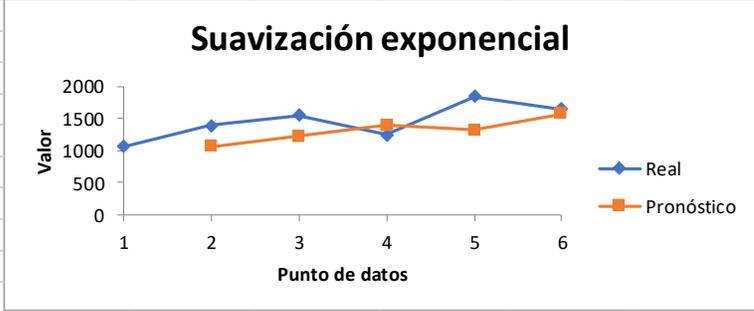
10.2. Punto de equilibrio económico**Tabla 21***Punto de equilibrio económico*

P.E.E (Motoman Store)	643,28
Periodo de 6 meses	1-(6712,16/8717,09)
	2796,87
	P.E.E para el próximo periodo

10.3. Proyección de Ventas**Tabla 22**

Proyección de ventas de Motoman Store

Proyección de ventas Julio y Agosto		
Mes	Ventas reales	Ventas Proyectadas
Enero	1060,88	#N/D
Febrero	1384,6	1060,88
Marzo	1551,25	1222,74
Abril	1245,2	1386,995
Mayo	1837,16	1316,0975
Junio	1638	1576,62875
Julio		1607,314375
Agosto		803,6571875



11. Conclusiones y recomendaciones

Sector industrial.

La empresa Motoman Store se ubica en un sector industrial de alta competitividad dentro de la ciudad y país. La venta de accesorios e indumentaria para motociclistas crece a diario y es un desafío para los pequeños emprendimientos mantenerse durante el tiempo. Como recomendaciones: sería beneficioso para los dueños el manejar mejor la publicidad que se da del local comercial y en redes sociales para generar una mayor actividad en el mismo; así como también que siga primando una buena atención y un seguimiento de clientes post compra.

Análisis situacional de la empresa

Durante sus 2 años de funcionamiento, como toda empresa Motoman, ha tenido altos y bajos. Sin embargo, sabemos que se han tomado decisiones sin análisis profundos que aseguren un beneficio a futuro. Por lo que, como recomendación principal es seguir esta planeación estratégica tanto corto como largo plazo para mejorar las bases de la empresa y así crecer con seguridad.

Direccionamiento estratégico.

La empresa ha desarrollado ya un direccionamiento estratégico para generar una estructura inicial de la misma. Como recomendaciones: seguir la misión y visión. Practicar los valores empresariales a diario y que ambos componentes sean un ejemplo para los futuros trabajadores.

Plan operativo

Se han determinado 3 áreas de la empresa en las cuales se trabajó para determinar los objetivos generales y específicos de cada una de ellas. De la misma forma se trabajó para establecer las políticas, sus estrategias y procedimientos para desarrollar estos objetivos por lo que se recomienda la aplicación progresiva de estos, así como también su correcta medición de resultados.

Incidencia financiera

Para concluir con el plan estratégico hemos determinado ciertos parámetros financieros para conocer la situación financiera de la empresa y de esta manera saber si es capaz de mantenerse en el tiempo y reforzar aquellas debilidades donde no lo sea.

Como recomendación, elaborar estados financieros cada 6 meses, reducir gastos innecesarios como línea de teléfono. Pagos a tiempo de obligaciones con el SRI para evitar acumulaciones y fuertes desembolsos. Depósitos inmediatos semanales, para mantener un orden y estructura la cual seguir.

12. Referencias

- AEADE. Asociación de empresas automotrices del Ecuador (2022). Sector automotor en cifras.
- Alemán, J., y Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC editorial.
- Alvarado, M. (2021). La venta de motocicletas crece en el Ecuador, como un resultado de la pandemia. *Vistazo Ecuador*.
- Álvarez, M. (2013). *Formulación de un plan de negocios para la importación de repuestos y accesorios para motos en la empresa Expomotos y comercializar en la ciudad de Loja período 2013-2014*
- Banco Mundial, Ecuador panorama general. (2022).
- CEPAL Comisión económica para América Latina y El Caribe (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*.
- Cueva, J. (2007). *Plan estratégico de marketing para la comercialización de motocicletas, aplicado a la Empresa KTM del Ecuador* (Tesis magistral no publicada), Universidad del Azuay.
- Espinoza, H. (2013). *Proyecto para la implementación de un motocentro para brindar servicios técnicos universales para motocicletas de competencia, enduro, turismo o ruta y velocidad* (Tesis magistral no publicada). Universidad Politécnica Salesiana.

- León, D. (2020). *Tendencias Tecnológicas de Mayor Impacto en el Ecuador para el Año 2020. Ey!*
- Llanos, J.(2020). *Análisis de las importaciones de CDK del periodo 2016–2019 y su incidencia en el sector automotriz del Ecuador* (Tesis magistral no publicada) Universidad de Guayaquil.
- Montaño, D. (2022). *Mongabay. Periodismo Ambiental Independiente en Latinoamérica.*
- Morales, M. (2012). *Plan de mercadeo para la introducción del negocio" Repuestos y Accesorios para Motos K-LIBRE" dentro del mercado comercial del cantón Santa Lucía.*
- Morillo, D. (2014). *Plan de negocios tienda especializada en equipo de seguridad para motocicletas* (Tesis magistral no publicada) Universidad San Francisco de Quito.
- Redrován, A., y Vásquez L. (2020). *Análisis de Factibilidad Técnica y Económica para la Producción de Quillas para Motocicletas en Ecuador* (Tesis magistral no publicada), Universidad del Azuay.
- UCI, Universidad para la Cooperación Internacional. (2011). *La misión de una empresa.*
- UTPL Universidad Técnica Particular de Loja. (2018). *Edes business school. ¿Por qué fracasan los emprendimientos en Ecuador?*
- Vera, J., y Díaz, R. (2012). *¿ Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores. Contaduría y administración, 57(1), 149-184.*

Vivar, P. (2021). *Impacto del Covid-19 en la liquidez de empresas comerciales y estrategias de gestión* (Tesis magistral no publicada), Universidad del Azuay.