



Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela Ingeniería Automotriz

Optimización de procesos y gestión de talleres “Full Motos”

Trabajo previo a la obtención del grado de Ingeniero en Mecánica

Automotriz

Autor: Juan Diego Delgado Galindo

Tutor: Ing. Gustavo Andrés Álvarez Coello, MSc.

Cuenca Ecuador

2024

Resumen

Este trabajo analiza la situación del taller mecánico Full-Motos, que enfrenta desafíos en su gestión y rentabilidad, incluyendo déficit financiero, baja captación de clientes, deficiencias en procesos internos y alta rotación de personal. Se propone implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para optimizar su gestión. El objetivo es optimizar la gestión del taller mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI). La metodología cualitativa, basada en un estudio de caso descriptivo y exploratorio, incluyó entrevistas semiestructuradas al gerente y revisión bibliográfica. Los hallazgos destacan la necesidad de mejorar la captación de clientes, eficiencia operativa y desarrollo del talento humano. Las conclusiones sugieren que el CMI es una herramienta efectiva para enfrentar los desafíos del taller, optimizar procesos y aumentar rentabilidad y satisfacción del cliente. Este estudio es relevante para propietarios de talleres, estudiantes de mecánica e investigadores interesados en gestión automotriz.

Palabras clave: *gestión, rentabilidad, cuadro de mando integral, clientes, eficiencia.*

Abstract

This paper analyzes the situation of the Full-Motos repair shop, which faces challenges in its management and profitability, including financial deficit, low customer acquisition, deficiencies in internal processes and high staff turnover. It is proposed to implement a Balanced Scorecard (BSC) to optimize its management. The objective is to optimize the management of the workshop through the implementation of a Balanced Scorecard (BSC). The qualitative methodology, based on a descriptive and exploratory case study, included semi-structured interviews with the manager and literature review. The findings highlight the need to improve customer acquisition, operational efficiency and human talent development. Conclusions suggest that the BSC is an effective tool to address shop floor challenges, optimize processes, and increase profitability and customer satisfaction. This study is relevant for workshop owners, mechanics students and researchers interested in automotive management.

Keywords: *management, profitability, balanced scorecard, customers, efficiency.*

Índice de contenidos

| | |
|--|----|
| Resumen | 2 |
| Abstract..... | 3 |
| 1. Introducción..... | 1 |
| 2. Objetivos..... | 3 |
| 2.1. Objetivo general..... | 3 |
| 2.2. Objetivos específicos | 3 |
| 3. Marco teórico referencial..... | 4 |
| 3.1. Gestión estratégica | 4 |
| 3.2. Cuadro de Mando Integral | 5 |
| 3.3. Perspectivas del CMI..... | 6 |
| 3.3.1. Perspectiva financiera | 6 |
| 3.3.2. Perspectiva de clientes | 7 |
| 3.3.3. Perspectiva de procesos internos..... | 8 |
| 3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 9 |
| 4. Metodología..... | 10 |
| 4.1. Diseño de la investigación | 10 |
| 4.2. Enfoque de la investigación | 10 |
| 4.3. Fases metodológicas | 11 |
| 4.3.1. Fase de indagación bibliográfica..... | 11 |
| 4.3.2. Fase de caracterización del caso de estudio | 11 |
| 4.3.3. Fase de análisis de información | 12 |
| 5. Resultados..... | 12 |
| 5.1. Contexto y naturaleza del taller | 13 |
| 5.1.1. Orígenes del taller | 13 |
| 5.1.2. Actividad económica..... | 14 |
| 5.1.3. Misión y visión..... | 15 |
| 5.1.4. Valores compartidos | 15 |
| 5.1.5. Estructura jerárquica de la organización..... | 16 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5.2. | Caracterización del sistema financiero del taller | 16 |
| 5.3. | Caracterización del sistema de gestión de clientes del taller | 18 |
| 5.4. | Caracterización de los procesos internos del taller | 19 |
| 5.5. | Caracterización del sistema aprendizaje y crecimiento del taller | 21 |
| 5.6. | Evaluación general..... | 22 |
| 6. | Análisis de factibilidad | 23 |
| 6.1. | Análisis del entorno y la organización..... | 23 |
| 6.1.1. | Madurez organizacional | 23 |
| 6.1.2. | Liderazgo | 24 |
| 6.1.3. | Estructura organizacional..... | 24 |
| 6.1.4. | Tecnología..... | 25 |
| 6.2. | Alineación de problemas existentes con objetivos del CMI..... | 25 |
| 6.3. | Riesgos vs. Beneficios | 27 |
| 6.4. | Factibilidad | 28 |
| 7. | Propuesta | 30 |
| | Conclusiones..... | 33 |
| | Lista de referencias | 34 |
| | Anexos | 36 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Diagrama de flujo para la gestión estratégica | 5 |
| Figura 2. Diagrama de flujo para CMI | 6 |
| Figura 3. Diagrama de flujo para perspectiva financiera..... | 7 |
| Figura 4. Diagrama de flujo para perspectiva de clientes..... | 8 |
| Figura 5. Diagrama de flujo para perspectiva de aprendizaje | 10 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Operacionalización de categorías de análisis | 11 |
| Tabla 2 Niveles jerárquicos del taller | 16 |
| Tabla 3 Finanzas del taller | 17 |
| Tabla 4 sistema de gestión de clientes del taller | 19 |
| Tabla 5. Procesos internos del taller | 21 |
| Tabla 6. Sistema de aprendizaje y crecimiento del taller..... | 22 |
| Tabla 7. Alineación entre problemas de taller con objetivos del CMI | 26 |
| Tabla 8. Riesgos vs Beneficios de implementación del CMI..... | 27 |

1. Introducción

La industria de las motocicletas ha experimentado un notable crecimiento en la actualidad, impulsada por diversos factores como: el aumento de la conciencia ambiental, el crecimiento poblacional que genera congestión de tráfico en varios países, el bajo costo de mantenimiento y los incentivos fiscales para vehículos livianos (Cadavid y Salazar, 2021). En el contexto ecuatoriano, esta industria ha tenido un incremento significativo en los últimos años. Datos presentados por la OEC Ecuador (2023) indican que, tan solo en el 2021, Ecuador realizó importaciones de motocicletas por un valor de 168 millones de dólares americanos, posicionando a esta industria en el primer lugar de importaciones durante ese año y en el puesto número 46 a nivel global, con un arancel del 27,9%. Asimismo, la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) destaca que, en Ecuador, se venden más motocicletas que automóviles. En 2022, se matricularon 180,000 motocicletas nuevas, en contraste con 120,000 automóviles nuevos en el mismo periodo, asimismo, en 2023 se vendieron 10.720 más que en 2022 (AEADE, 2022).

Según Núñez (2023), este crecimiento se atribuye a la facilidad y rapidez que las motocicletas ofrecen para trabajos de encomiendas, así como para actividades recreativas como el enduro, el motocross y las pistas. Este creciente interés por las motocicletas ha estimulado un incremento en la actividad económica relacionada con esta industria, abarcando comercios de productos, insumos, modificaciones, talleres, importadores de partes, entre otros (Arévalo, 2021). Es decir, con el aumento de la demanda de motos en el país, también incrementó la oferta de productos y servicios relacionadas con esta industria.

Muchos negocios derivados de la industria de las motos en Ecuador se establecen como PYMES, influyendo significativamente en la generación de empleo y dinamización de la economía nacional debido a su adaptabilidad a las demandas del mercado y las necesidades de los clientes (Rodríguez y Aviles, 2020). A pesar de las limitaciones económicas, como la baja disponibilidad de recursos y el acceso restringido al crédito, estas empresas compiten eficazmente. Sin embargo, enfrentan desafíos como la necesidad de adaptarse a la innovación tecnológica y mejorar la gestión administrativa, que incluye organización, coordinación y control. La falta de capacitación técnica y conocimientos en procesos administrativos también afecta la calidad del servicio y la competitividad de

los talleres, destacando la necesidad de mejorar estos aspectos para un crecimiento empresarial sostenible (Soledispa y Pacheco, 2022).

Una forma de abordar los desafíos relacionados con los procesos administrativos en las PYMES de talleres mecánicos es mediante la implementación de herramientas gerenciales que identifiquen tanto sus debilidades como sus fortalezas. Una herramienta destacada en este ámbito es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta estratégica ayuda a las organizaciones a transformar sus metas en objetivos tangibles y medibles, enfocándose en cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. El objetivo principal del CMI es alinear la estrategia de la organización con sus objetivos operativos y mejorar la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa. La implementación del CMI requiere un proceso de planificación estratégica, definición de objetivos, selección de indicadores, establecimiento de metas y seguimiento y evaluación del desempeño (Falcón y Jácome, 2019).

Sin embargo, es importante destacar que herramientas administrativas y gerenciales como el CMI son poco utilizadas o difundidas entre los microempresarios con talleres mecánicos en el país. Según González et al. (2022), la falta de implementación de estrategias y planes gerenciales claros, medibles y objetivos representa actualmente un factor determinante en el fracaso de las PYMES. La toma de decisiones informadas y basadas en un análisis riguroso impacta directamente en la viabilidad del negocio, mientras que una gestión inadecuada puede resultar en ineficiencias operativas.

En la presente investigación, se evalúa el caso particular del taller mecánico especializado en motocicletas, Full-Motos, ubicado en Zamora, Ecuador, que ha enfrentado desafíos que amenazan su viabilidad desde mediados de 2021. Identificados en esta investigación, estos problemas incluyen altos costos operativos que superan los ingresos mensuales, lo que ha generado pérdidas acumulativas considerables y ha obligado al taller a buscar ingresos adicionales, principalmente a través de la venta de motocicletas. Además, la falta de alineación con su público objetivo ha dificultado la expansión de su base de clientes, mientras que la ausencia de planes estratégicos y procesos estandarizados ha limitado su capacidad para establecer objetivos claros y ejecutar operaciones eficientes y seguras.

Estas dificultades subrayan la necesidad de mejorar la optimización de procesos y gestión en talleres como Full-Motos. La implementación de herramientas gerenciales

como el CMI podría ofrecer beneficios significativos al proporcionar una visión integral de los problemas y soluciones, mejorar la precisión de los datos y brindar una ventaja competitiva en un mercado desafiante. Desde una perspectiva investigativa, esta herramienta también podría abrir nuevas oportunidades para el estudio y análisis práctico en entornos empresariales reales, contribuyendo así al desarrollo sostenible de los talleres mecánicos en Ecuador. Ante lo anteriormente mencionado se genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede la implementación del Cuadro de Mando Integral mejorar la optimización de procesos y la gestión en talleres mecánicos especializados en motocicletas, como Full-Motos, en la ciudad de Zamora, Ecuador, ¿para enfrentar los desafíos operativos y financieros y lograr una mayor eficiencia y competitividad en el mercado?

Para responder a esta pregunta a continuación se esboza los objetivos de esta investigación.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad de implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica en el taller de motocicletas "Full-Motos".

2.2. Objetivos específicos

- Investigar la situación actual del taller Full-Motos, identificando sus principales desafíos y áreas de oportunidad en términos de gestión operativa, financiera, estratégica y de clientes.
- Analizar la pertinencia y aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en el contexto específico de talleres de motocicletas, considerando las características y particularidades del taller.
- Aplicar un modelo de Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades y objetivos específicos del taller Full-Motos, abordando aspectos como costos operativos, comprensión del mercado, planificación estratégica y estandarización de procesos.

- Determinar indicadores clave de desempeño en áreas como rentabilidad financiera, satisfacción del cliente, eficiencia operativa y desarrollo organizacional.

3. Marco teórico referencial

En esta sección se presenta el marco teórico relacionado con la gestión estratégica, haciendo hincapié en el CMI y sus principales perspectivas e indicadores. Estos conceptos se abordan a partir de las contribuciones de diversos autores relevantes que respaldan los procedimientos llevados a cabo en esta investigación.

3.1. Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso holístico que abarca definir, priorizar y mejorar diversos aspectos de la gestión empresarial para lograr con éxito los objetivos estratégicos de la organización. Este proceso se logra mediante la utilización de un sistema exhaustivo de análisis y recomendaciones, junto con un enfoque estructurado y un documento que resume estas recomendaciones y orienta las actividades planificadas, comúnmente conocido como plan estratégico. El plan estratégico es un proceso metódico y bien organizado que sirve para varios propósitos cruciales, como confirmar los objetivos estratégicos propuestos. La gestión estratégica implica una serie de acciones que son competencia de la alta dirección. Se refiere a la administración general de la organización a nivel macro y normalmente abarca varios años en términos de planificación. También se centra en establecer conexiones entre la organización, su entorno y sus diversos stakeholders (Coronel, 2022). Lo anterior mencionado se presenta a continuación en la Figura 2.



Figura 1. Diagrama de flujo para la gestión estratégica

Fuente: Adaptado de Coronel (2022)

Elaborado por: Autor

3.2. Cuadro de Mando Integral

El CMI es una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a transformar sus objetivos en objetivos tangibles y medibles. Enfatiza cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Cada perspectiva va acompañada de objetivos específicos y se mide mediante indicadores de desempeño. El objetivo principal del CMI es garantizar que la estrategia de la organización esté alineada con sus objetivos operativos y mejorar la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa. La implementación del CMI requiere un proceso de planificación estratégica, definición de objetivos, selección de indicadores, establecimiento de metas y seguimiento y evaluación del desempeño (Falcón y Jácome, 2019). Lo anterior mencionado se presenta a continuación en la Figura 2.

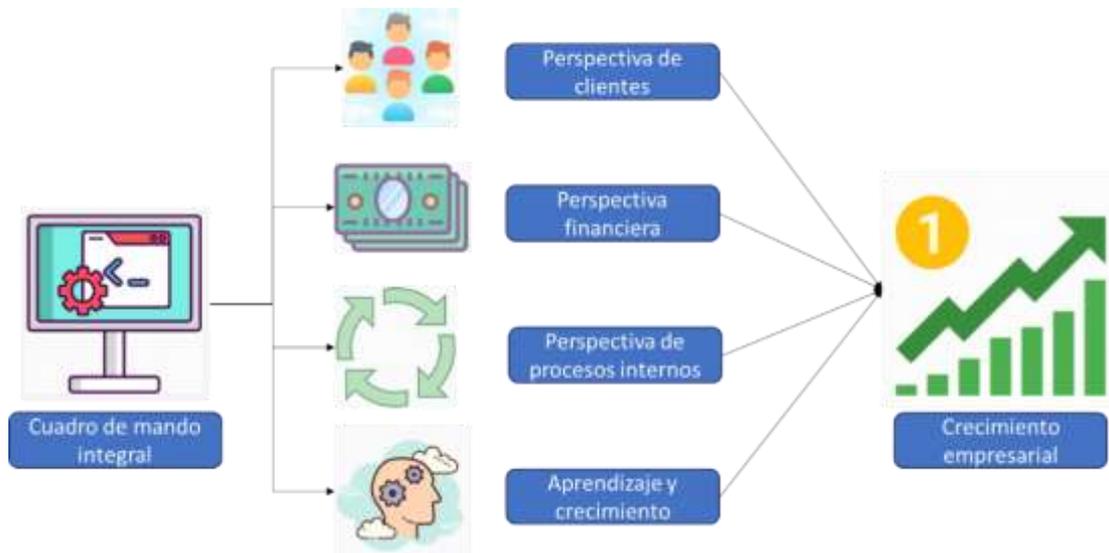


Figura 2. Diagrama de flujo para CMI

Fuente: Adaptado de Falcón y Jácome (2019)

Elaborado por: Autor

3.3. Perspectivas del CMI

El CMI es una valiosa herramienta de gestión estratégica que ofrece una perspectiva integral del desempeño organizacional. Uno de los aspectos notables del CMI es su énfasis en cuatro perspectivas principales que abarcan varias facetas del negocio: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Cada punto de vista proporciona una lente distinta a través de la cual evaluar el desempeño organizacional, abarcando métricas financieras y organizacionales cruciales. Al incorporar estos puntos de vista, el CMI permite a los líderes empresariales desarrollar una comprensión integral y completa del bienestar y la trayectoria estratégica de la empresa, lo que les permite tomar decisiones informadas y ejecutar estrategias de manera efectiva. Ahora abordaremos cada una de estas perspectivas individualmente:

3.3.1. *Perspectiva financiera*

La perspectiva financiera en el contexto del CMI emerge como un pilar fundamental al enfocarse minuciosamente en los resultados financieros de la organización y en las estrategias destinadas a potenciarlos en consonancia con los objetivos estratégicos delineados. Su énfasis radica en la meticulosa medición y mejora continua de indicadores financieros críticos, tales como ingresos, costos, rentabilidad y flujo de efectivo. Como se observa en la Figura 3, los objetivos y métricas de esta dimensión se orientan de manera intrínseca hacia la potenciación de los ingresos, la optimización de costos y la maximización de la rentabilidad a largo plazo. Al nutrirse del

análisis profundo y la mejora sostenida de estos indicadores, esta perspectiva empodera a las organizaciones para tomar decisiones fundamentadas, trazando así una trayectoria certera hacia el logro exitoso de sus metas estratégicas a largo plazo (Pierce, 2022).



Figura 3. Diagrama de flujo para perspectiva financiera

Fuente: Adaptado de Falcón y Pierce (2022)

Elaborado por: Autor

3.3.2. *Perspectiva de clientes*

Comprender la perspectiva del cliente es crucial en el CMI, pues permite considerar cómo la organización puede generar valor para sus clientes y medir efectivamente su éxito a través de la satisfacción, lealtad y retención del cliente, tal como se observa en la Figura 4. Esta perspectiva se centra en abordar preguntas como: ¿Cómo podemos atraer y retener clientes de manera efectiva? ¿Cómo podemos mejorar su satisfacción general con nuestros productos o servicios? ¿Qué estrategias podemos implementar para mejorar su satisfacción y fidelizar? Comprender el punto de vista del cliente es importante para la prosperidad de cualquier organización. Después de todo, los clientes son el alma de una empresa y la fuerza impulsora de su existencia (Krylov, 2019).

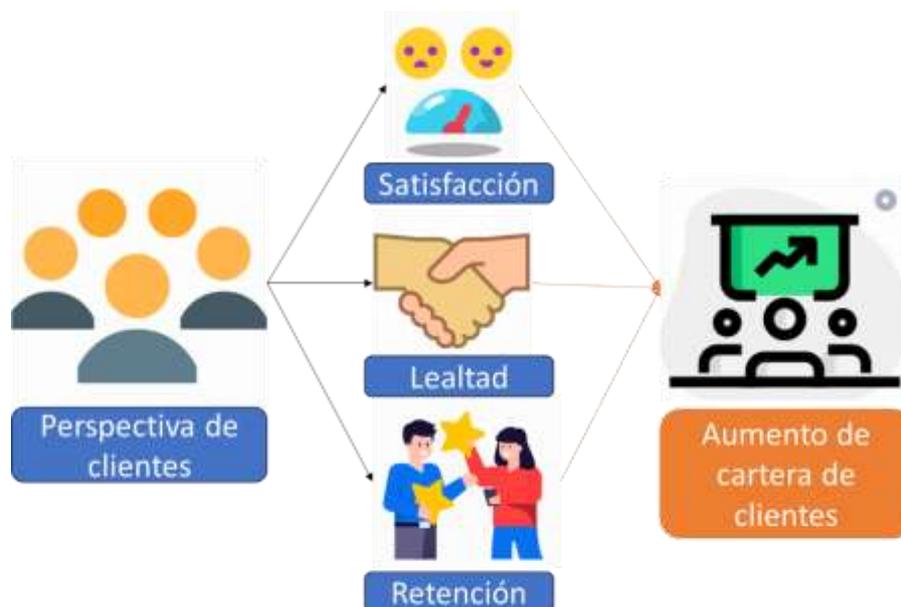


Figura 4. Diagrama de flujo para perspectiva de clientes

Fuente: Adaptado de Krylov (2019)

Elaborado por: Autor

3.3.3. *Perspectiva de procesos internos*

Como se observa en la Figura 5, este enfoque enfatiza la identificación y mejora de los procesos internos de la organización que juegan un papel crucial en el logro de objetivos estratégicos en las otras perspectivas del CMI, es decir: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento. En pocas palabras, la perspectiva de los procesos internos se centra en mejorar la eficiencia y eficacia de la organización en la ejecución de sus procesos centrales. Esto, a su vez, puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, una reducción de costos y una mayor rentabilidad. Para lograr esto, las organizaciones necesitan identificar procesos internos clave, evaluar su desempeño y establecer objetivos y estrategias claros para mejorarlos. Las áreas clave de enfoque en esta perspectiva abarcan la mejora de la calidad, la reducción de costos, la innovación y la automatización de procesos (Maheshwari et al., 2020).



Figura 5. Diagrama de flujo para perspectiva de procesos internos

Fuente: Adaptado de Maheshwari et al. (2020).

Elaborado por: Autor

3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Al observar la Figura 6 se puede argumentar que esta perspectiva se enfoca en la mejora de las habilidades y competencias de los empleados, así como en la adquisición de nuevos conocimientos y tecnologías para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hay tres áreas clave en las que centrarse: capacitación y desarrollo de empleados, adquisición de tecnología y mejora de la cultura corporativa. Mejorar la capacitación y el desarrollo de los empleados es crucial para optimizar las habilidades y competencias de la fuerza laboral, lo que en última instancia conduce a un mejor desempeño y un mayor éxito organizacional. La adquisición de tecnología consiste en adoptar nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la eficiencia y la productividad de la organización. Mejorar la cultura corporativa implica fomentar una atmósfera de trabajo positiva e inspiradora que fomente la innovación y el aprendizaje continuo. Comprender la importancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier organización. Permite a los empleados desarrollar continuamente sus habilidades y conocimientos, garantizando que puedan afrontar eficazmente los cambios del mercado y mantenerse por delante de la competencia (Mikula et al., 2020).

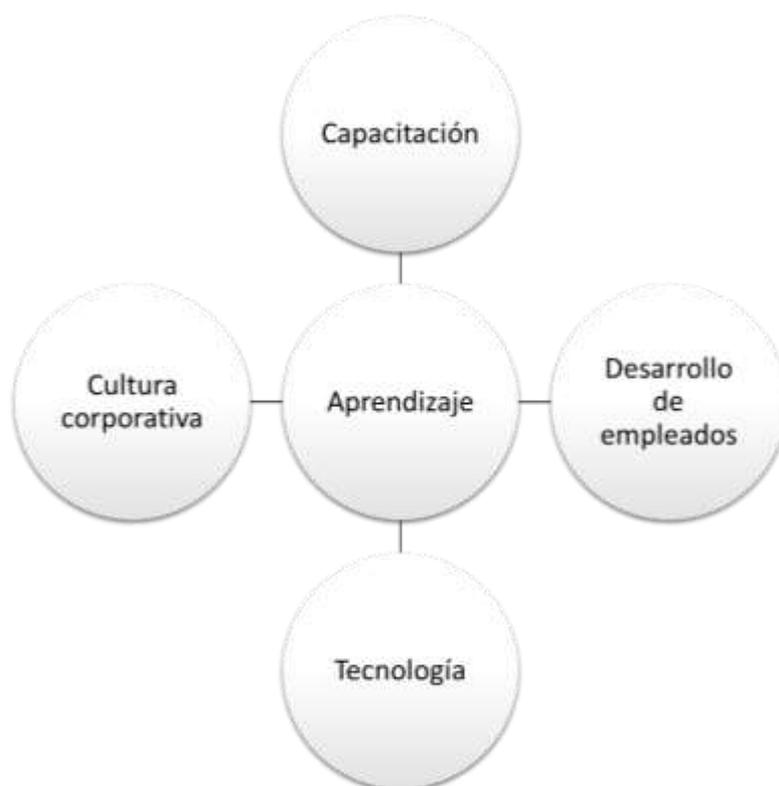


Figura 6. Diagrama de flujo para perspectiva de aprendizaje

Fuente: Adaptado de (Mikula et al., 2020)

Elaborado por: Autor

4. Metodología

4.1. Diseño de la investigación

La presente investigación se adhiere a un diseño de estudio de caso de tipo descriptivo y exploratorio, ya que se enfoca en analizar detalladamente el caso de un taller mecánico. Este enfoque permitió describir las problemáticas específicas que enfrenta el taller, como los altos costos operativos, la falta de alineación con el público objetivo, la ausencia de planes estratégicos y la falta de procesos estandarizados. Además, explora cómo la implementación del CMI puede optimizar sus procesos y mejorar su gestión, proporcionando una comprensión más profunda de las soluciones prácticas aplicables a este contexto específico.

4.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que se busca comprender el fenómeno de estudio desde la perspectiva de sus involucrados. Para ello, se realiza un análisis holístico de la situación del taller Full-Motos, abarcando los aspectos financieros,

la gestión de clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

En línea con este enfoque, se utilizó una entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos, aplicada al gerente del taller. Este método cualitativo permitió obtener un diagnóstico inicial detallado de los diversos ámbitos del CMI. Gracias a esta herramienta, fue posible identificar los problemas específicos de la gestión del taller y elaborar una propuesta de intervención adecuada para abordar las necesidades y desafíos identificados.

4.3. Fases metodológicas

En este apartado se presentan las fases metodológicas aplicadas, comenzando con una exhaustiva indagación bibliográfica sobre el tema. A continuación, se detallan los criterios utilizados para la caracterización del caso de estudio y se concluye con la fase de análisis de resultados.

4.3.1. Fase de indagación bibliográfica

En esta etapa, se lleva a cabo una exhaustiva investigación bibliográfica para identificar los aportes más relevantes relacionados con la construcción de un CMI. El proceso se inició con la exploración de diversas fuentes de datos institucionales, recolectando una amplia variedad de documentos pertinentes al tema de estudio. Posteriormente, se realizó un análisis minucioso de estos documentos, seleccionando cuidadosamente la información que contribuyó a alcanzar los objetivos de la investigación. Finalmente, se efectuó la selección definitiva de la información, conformando la base teórica fundamental para el logro del objetivo general del estudio.

4.3.2. Fase de caracterización del caso de estudio

En esta etapa, se procede a la elaboración de la operacionalización de categorías de análisis, estableciendo subcategorías e indicadores que se utilizarán para realizar el diagnóstico inicial del taller. Esta operacionalización se fundamenta en la información recopilada durante la revisión teórica y se presenta a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

Operacionalización de categorías de análisis

| Categoría principal | Categoría secundaria | Indicadores | Instrumento de recolección |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------|
|----------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------|

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------|--|--------------------------------|
| Caracterización de la empresa | Financiera | Métricas Ingresos Rentabilidad Flujo de caja | Entrevista semiestructurada |
| | Clientes | Satisfacción Lealtad Retención | Entrevista semiestructurada |
| | Procesos internos | Identificación Objetivos Estrategias | Entrevista semiestructurada |
| | Aprendizaje y crecimiento | Capacitación Cultura corporativa Desarrollo de empleados Tecnología | Entrevista semiestructurada |

Además, se diseña una entrevista semiestructurada que se aplicará al administrador del taller, con el objetivo de caracterizar y evaluar el grado de cumplimiento o incumplimiento en las cuatro dimensiones del CMI que se presenta en el Anexo 1.

4.3.3. Fase de análisis de información

A partir de la recolección de datos de la fase anterior, se realiza el análisis de la información, identificando áreas de mejora y clasificando las problemáticas identificadas. Con estos datos, se desarrolla una propuesta de Cuadro de Mando Integral que establece objetivos, métodos de cumplimiento, indicadores, puntos de partida y proyecciones futuras del taller, focalizándose en las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y crecimiento.

5. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de información del caso de estudio. Se inicia con una descripción del contexto y naturaleza del taller Full-Motos y, a continuación, se analiza el estado actual del taller en función de las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

5.1. Contexto y naturaleza del taller

5.1.1. Orígenes del taller

El taller de motos Full-Motos inició sus operaciones en abril de 2021. Su origen se remonta a la existencia previa de herramientas y equipos de reparación y mantenimiento de motocicletas que pertenecían a la familia del dueño y eran de uso personal. Ante la creciente demanda y la visión de generar recursos, el dueño decide abrir el taller al público en general. Actualmente, el taller está debidamente registrado en los organismos gubernamentales. A continuación, en la Figura 7 y Figura 8 se presenta la fachada del taller y el ingreso al mismo.



Figura 7. Fachada del taller

Elaborado por: Autor



Figura 8. Ingreso al taller

Elaborado por: Autor

5.1.2. Actividad económica

El taller de motos ofrece una amplia gama de servicios especializados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre sus actividades principales se encuentran la reparación y el mantenimiento de motos, asegurando que cada vehículo funcione en óptimas condiciones. Además, el taller proporciona servicios de lavado y diagnóstico de motos, utilizando tecnología avanzada para identificar y solucionar problemas con precisión. Complementando estos servicios, el taller también se dedica a la venta de repuestos y accesorios, ofreciendo una variedad de productos de alta calidad que garantizan la durabilidad y el rendimiento de las motos. Esta diversidad de servicios permite al taller atender integralmente a los propietarios de motos, brindando soluciones completas y confiables. En la Figura 9 y 10 se presenta algunas instalaciones del taller:



Figura 9. Centro de herramientas del taller

Elaborado por: Autor



Figura 10. Instalaciones del taller

Elaborado por: Autor

El taller trabaja principalmente bajo recomendación, atrayendo clientes con diversas necesidades de reparación y mantenimiento. Cuenta con un área dedicada a la compra y reventa de repuestos, lo que les permite disponer de las piezas necesarias para cada reparación. Al iniciar el proceso, proporcionan al cliente una proforma detallada del servicio y los repuestos necesarios, sobre la cual se basan sus ganancias. Esto permite ofrecer un servicio transparente y de alta calidad, garantizando la satisfacción del cliente en cada interacción.

5.1.3. Misión y visión

Misión

Ofrecer a nuestros clientes servicios de reparación, mantenimiento y venta de repuestos de alta calidad a precios competitivos, garantizando siempre una experiencia satisfactoria.

Visión

Convertirnos en el referente líder a nivel regional en servicios de reparación, mantenimiento y venta de repuestos para motos, reconocidos por nuestra excelencia, innovación y compromiso con la satisfacción del cliente.

5.1.4. Valores compartidos

A continuación, se presentan los valores compartidos del taller.

- **Honestidad:** Desarrollamos nuestras actividades basadas en la transparencia, sinceridad y franqueza, asegurando una comunicación clara y honesta en todas nuestras interacciones.
- **Puntualidad:** Fomentamos la puntualidad tanto en nuestros trabajadores como en la entrega de los servicios ofrecidos, garantizando que cumplimos con nuestros compromisos de tiempo de manera constante.
- **Calidad:** Nos esforzamos por mantener la más alta calidad en los servicios que ofrecemos, motivados por el compromiso de superar las expectativas de nuestros clientes en cada interacción.
- **Trabajo en equipo:** Nuestra prioridad son los clientes, y para ofrecerles servicios de calidad, fomentamos el trabajo en equipo y el compromiso de todos los colaboradores en las distintas áreas de la empresa.

- **Orientación al cliente:** Reconocemos la importancia de la orientación al cliente en cada aspecto de nuestro negocio, esforzándonos por entender y satisfacer sus necesidades y resolver cualquier problema que pueda surgir de manera eficaz.

5.1.5. Estructura jerárquica de la organización

Como se observa en la Tabla 2, la estructura jerárquica del taller consta de tres niveles. En el primer nivel se encuentra el dueño, quien toma las decisiones estratégicas y gestiona las operaciones principales del negocio. En el segundo nivel está la asistente administrativa, responsable de las labores administrativas, incluyendo la contabilidad, control de servicios y pagos, entre otras tareas. En el tercer nivel se encuentra el mecánico del taller, encargado de realizar los mantenimientos, reparaciones, lavados y otros servicios técnicos esenciales. Esta organización asegura una gestión eficiente y una clara distribución de responsabilidades, permitiendo al taller operar de manera efectiva y orientada al cliente.

Tabla 2

Niveles jerárquicos del taller

| Orden jerárquico | Tipo | Responsable | Actividades |
|-------------------------|---------------|--------------------|--|
| Nivel 1 | Propietario | J.D. | Toma de decisiones, gestión de actividades. Elaboración de propuestas para crecimiento de la empresa. |
| Nivel 2 | Administrador | O.C. | Encargada de los pagos a proveedores, artículos, sueldos, etc. Documentación, trato con clientes, permisos y coordinación de reservas para el taller. |
| Nivel 3 | Taller | F.T. | Encargado de realizar los mantenimientos, reparaciones y limpieza del taller. |

Nota. datos proporcionados por el propietario

5.2. Caracterización del sistema financiero del taller

El taller Full-Motos, ubicado en Zamora, Ecuador, ha experimentado un desempeño financiero variado en los últimos años. Desde su creación, todas las ganancias generadas han sido reinvertidas en el negocio, sin embargo, el taller ha enfrentado un déficit operativo constante. Según la información obtenida, el taller Full-Motos ha trabajado con un déficit mensual de \$440 USD durante el último año. Este déficit se ha

debido a varios factores, incluyendo los altos costos operativos y la insuficiencia de ingresos generados por la actividad principal del taller, que se dedica al mantenimiento y reparación de motocicletas.

El taller desde el 2022 no posee fondos en su cuenta de ahorro, y debido a la falta de ganancias, no se han creado ni considerado fondos de inversión para el negocio. Esta situación resalta la necesidad de estrategias financieras más robustas para mejorar la viabilidad económica del taller. La segunda fuente de ingresos de la organización que corresponde a la venta de motos ha soportado el déficit generado por el taller, en 2022, se invirtió en el taller un monto de \$3,000 USD, incrementándose a \$5,000 USD en 2023 y alcanzando \$8,000 USD en el primer trimestre de 2024.

Gracias a las ganancias provenientes de la venta de motos y repuestos, el taller ha podido crear una cuenta de inversión. El saldo de esta cuenta ha aumentado de \$300 USD en 2022 a \$1,000 USD en el primer trimestre de 2024. Estos fondos están destinados a futuras inversiones en el negocio de venta de motos y la compra de maquinaria para alquiler, lo cual diversifica las fuentes de ingresos y potencialmente mejora la sostenibilidad financiera del taller.

En otras palabras, como se observa en la Tabla 3, la caracterización del sistema financiero del taller Full-Motos demuestra que la actividad principal enfrenta desafíos significativos a un déficit financiero persistente. Sin embargo, la diversificación hacia la venta de motos y repuestos ha demostrado ser una estrategia efectiva para sostener las operaciones del taller y generar fondos para futuras inversiones.

Tabla 3

Finanzas del taller

| Finanzas | (\$) 2022 USD | (\$) 2023 USD | (\$) 2024 USD |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Cuentas de ahorro | 0 | 0 | 0 |
| Fondos de inversión | 0 | 0 | 0 |
| Dinero destinado para invertir en el futuro | 300 | 500 | 1000 |
| Dinero que se invierte en el taller proveniente de la venta de motos | 3000 | 5000 | 8000 |

5.3. Caracterización del sistema de gestión de clientes del taller

El número de clientes atendidos anualmente en Full-Motos ha experimentado una marcada reducción en los últimos años. En 2022, el taller registró un total de 50 clientes, cifra que se mantuvo relativamente estable en 2023 con 51 clientes. Sin embargo, en 2024, se ha observado una caída dramática, con solo 15 clientes atendidos hasta la fecha. Esta disminución significativa refleja dificultades en la captación y retención de nuevos clientes. Además, se destaca que en 2022 y 2023, el 50% de los clientes fueron recurrentes, mientras que, en 2024, el 90% de los clientes han sido clientes habituales. Esto indica una fuerte dependencia del taller en un grupo reducido de clientes recurrentes, lo cual representa un riesgo para la diversificación de la base de clientes y la estabilidad futura del negocio.

No se disponen datos específicos sobre la satisfacción de los clientes para los años 2022, 2023 y 2024 pues el taller no tiene estrategias que permitan la medición o seguimiento de la satisfacción de sus consumidores. La falta de información en esta área es una brecha crítica que debe abordarse para entender mejor las necesidades y percepciones de los clientes. La calidad del servicio ha sido calificada consistentemente como "Buena" durante los tres años analizados, aunque esto es positivo, la calificación no ha mejorado ni variado, lo que sugiere que podría haber oportunidades para mejorar aún más la calidad del servicio ofrecido.

El taller ha incrementado notablemente su presencia en redes sociales, pasando de 10 publicaciones en 2022 a 30 en 2023 y 60 en 2024. Este aumento en la actividad en redes sociales refleja un esfuerzo por mejorar la visibilidad y el marketing digital del taller. A pesar del aumento en las publicaciones en redes sociales, el número de campañas publicitarias anuales se ha mantenido constante en una por año. Esto podría indicar una estrategia conservadora en términos de marketing formal, que podría beneficiarse de un aumento en la frecuencia y diversidad de campañas publicitarias.

Las reservas anuales a través de redes sociales han fluctuado ligeramente, con 2 reservas en 2022, 3 en 2023 y nuevamente 2 en 2024. A pesar del aumento en las publicaciones, este número relativamente bajo de reservas sugiere que el taller no está aprovechando plenamente las plataformas digitales para generar negocios directos.

Al analizar la Tabla 4, el análisis de la situación de los clientes del taller Full-Motos revela una disminución preocupante en el número total de clientes, aunque se compensa parcialmente con un aumento significativo en el porcentaje de clientes

frecuentes. La calidad del servicio se mantiene estable, pero la falta de datos sobre la satisfacción del cliente y la baja tasa de reservas a través de redes sociales indican áreas clave para la mejora. Incrementar las campañas publicitarias y mejorar las estrategias de marketing digital podrían ayudar a atraer nuevos clientes y revertir la tendencia a la baja en el número de clientes anuales.

Tabla 4

Sistema de gestión de clientes del taller

| Clientes | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Clientes por año | 50 | 51 | 15 |
| Clientes frecuentes (%) | 50% | 50% | 90% |
| Satisfacción de clientes | n/a | n/a | n/a |
| Calidad de servicio | Buena | Buena | Buena |
| Publicaciones en redes | 10 | 30 | 60 |
| Campañas publicitarias por año | 1 | 1 | 1 |
| Reservas por año a través de redes sociales | 2 | 3 | 2 |

5.4. Caracterización de los procesos internos del taller

Como se observa en la Tabla 5, el taller Full-Motos ha planteado consistentemente dos objetivos por año en 2022, 2023 y 2024, enfocados en incrementar los ingresos y mejorar la calidad del trabajo realizado. Sin embargo, no se dispone de información específica sobre estos objetivos, ya que no se han formalizado ni establecido los indicadores necesarios para una medición objetiva. Esta falta de detalles sugiere una carencia de documentación clara y un seguimiento adecuado de los mismos, lo que dificulta evaluar su relevancia y efectividad.

En los tres años analizados (2022, 2023 y 2024), no se han ejecutado planes de control de calidad en la cadena de servicio. Esta ausencia indica una brecha significativa en la gestión de calidad, lo cual puede afectar la consistencia y eficiencia del servicio ofrecido por el taller.

De manera similar, no se han implementado planes de control de calidad en la cadena de suministro durante los años analizados. La falta de control de calidad en esta área puede impactar negativamente en la disponibilidad y calidad de los insumos y repuestos necesarios para las operaciones del taller.

El tiempo de respuesta ante requerimientos de clientes no ha sido medido en ninguno de los años analizados (2022, 2023, 2024). La falta de medición de este indicador clave refleja una debilidad en el seguimiento y mejora de la atención al cliente, lo cual es crucial para la satisfacción y retención de clientes.

Es decir, el análisis de los procesos internos del taller Full-Motos revela varias áreas críticas de mejora. La falta de información detallada sobre los objetivos planteados y la ausencia de planes de control de calidad tanto en la cadena de servicio como en la de suministro sugieren una falta de enfoque en la gestión de calidad. Además, la falta de medición del tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes indica una carencia de métricas clave para evaluar y mejorar la atención al cliente.

Tabla 5*Procesos internos del taller*

| Procesos internos | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| No. de objetivos planteados por año | 2 | 2 | 2 |
| Objetivo 1 (Ingresos) | n/a | n/a | n/a |
| Objetivo 2 (Calidad) | n/a | n/a | n/a |
| Planes de control de calidad en cadena de servicio ejecutados por año | 0 | 0 | 0 |
| Planes de control de calidad en cadena de suministro ejecutados por año | 0 | 0 | 0 |
| Tiempo de respuesta ante requerimientos de clientes | No se ha medido | No se ha medido | No se ha medido |

5.5. Caracterización del sistema aprendizaje y crecimiento del taller

Al observar la Tabla 6, se puede argumentar que el taller ha experimentado una variabilidad significativa en la contratación de nuevo personal, especialmente en el puesto de mecánico, durante los últimos tres años. En 2022, rotaron 3 personas nuevas en este puesto; en 2023, la cifra aumentó a 4; y en el primer trimestre de 2024 se contrató a 1 persona nueva. Esta alta rotación de personal sugiere que los empleados no están satisfechos con sus expectativas en el negocio, lo que provoca una falta de continuidad en el taller y potencialmente afecta la calidad y estabilidad del servicio.

No se han realizado capacitaciones a los nuevos empleados en ninguno de los años analizados (2022, 2023, 2024). Esta falta de capacitación puede afectar negativamente la integración y el desempeño de los nuevos empleados, lo que a su vez puede impactar la calidad del servicio y la eficiencia operativa del taller.

En cuanto al personal habitual, no se realizaron capacitaciones en 2022 y 2024, pero en 2023 se llevaron a cabo 2 capacitaciones. La inconsistencia en la capacitación del personal habitual sugiere una falta de enfoque continuo en el desarrollo profesional y en la mejora de habilidades, lo que es crucial para mantener un alto nivel de desempeño y adaptabilidad en el taller.

La calidad percibida de los empleados nuevos se ha mantenido constante en "Regular" durante los tres años analizados. Esta evaluación sugiere que los nuevos empleados no están alcanzando el nivel deseado de desempeño, posiblemente debido a la falta de capacitaciones y programas de integración efectivos.

El análisis de las perspectivas de crecimiento y aprendizaje del taller Full-Motos revela varias áreas críticas que necesitan atención. La variabilidad en la contratación de nuevo personal, combinada con la falta de capacitaciones tanto para nuevos contratados como para el personal habitual, destaca una debilidad significativa en la estrategia de desarrollo de recursos humanos del taller. La calidad percibida consistentemente "Regular" de los empleados nuevos subraya la necesidad de implementar programas de capacitación robustos y continuos.

Tabla 6

Sistema de aprendizaje y crecimiento del taller

| Crecimiento y aprendizaje | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| No. de personas contratadas (Nuevo) | 3 | 4 | 1 |
| No. De capacitaciones realizadas a nuevos contratados | 0 | 0 | 0 |
| No. De capacitaciones realizadas a personal habitual | 0 | 2 | 0 |
| Calidad percibida de empleados nuevos | Regular | Regular | Regular |

5.6. Evaluación general

Full-Motos, ha enfrentado diversos desafíos que amenazan su operación y crecimiento. En términos financieros, el taller ha operado con un déficit mensual constante de \$440 durante el último año, dependiendo de las ganancias generadas por la venta de motos y repuestos para compensar estas pérdidas. La gestión de clientes ha mostrado una disminución drástica en el número total de clientes anuales y una dependencia directa del 90% de sus clientes frecuentes en 2024, indicando una dificultad para atraer nuevos clientes. Los procesos internos del taller carecen de planificación estratégica y control de calidad formal, lo que compromete la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido. Además, el sistema de aprendizaje y crecimiento del personal presenta deficiencias significativas, con una alta rotación de empleados nuevos

y una falta de capacitación adecuada, afectando negativamente la calidad percibida del servicio.

Problemas Clave:

- Problemas Financieros: Operación con déficit mensual y dependencia de ingresos de la actividad secundaria de venta de motos.
- Gestión de Clientes: Reducción en el número de clientes nuevos, falta de estrategias efectivas de marketing.
- Procesos Internos: Falta de estructuración y control de calidad en los procesos operativos.
- Desarrollo del Personal: Alta rotación de empleados nuevos y falta de capacitación adecuada para el personal habitual.

Estos problemas subrayan la necesidad urgente de implementar estrategias efectivas de gestión financiera, mejorar las tácticas de atracción y retención de clientes, establecer procesos internos más eficientes y priorizar el desarrollo continuo del personal para asegurar la viabilidad y competitividad a largo plazo de Full-Motos.

6. Análisis de factibilidad

En este apartado, se presenta un análisis exhaustivo sobre la factibilidad de implementar el CMI en el taller Full Motos. Este análisis se enfoca en tres áreas fundamentales: primero, la evaluación del entorno organizacional del taller; segundo, la alineación de los problemas actuales con los objetivos estratégicos del CMI; y tercero, una comparación detallada entre los riesgos y beneficios asociados con su implementación. Finalmente, se ofrece una evaluación global que sintetiza los hallazgos y determina si la implementación del CMI es viable y beneficiosa para el taller:

6.1. Análisis del entorno y la organización

6.1.1. Madurez organizacional

Para evaluar la viabilidad de implementar un CMI en el taller Full Motos, es fundamental examinar la madurez organizacional actual. Esta evaluación determinará si la empresa cuenta con los recursos, la cultura y las prácticas necesarias para adoptar con éxito esta metodología de gestión estratégica.

La madurez organizacional no solo se mide por la capacidad de plantear objetivos, sino también por la formalización y seguimiento de estos mediante indicadores clave de rendimiento (KPI). En Full Motos, aunque existe una cultura de establecimiento de

objetivos, carecen de un proceso estructurado para formalizar y monitorear dichos objetivos. La ausencia de indicadores definidos dificulta la medición precisa del rendimiento y el progreso hacia las metas, lo que es crucial para el éxito de un CMI.

En cuanto a la gestión de información, Full Motos ha demostrado tener una base de datos relativamente robusta en áreas como la administración de cuentas y la gestión de clientes. Sin embargo, esta infraestructura de datos no se extiende a áreas críticas como la calidad, la cadena de suministro y el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente. La falta de datos en estos aspectos limita su capacidad para realizar análisis detallados y para tomar decisiones informadas en áreas clave de operación.

En otras palabras, si bien Full Motos muestra ciertos avances hacia la madurez organizacional necesaria para la implementación de un CMI, todavía existen importantes brechas que deben ser abordadas. La formalización de objetivos mediante el establecimiento de indicadores específicos y la expansión de las bases de datos para incluir áreas operativas críticas son pasos esenciales para asegurar que el taller esté verdaderamente preparado para adoptar esta metodología de gestión estratégica.

6.1.2. Liderazgo

En el caso del taller Full Motos, el dueño de la organización está plenamente comprometido con el cambio y dispuesto a apoyar la implementación del CMI. Este compromiso es fundamental, ya que la adopción de un sistema de gestión estratégica como el CMI requiere no solo de recursos técnicos y humanos, sino también de un liderazgo que impulse la transformación cultural dentro de la empresa.

El dueño no solo reconoce la necesidad de formalizar objetivos y establecer indicadores de rendimiento claros, sino que también está dispuesto a invertir en el desarrollo de capacidades internas, como la mejora de las bases de datos y la capacitación del personal, para asegurar que la implementación del CMI sea efectiva y sostenible a largo plazo. Con su respaldo, se crea un entorno propicio para la transición hacia una gestión más estratégica y orientada a resultados, lo que permitirá a Full Motos alcanzar sus objetivos de crecimiento y calidad.

6.1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional del taller Full Motos es sencilla y eficiente, compuesta por tres actores clave: el dueño del taller, quien se encarga de las labores administrativas mayores; una secretaria que realiza tareas administrativas complementarias, incluyendo la gestión de cuentas; y un mecánico de taller responsable

de los mantenimientos. Este equipo compacto opera en un mismo espacio físico, lo que facilita la comunicación directa y la colaboración entre las funciones operativas y administrativas. Esta proximidad y estructura simplificada proporcionan una base sólida para la implementación del CMI, ya que permite una rápida coordinación y alineación en torno a los objetivos estratégicos.

6.1.4. Tecnología

La implementación de tecnología es fundamental para la adopción efectiva del CMI en cualquier organización. En el caso del taller Full Motos, la empresa está equipada con dos computadoras, una impresora y acceso a internet, lo que proporciona una base tecnológica adecuada. Además, cada integrante del equipo posee teléfonos celulares inteligentes y tiene conocimientos informáticos suficientes para manejar programas como Excel. Este nivel de competencia tecnológica y recursos disponibles facilita la recopilación, análisis y seguimiento de los indicadores clave de desempeño necesarios para el CMI, asegurando que la organización pueda implementar y gestionar sus objetivos estratégicos de manera eficiente para el tamaño de la organización.

6.2. Alineación de problemas existentes con objetivos del CMI

Al analizar los problemas clave del taller Full Motos en relación con los objetivos del CMI, es evidente que estos problemas son multifacéticos y afectan diversas áreas de la organización, lo que justifica la consideración de la implementación del CMI. El análisis de esta Tabla 7 revela que los problemas financieros y de gestión de clientes son los aspectos más críticos que la organización debe abordar. El déficit mensual y la dependencia de ingresos secundarios muestran la urgencia de mejorar la rentabilidad y optimizar los recursos financieros, aspectos clave en la perspectiva financiera del CMI. Simultáneamente, la reducción en el número de clientes nuevos y la falta de estrategias de marketing eficaces destacan la importancia de centrarse en la perspectiva del cliente, aumentando la satisfacción y la fidelización, además de ampliar la base de clientes. Estos problemas reflejan una dependencia ineficaz de ingresos secundarios y una falta de enfoque proactivo en el crecimiento del negocio.

Por otro lado, el análisis también expone importantes deficiencias en los procesos internos y el desarrollo del personal. La falta de estructuración y control de calidad en los procesos operativos subraya la necesidad de optimizar y controlar los procesos clave desde la perspectiva de procesos internos del CMI para mejorar la eficiencia y la calidad. Además, la alta rotación de empleados y la insuficiencia en la capacitación apuntan a una debilidad en el desarrollo y retención del talento humano.

Como se observa en la Tabla 7 en conjunto, la comparación entre los problemas clave del taller Full Motos y los objetivos del CMI demuestra que los desafíos que enfrenta el taller son lo suficientemente complejos para justificar la implementación del CMI. Esta herramienta estratégica ofrece un enfoque integral que permite abordar de manera coordinada las áreas críticas identificadas, proporcionando una solución estructurada y alineada con los objetivos financieros, de gestión de clientes, procesos internos y desarrollo del personal.

Tabla 7

Alineación entre problemas de taller con objetivos del CMI

| Problemas Clave | Objetivos del CMI | Comparación y Análisis |
|--|---|---|
| Problemas Financieros: Operación con déficit mensual y dependencia de ingresos de la actividad secundaria de venta de motos. | Perspectiva Financiera: Mejorar la rentabilidad y optimizar los recursos financieros. | La situación financiera actual, caracterizada por un déficit mensual y dependencia de ingresos secundarios, requiere un enfoque en la perspectiva financiera del CMI para optimizar recursos y mejorar la rentabilidad del taller. |
| Gestión de Clientes: Reducción en el número de clientes nuevos, falta de estrategias efectivas de marketing. | Perspectiva del Cliente: Aumentar la satisfacción y fidelización de los clientes, expandir la base de clientes. | La reducción en el número de clientes nuevos y la falta de estrategias de marketing efectivas indican la necesidad de enfocar esfuerzos en la perspectiva del cliente del CMI para mejorar la captación y fidelización de clientes. |
| Procesos Internos: Falta de estructuración y control de calidad en los procesos operativos. | Perspectiva de Procesos Internos: Optimizar y controlar los procesos clave para mejorar la eficiencia y calidad. | La falta de estructuración y control de calidad en los procesos internos es un área crítica que debe ser abordada a través de la perspectiva de procesos internos del CMI para asegurar la eficiencia y calidad operativa. |
| Desarrollo del Personal: Alta rotación de empleados nuevos y falta de capacitación adecuada para el personal habitual. | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Mejorar el desarrollo y retención del personal, incrementar las capacitaciones. | La alta rotación de empleados y la falta de capacitación reflejan una debilidad en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI, lo que subraya la necesidad de invertir en el desarrollo y retención del talento humano. |

6.3. Riesgos vs. Beneficios

La implementación del CMI en el taller Full Motos representa una estrategia para abordar y mejorar las deficiencias operativas y de gestión identificadas. Para evaluar la viabilidad de esta herramienta, es crucial considerar tanto los beneficios como los riesgos asociados. La siguiente Tabla 8 proporciona una comparación detallada entre los posibles beneficios y riesgos de aplicar el CMI en el taller, enfocándose en áreas clave como la gestión financiera, la atención al cliente, los procesos internos y el desarrollo del personal. Este análisis permitirá comprender mejor si los beneficios superan los riesgos y si la implementación del CMI es una inversión válida para el taller.

Tabla 8

Riesgos vs. Beneficios de implementación del CMI

| Aspecto | Beneficios | Riesgos |
|--|--|---|
| Visión Integral | Permite una visión holística del desempeño del taller en todas las áreas clave (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento). | Riesgo de complejidad en la implementación si no se cuenta con el personal capacitado o si los recursos son limitados. |
| Mejora en la Gestión Financiera | Facilita el seguimiento de los resultados financieros y permite una mejor planificación y control del presupuesto. | Los costos iniciales de implementación y entrenamiento pueden ser altos para un taller que trabaja con déficit, por lo cual, la actividad secundaria debe soportar esta implementación. |
| Optimización de la Gestión de Clientes | Ayuda a identificar las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando la retención y satisfacción. | La falta de datos históricos y de calidad sobre los clientes puede limitar la efectividad del CMI en esta área en la etapa inicial |
| Eficiencia en Procesos Internos | Estandariza y mejora los procesos operativos, contribuyendo a una mayor eficiencia y reducción de errores. | Puede enfrentar resistencia al cambio por parte del personal si no se gestiona adecuadamente el proceso de implementación. |
| Desarrollo del Personal | Promueve la capacitación y el desarrollo continuo del personal, aumentando la retención y la moral del equipo. | Requiere un compromiso significativo de tiempo y recursos para la capacitación y adaptación del personal. |
| Toma de Decisiones Informada | Ofrece datos relevantes y objetivos que mejoran la toma de decisiones estratégicas y operativas. | Los beneficios completos del CMI solo se realizan si se mantiene la integridad y precisión de los datos. |
| Adaptabilidad y Flexibilidad | Permite ajustar las estrategias basadas en el rendimiento y cambios en el entorno del negocio. | La implementación puede ser un proceso largo y complejo que podría desviar la atención de las operaciones diarias. |

La tabla comparativa muestra que, aunque la implementación del CMI en el taller Full Motos conlleva ciertos riesgos, como costos iniciales, complejidad en la ejecución y resistencia al cambio, los beneficios potenciales son significativamente prometedores. La capacidad del CMI para ofrecer una visión integral del desempeño del taller, mejorar la gestión financiera, optimizar procesos internos y fomentar el desarrollo del personal subraya su valor estratégico. Los beneficios derivados de una toma de decisiones informada y una gestión eficiente podrían superar los riesgos asociados. Por lo tanto, considerando la magnitud y complejidad de los problemas identificados, la inversión en la implementación del CMI parece justificada y podría ser crucial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del taller.

6.4. Factibilidad

Tras una evaluación integral del contexto organizacional, la alineación de los problemas identificados con los objetivos estratégicos del CMI, y un análisis comparativo de los beneficios frente a los riesgos, se puede argumentar lo siguiente:

Entorno Organizacional y Madurez: El taller Full Motos aún presenta brechas en su madurez organizacional, especialmente en lo que respecta a la cultura de medición y seguimiento de indicadores, así como la falta de bases de datos confiables para fundamentar decisiones objetivas e informadas. No obstante, el fuerte compromiso del liderazgo y la simplicidad de su estructura organizacional pueden compensar estas deficiencias iniciales. Además, la disposición hacia el uso de tecnología adecuada para las necesidades del taller refuerza la capacidad de la organización para cerrar estas brechas en el corto plazo, creando un entorno propicio para la implementación efectiva del CMI.

Alineación entre Problemas y Objetivos del CMI: Los desafíos actuales de Full Motos, tales como las dificultades financieras, la gestión ineficiente de clientes, los procesos internos poco estructurados y la necesidad de mejorar el desarrollo del personal, se alinean de manera óptima con los objetivos del CMI. Esto indica que la implementación del CMI tiene una alta factibilidad en todas las dimensiones clave: perspectiva financiera, satisfacción y crecimiento de la base de clientes, optimización de procesos internos y fomento del aprendizaje y crecimiento continuo. El CMI proporcionará una estructura estratégica para abordar estos problemas de manera coordinada y eficaz.

Riesgos y Beneficios: Los beneficios derivados de la implementación del CMI en Full Motos superan significativamente los riesgos asociados. Aunque se requerirá una inversión inicial considerable en capacitación, infraestructura tecnológica, y en la creación de una cultura organizacional centrada en datos y métricas, los resultados a mediano y largo plazo justifican el esfuerzo. El CMI permitirá mejorar la rentabilidad, aumentar la eficiencia operativa, y fortalecer la toma de decisiones basada en datos, lo que generará una ventaja competitiva sostenible para el taller. Con una planificación adecuada y el apoyo del liderazgo, el riesgo de resistencia al cambio puede ser mitigado, asegurando así que los beneficios esperados sean alcanzados.

7. Propuesta

En este apartado se presenta la propuesta de CMI para el taller Full Motos:

| Ámbito del CMI | Diagnóstico | Objetivo | Estrategia/s | Línea base | Indicador | Meta hasta el 2025 |
|----------------|---|--|--|--|--|--|
| Financiero | Sin cuentas de ahorro | Crear y mantener una cuenta de ahorro empresarial. | Asignar un porcentaje fijo de los ingresos mensuales para ahorro. | 0 cuentas de ahorro abiertas. | Porcentaje de ingresos destinados al ahorro. | 10% de ingresos mensuales depositados en ahorro. |
| | Déficit de \$440 USD mensuales | Eliminar el déficit mensual y alcanzar equilibrio económico | Implementar sistema de control de costos | Déficit de 440\$ mensuales por operación | Porcentaje de Reducción de Costos Operativos | Alcanzar un equilibrio cero en las operaciones |
| | | | Implementar control de inventario | Sin índice de rotación | Índice de Rotación de Inventario | |
| | | | Diversificación de servicios | Venta de motos y repuestos | Tasa de Crecimiento en Ingresos por Nuevos Servicios | |
| | | | Implementar sistema de eficiencia en uso de recursos | Sin índice de eficiencia | Índice de Eficiencia en el Uso de Recursos | |
| Cientes | Baja tasa de atracción de clientes nuevos | Incrementar la captación de clientes nuevos en un 20% anual. | Implementar campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos del mercado y mejorar la visibilidad en línea. | Baja tasa de atracción de clientes nuevos; menos del 10% | % de clientes nuevos adquiridos anualmente. | Captar 50 clientes nuevos para el 2025. |

| | | | | | | |
|-------------------|---|--|--|---|--|--|
| | | | Creación de ofertas para clientes nuevos en el taller | de clientes son nuevos en el 2024 | | |
| | Negocio mantiene un promedio de 25 clientes recurrentes por año | Aumentar la base de clientes recurrentes en un 30%. | Crear programas de fidelización y ofertas exclusivas para clientes actuales. | 25 clientes anuales en promedio. | Número de clientes recurrentes al año. | Alcanzar una base de 32 clientes recurrentes al año. |
| | No se mide la satisfacción de clientes | Implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente. | Enviar encuestas post-servicio y recopilar opiniones a través de reseñas en línea. | No se mide la satisfacción del cliente. | Índice de satisfacción del cliente (CSAT). | Alcanzar un CSAT del 85%. |
| | Calidad de servicio estándar | Mejorar la calidad del servicio y superar las expectativas del cliente. | Implementar capacitaciones continuas para el personal en atención al cliente y calidad del servicio. | Calidad del servicio estándar sin personalización. | Índice de satisfacción del cliente (CSAT). | Alcanzar un CSAT del 85%. |
| | Promedio de 2 reservas al año por medio de campañas publicitarias pese a 100 publicaciones en el último año | Aumentar el impacto de las campañas publicitarias y mejorar la conversión. | Rediseñar las campañas publicitarias utilizando análisis de datos para orientar mejor los anuncios y optimizar el contenido. | Promedio de 2 reservas anuales a partir de 100 publicaciones. | Ratio de conversión de publicaciones a reservas. | Lograr 15 reservas anuales a través de campañas publicitarias. |
| Procesos internos | Sin seguimiento para objetivos de mejora de calidad | Implementar un sistema de seguimiento de objetivos de calidad. | Establecer un plan de control de calidad con revisiones trimestrales y KPIs definidos. | No se lleva a cabo seguimiento para la mejora de calidad. | Número de revisiones y evaluaciones de calidad realizadas. | Realizar 4 revisiones trimestrales de calidad al año. |

| | | | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | Sin planes de control de calidad en cadena de servicio ejecutados por año | Implementar y ejecutar un plan de control de calidad en la cadena de servicio. | Crear y ejecutar planes de control de calidad para cada etapa del servicio, con auditorías internas. | Ningún plan de control de calidad en la cadena de servicio ejecutado. | Número de planes de control ejecutados en la cadena de servicio. | Ejecutar 3 planes de control de calidad anuales en la cadena de servicio. |
| | Sin planes de control de calidad en cadena de suministro ejecutados por año | Implementar y ejecutar un plan de control de calidad en la cadena de suministro. | Desarrollar auditorías de calidad para los proveedores y las etapas de suministro crítico. | Ningún plan de control de calidad en la cadena de suministro ejecutado. | Número de planes de control ejecutados en la cadena de suministro. | Ejecutar 3 planes de control de calidad anuales en la cadena de suministro. |
| | No se mide tiempo de respuesta ante requerimientos de clientes | Medir y reducir el tiempo de respuesta ante requerimientos de clientes. | Implementar un sistema de ticketing y seguimiento para medir y mejorar el tiempo de respuesta. | No se mide el tiempo de respuesta a los clientes. | Tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de clientes. | Reducir el tiempo de respuesta a menos de 48 horas en mantenimientos generales |
| Aprendizaje y crecimiento | Alta rotación de personal nuevo; en promedio se contratan 3-4 nuevos mecánicos por año. | Reducir la rotación de personal nuevo en un 50%. | Implementar un programa de on-boarding efectivo y un plan de desarrollo profesional. | 3 mecánicos nuevos contratados por año debido a la alta rotación. | Tasa de retención del personal nuevo. | Lograr una tasa de retención del 50% del personal nuevo. |
| | No hay capacitaciones realizadas a los nuevos contratados en la organización. | Implementar un programa formal de capacitación para nuevos empleados. | Diseñar e implementar capacitaciones técnicas y de cultura organizacional en los primeros 3 meses. | No se realizan capacitaciones para nuevos empleados. | Número de capacitaciones realizadas por empleado nuevo. | Asegurar al menos 3 capacitaciones por empleado nuevo en los primeros 3 meses. |
| | Calidad percibida de los empleados nuevos regular. | Mejorar la calidad del trabajo de los empleados nuevos a través de capacitaciones. | Realizar evaluaciones periódicas del desempeño y ofrecer capacitaciones continuas basadas en resultados. | Calidad percibida de los nuevos empleados calificada como regular por los clientes y supervisores. | Calificación de desempeño promedio de empleados nuevos en evaluaciones internas. | Aumentar la calificación de desempeño a 4/5 para empleados nuevos. |

Nota. la forma de determinar el índice de satisfacción CSAT se presenta en el Anexo 2.

Conclusiones

La investigación revela que el taller Full-Motos enfrenta importantes desafíos en áreas clave: un déficit financiero mensual y dependencia de ingresos secundarios destacan la necesidad urgente de optimizar la rentabilidad. La disminución en el número de nuevos clientes y la falta de estrategias de marketing eficaces indican oportunidades para mejorar la captación y fidelización. Además, la alta rotación de personal y deficiencias en los procesos internos subrayan la importancia de fortalecer el desarrollo del talento y mejorar la eficiencia operativa. Estos hallazgos resaltan la necesidad de implementar un enfoque estratégico robusto, como el CMI, para abordar estos problemas de manera efectiva.

El análisis confirma que el CMI es una herramienta altamente pertinente para el taller Full-Motos. Dada la complejidad de los desafíos financieros, la gestión de clientes y la optimización de procesos, el CMI proporciona un marco integral para establecer objetivos claros, medir el rendimiento mediante indicadores clave y alinear estrategias con las necesidades del mercado. Su implementación facilitaría la formalización de procesos y el seguimiento de metas, abordando de manera efectiva las deficiencias actuales del taller y promoviendo una gestión más proactiva.

La aplicación de un modelo adaptado del CMI al taller Full-Motos es crucial para superar los desafíos operativos y financieros. Este modelo permitirá un control detallado de los costos operativos, mejorará el entendimiento del mercado mediante un análisis de la satisfacción del cliente y fortalecerá la planificación estratégica. La estandarización de procesos también se beneficiará, impulsando la eficiencia y la calidad del servicio. Implementar este modelo adaptado alineará los recursos del taller con sus objetivos estratégicos, promoviendo una mayor competitividad y sostenibilidad.

La definición de indicadores clave de desempeño (KPI) para el taller Full-Motos es fundamental para una gestión eficaz. Los KPI financieros deben enfocarse en la reducción del déficit y el aumento del ahorro. Para la satisfacción del cliente, se recomienda medir la lealtad y retención a través de encuestas. En eficiencia operativa, el índice de rotación de inventario y el uso de recursos serán cruciales para optimizar procesos y reducir costos. Finalmente, en desarrollo organizacional, se deben monitorizar la capacitación y la cultura corporativa para alinear al personal con los objetivos del taller. Estos indicadores proporcionarán una visión integral del desempeño, facilitando decisiones informadas y mejoras continuas.

Recomendaciones

Para abordar los desafíos identificados en Full-Motos, se recomienda implementar de inmediato el CMI adaptado a las necesidades específicas del taller. El primer paso es establecer un sistema de control financiero que permita reducir el déficit mensual y optimizar los ingresos, priorizando el ahorro y la eficiencia en la gestión de costos. Además, es fundamental desarrollar una estrategia de marketing enfocada en atraer nuevos clientes y mejorar la fidelización mediante encuestas de satisfacción y lealtad. En cuanto a la gestión del talento, se sugiere diseñar programas de capacitación continua para reducir la rotación y mejorar la productividad del personal. A nivel operativo, se recomienda implementar un sistema de control de inventario y optimización de procesos que asegure un uso eficiente de los recursos, mejorando así la calidad del servicio. Estos cambios, alineados con los objetivos del CMI, permitirán una gestión más eficiente y competitiva, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo del taller.

Trabajo futuro

En futuras investigaciones, será esencial evaluar la efectividad de la implementación del CMI en el taller Full-Motos mediante un seguimiento continuo de los KPI. Esto incluirá el análisis detallado de la reducción del déficit financiero, la mejora en la captación y fidelización de clientes, así como el impacto de la capacitación en la rotación de personal y la eficiencia operativa. Además, sería valioso explorar la adaptación del CMI a otros talleres de motocicletas, lo que podría permitir la identificación de estrategias de gestión replicables en el sector. También se sugiere realizar estudios comparativos entre diferentes herramientas de gestión estratégica para determinar cuál ofrece los mejores resultados en este tipo de negocios.

Lista de referencias

- Arévalo, D. (2021). Modelo de negocio para la creación de una empresa importadora y comercializadora de repuestos de motocicletas en la ciudad de Cuenca [bachelorThesis, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/35870>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2022). Motos en Ecuador – Cifras del mercado | Ride Safe 77. <https://ridesafe77.com/motos-en-ecuador-cifras-del-mercado/>
- Cadavid, L., & Salazar-Serna, K. (2021). Mapping the Research Landscape for the Motorcycle Market Policies: Sustainability as a Trend—A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(19), 22-44. <https://doi.org/10.3390/su131910813>

- Coronel, I. (2022). Modelo de Gestión Estratégica para PYME con cuadro de mando integral. En Universidad del Azuay Casa Editora. Universidad del Azuay Casa Editora. <https://doi.org/10.33324/ceuzuay.221>
- Falcón, V., & Jácome, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista científica ecociencia*, 6(2), 31-50. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.62.187>
- González, R., Arce, J., & Peñate, Y. (2022). Fracaso empresarial asociado a las habilidades del empresario. Caso enfocado en PYMES de la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Portal de la Ciencia*, 3(2), 134-144. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9071421>
- Krylov, S. (2019). Strategic customer analysis based on Balanced Scorecard. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 13, 12-25. <https://doi.org/10.26552/ems.2019.1.12-25>
- Maheshwari, M., Gupta, D., & Sharma, S. (2020). Journal of Critical Reviews Internal business process perspective of balanced scorecard: driver to outshine in front of customers and shareholders (an empirical study on inter-bank and inter-sector comparison of public and private sector banks in india). *Journal of Critical Reviews*, 7(2), 255-261. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.13.43>
- Mikula, B., Vajdová, I., Koščák, P., & Jenčová, E. (2020). Learning and Growth Perspective in Balanced Scorecard. *2020 New Trends in Aviation Development (NTAD)*, 4(1), 174-178. <https://doi.org/10.1109/NTAD51447.2020.9379091>
- Núñez, G. (2023). Proceso logístico de importación marítima de repuestos para motocicletas de la empresa Numa Rider Motos de la ciudad de Riobamba. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/19507>
- OEC Ecuador. (2023). Motocicletas en Ecuador [Organizacional]. Observatorio de Complejidad Económica. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/motorcycles-and-cycles/reporter/ecu>
- Pierce, E. (2022). A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance. *Frontiers in Big Data*, 5(1), 121-145. <https://doi.org/10.3389/fdata.2022.821103>
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(1), 22-43. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/337
- Soledispa-Cañarte, B., & Pacheco-Castro, L. (2022). Incidencias en los Procesos Administrativos y el Crecimiento Empresarial de los Talleres Automotrices. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 17-35. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2614>

Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada aplicada

| Factor | Indicador | Pregunta |
|--------------------------|-----------------------|---|
| Características | Actividad económica | ¿Qué actividades económicas se llevan a cabo en su taller? Describa todas las actividades que le generen un ingreso económico en su taller |
| | Visión y Misión | ¿Su taller tiene misión y visión plenamente establecidos? Si la respuesta es afirmativa colóquelas, caso contrario coloque: “No” |
| | Valores compartidos | ¿Su taller tiene valores compartidos plenamente establecidos? Si la respuesta es afirmativa colóquelas, caso contrario coloque: “No” |
| | Estructura jerárquica | ¿Su taller tiene una estructura jerárquica plenamente establecidos? Si la respuesta es afirmativa colóquelas, caso contrario coloque: “No” |
| Cuadro de Mando Integral | Financiero | ¿Cuáles son los ingresos anuales de su taller en los últimos 3 años? |
| | | ¿Cuáles son los gastos mensuales de su taller en los últimos 3 años? |
| | | ¿Considera que los ingresos de su taller logran cubrir los gastos mensuales de operación? Argumente su respuesta |
| | | ¿Cuáles son los rubros de gastos de su taller de manera anual? |
| | | ¿Su taller tiene ingresos extras además de su actividad económica principal? Si la respuesta es afirmativa menciona cual y cuanto de ese dinero se destina al taller. |
| | | ¿Tienen cuentas de ahorro en su taller? Si la respuesta es afirmativa mencioné la cantidad ahorrada los últimos 3 años |
| | | ¿Tiene un fondo de inversión para expansión de su taller? |
| | Clientes | ¿Tiene un fondo de inversión para nuevos productos y servicios? |
| | | ¿Tiene un registro de cuantos clientes tiene al año? Si la respuesta es afirmativa menciona cuantos clientes tuvo en los últimos 3 años separados por año |
| | | ¿Tiene establecido un sistema de métricas y control de calidad de servicio? Si la respuesta es afirmativa, indique cuales son las métricas que usa. |
| | | ¿Tiene establecido un sistema de control de satisfacción de clientes? Si la respuesta es afirmativa, indique cuales son las métricas que usa. |
| | | ¿Tiene establecido un sistema de control de satisfacción de clientes? Si la respuesta es |
| | | ¿Tiene establecido un sistema de control de satisfacción de clientes? Si la respuesta es |

| | | |
|---|---------------------------|---|
| | | afirmativa, indique cuales son las métricas que usa. |
| | | ¿Tiene establecido un sistema de control de retención de clientes? Si la respuesta es afirmativa, indique cuales son las métricas que usa. |
| | | ¿Ha identificado el perfil de clientes que tiene su taller? |
| | | ¿Tiene un sistema de publicidad y marketing establecido? |
| | Procesos internos | ¿Tiene un sistema de identificación de problemas técnicos y operativos en el taller? Si la respuesta es afirmativa indique el proceso |
| | | ¿Cuándo un problema es identificado en el taller, como se realiza el proceso de aviso a la gerencia? |
| | | ¿Se plantea objetivos mensuales o anuales relacionados con la operación de su taller? Si la respuesta es afirmativa, indique cuales |
| | | ¿Tiene estandarizados sus procesos operacionales en el taller, tales como, hojas de ruta, ingreso de vehículos, informe de daños, hojas de petición de repuestos, entre otro? Si la respuesta es afirmativa, indique cuales |
| | Aprendizaje y crecimiento | ¿Capacita a sus empleados con frecuencia? Si la respuesta es afirmativa, indique con qué frecuencia y sobre qué temáticas los capacita |
| | | ¿A establecido una cultura corporativa propia o adquirida en su empresa? Si la respuesta es afirmativa, indique cual |
| | | ¿Sus empleados tienen todos los beneficios de ley? |
| ¿Tiene alta rotación de empleados? Si la respuesta es afirmativa mencione la rotación en los últimos 3 años | | |
| ¿Ofrece oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados? | | |

Anexo 2. Cómo determinar índice de satisfacción CSAT



Fuente: tomado de APPINIO, disponible en: <https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/analisis-de-satisfaccion-del-cliente>



Fuente: tomado de APPINIO, disponible en: <https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/analisis-de-satisfaccion-del-cliente>