

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa Shopping Mania S.R.L.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carlos Matheos Rau Jordán. PASAPORTE: 6369086

José Jesús Torrejón Zavaleta. DNI: 45821825

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier

DNI 44614140 y ORCID 0000-0002-4449-0086

JURADO

Igor Leopoldo, Loza Geldres

Daniel Eduardo, Guevara Sánchez

Pablo José Arana Barbier

Santiago de Surco, Setiembre 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

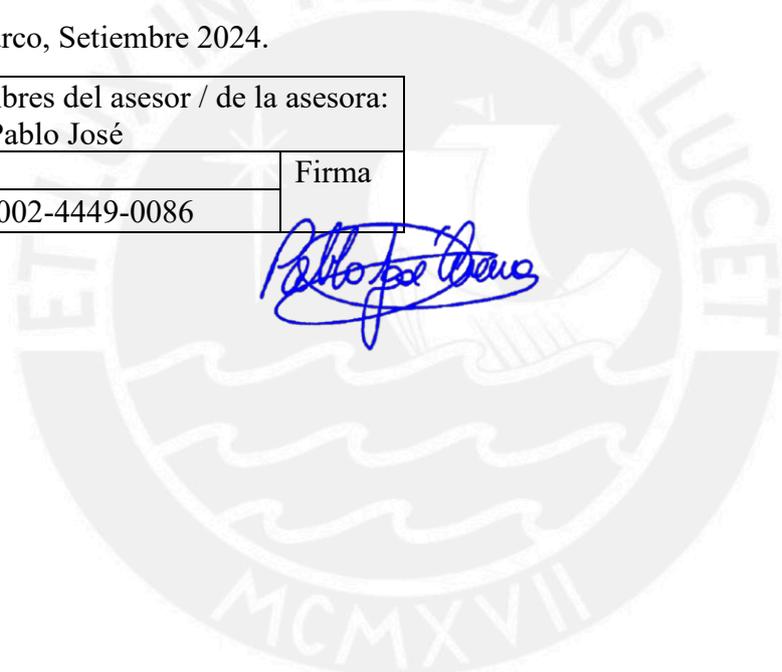
Yo, Pablo José, Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting para la Empresa Shopping Mania S.R.L., del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Carlos Matheos, Rau Jordán, José Jesús, Torrejón Zavaleta,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 03/09/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, Setiembre 2024.

| | |
|--|-------|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Arana Barbier, Pablo José | |
| DNI: 44614140 | Firma |
| ORCID: 0000-0002-4449-0086 | |



Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a nuestros familiares por su apoyo y soporte incondicional durante el desarrollo de nuestra tesis y todo el master, así como a los directivos de la empresa Shopping Mania por brindarnos las facilidades para realizar el proyecto con su organización.

A la plana docente de CENTRUM por el apoyo durante nuestra etapa en el MBA, así como para proyecto de tesis compartiéndonos su conocimiento y experiencia.



Dedicatorias

A Dios, a mis padres, hermana, sobrino y pareja a quienes agradezco su fortaleza y motivación para poder completar satisfactoriamente esta etapa de mi vida.

José Torrejón

A mi familia dedico este trabajo, porque son mi orgullo y fortaleza para seguir adelante.

Carlos Matheos Rau Jordán



Resumen Ejecutivo

Shopping Mania S.R.L. fue fundada el año 2016, en Santa Cruz de la Sierra – Bolivia, con la misión de ser una empresa confiable que se enfoca en brindar un servicio fácil, ágil y directo para obtener una motocicleta de buena calidad y al mejor costo. Desde el año 2017 viene comercializando su marca propia de motocicletas denominada Matrix. Las mismas que son importadas desde China. En el *business consulting* presente se logró identificar que el problema principal de la empresa es la poca visibilidad y presencia de la marca, también traduciéndose a la falta de posicionamiento en el mercado. En conjunto con el plantel gerencial de la empresa y el grupo de consultores se logró identificar el problema y sus causantes. Para ello se utilizó la Matriz de Complejidad versus Beneficio y el Diagrama Ishikawa. Luego se identificaron las posibles soluciones para este problema, mismas que corresponden a: (a) propuesta de valor y plan estratégico orientados al público objetivo, (b) plan de marketing para alcanzar el posicionamiento planificado y (c) una investigación del mercado con el objetivo de conocer mejor el mercado meta y sus principales características. La solución de mayor ponderación es la propuesta de valor y plan estratégico orientados al público objetivo toda vez que se enfocará en resaltar los beneficios y la diferenciación de Matrix dentro de su competencia. Para encarar estas soluciones, se establecieron actividades claves, las cuales serían: (a) fortalecimiento de la propuesta de valor, (b) elaboración del nuevo plan estratégico y (c) plan de promoción. Luego de armar el modelo entre la gerencia y los consultores, se logró determinar que dentro de las estimaciones cuantitativas, se proyecte un incremento sostenible de las ventas en un 15% del 2025 al 2028. De la misma se logra obtener un VAN de US\$ 68,000 considerando una inversión de US\$ 20,000 y un retorno de la inversión menor a un año. La TIRm asciende al 74% que resulta mayor que el WACC (29%), calculado a través del modelo CAPM más riesgo país. Dichos resultados y estimaciones demostraron la viabilidad económica de la solución propuesta, donde se obtuvo la aceptación de la gerencia general de la empresa.

Abstract

Shopping Mania S.R.L. was founded in 2016, in Santa Cruz de la Sierra – Bolivia, with the mission of being a reliable company that focuses on providing an easy, agile and direct service to obtain a motorcycle of good quality and at the best cost. Since 2017, it has been marketing its own brand of motorcycles called Matrix. The same ones that are imported from China. In the present business consulting, it was possible to identify that the company's main problem is the low visibility and presence of the brand, also translating to the lack of positioning in the market. Together with the company's management team and the group of consultants, the problem and its causes were identified. For this, the Complexity versus Benefit Matrix and the Ishikawa Diagram were used. Then the possible solutions for this problem were identified, which correspond to: (a) value proposal and strategic plan oriented to the target audience, (b) marketing plan to achieve the planned positioning and (c) a market investigation with the objective of better knowing the target market and its main characteristics. The most weighted solution is the value proposition and strategic plan oriented to the target audience since it will focus on highlighting the benefits and differentiation of Matrix within its competition. To address these solutions, key activities were established, which would be: (a) strengthening the value proposition, (b) elaboration of the new strategic plan and (c) promotion plan. After putting together the model between management and the consultants, it was determined that within the quantitative estimates, a sustainable increase in sales was projected by 15% from 2025 to 2028. From this, a NPV of US\$68,000 was obtained considering an investment of US\$20,000 and a return on investment of less than one year. The IRR amounts to 74%, which is higher than the WACC (29%), calculated through the CAPM plus country risk model. These results and estimates demonstrated the economic viability of the proposed solution, where the acceptance of the general management of the company was obtained.

Tabla de Contenidos

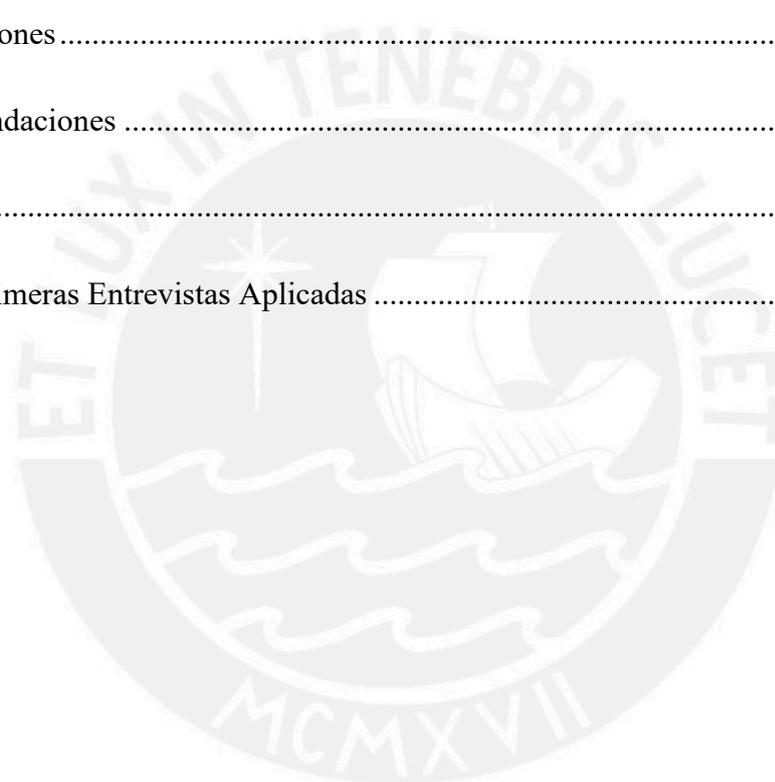
| | |
|--|-----|
| Lista de Tablas | xii |
| Lista de Figuras | xiv |
| Capítulo I. Situación General de la Empresa | 1 |
| 1.1 Situación General de Shopping Mania | 1 |
| 1.2 Misión | 2 |
| 1.3 Visión..... | 3 |
| 1.4 Objetivos de la empresa | 4 |
| 1.5 Resumen del Capítulo | 5 |
| Capítulo II. Análisis del Contexto | 7 |
| 2.1. Análisis Externo (PESTE) | 7 |
| 2.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales | 7 |
| 2.1.2. Factores económicos..... | 9 |
| 2.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos | 11 |
| 2.1.4. Factores tecnológicos..... | 13 |
| 2.1.5. Factores ecológicos y ambientales..... | 15 |
| 2.2. Análisis Interno (AMOFHIT)..... | 16 |
| 2.2.1. Administración y Gerencia (A)..... | 16 |
| 2.2.2. Marketing (M)..... | 17 |
| 2.2.3. Operación (O) | 18 |
| 2.2.4. Finanzas (F) | 19 |
| 2.2.5. Talento humano (T) | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.2.6. Sistema de información y tecnología (I)..... | 22 |
| 2.2.6. Tecnología e investigación y desarrollo (T) | 22 |
| 2.3. Análisis FODA..... | 23 |
| 2.4. Resumen del Capitulo | 23 |
| Capítulo III. Problema Clave de la empresa | 25 |
| 3.1. Metodología de Trabajo..... | 25 |
| 3.2. Lista de Problemas | 25 |
| 3.2.1. <i>Poca visibilidad y presencia de la marca</i> | 26 |
| 3.2.2. <i>Falta de productividad</i> | 27 |
| 3.2.3. <i>Falta de capacitación al personal de ventas</i> | 27 |
| 3.2.4. <i>Limitada variedad de modelos de motocicletas para la venta</i> | 28 |
| 3.3. Matriz de Complejidad vs Beneficio | 29 |
| 3.4. Problema Principal..... | 30 |
| 3.4.1. <i>Sustancia</i> | 30 |
| 3.4.2. <i>Locación</i> | 30 |
| 3.4.3. <i>Propiedad</i> | 31 |
| 3.4.4. <i>Magnitud</i> | 31 |
| 3.4.5. <i>Tiempo</i> | 32 |
| 3.5. Resumen del Capitulo | 32 |
| Capítulo IV. Análisis de Causa Raíz..... | 33 |
| 4.1. Materiales de las Motocicletas..... | 34 |

| | |
|---|----|
| 4.1.1. Calidad del Producto..... | 34 |
| 4.1.2. Innovación del Producto | 34 |
| 4.1.3. Variedad del producto..... | 35 |
| 4.2. Maquinaria de Ventas | 36 |
| 4.2.1. Plataforma de Ventas | 36 |
| 4.2.2. Herramientas CRM (Customer Relationship Management)..... | 36 |
| 4.3. Método de Ventas | 36 |
| 4.3.1. Estrategia de ventas..... | 36 |
| 4.3.2. Marketing y promoción..... | 37 |
| 4.3.3. Atención al cliente | 37 |
| 4.4. Mano de Obra | 37 |
| 4.4.1. Actitud del Empleado. | 37 |
| 4.4.2. Capacitación de los Empleados | 37 |
| 4.5. Mercado de Shopping Mania..... | 38 |
| 4.5.1. Condiciones del Mercado | 38 |
| 4.5.2. Competencia | 38 |
| 4.6. Medición | 38 |
| 4.5.1. Retroalimentación de los clientes | 38 |
| 4.5.2. Estudios de mercado | 39 |
| 4.7. Resumen del Capitulo | 39 |
| Capítulo V. Alternativas de Solución | 40 |

| | |
|---|----|
| 5.1. Lista de soluciones..... | 40 |
| 5.1.1. Implementación de la propuesta de valor y plan estratégico de la empresa | 40 |
| 5.1.2. Plan de Marketing para alcanzar el posicionamiento planificado | 42 |
| 5.1.3. Investigación de mercado | 42 |
| 5.2. Evaluación de la Alternativa de Solución..... | 43 |
| 5.2.1. Tiempo | 43 |
| 5.2.2. Impacto directo | 43 |
| 5.2.3. Valor agregado..... | 44 |
| 5.2.4. Eficacia | 44 |
| 5.3. Solución propuesta..... | 45 |
| 5.4. Resumen del Capítulo | 46 |
| Capítulo VI. Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito..... | 47 |
| 6.1. Fase 1: Actividades Claves | 47 |
| 6.1.1. Fortalecimiento de la propuesta de valor | 47 |
| 6.1.2. Elaboración del nuevo plan estratégico | 48 |
| 6.1.4. Plan de promoción | 49 |
| 6.2. Fase 2: Balanced Scorecard | 50 |
| 6.3. Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución..... | 51 |
| 6.4. Factores Claves de Éxito..... | 52 |
| 6.4.1. Habilitadores | 52 |
| 6.4.2. Riesgos..... | 53 |

| | |
|---|----|
| 6.5. Resumen del Capitulo | 53 |
| Capítulo VII. Resultados Esperados | 54 |
| 7.1. Resultados Cualitativos Esperados | 54 |
| 7.2. Resultados Cuantitativos Esperados | 55 |
| 7.3. Resumen del Capitulo | 59 |
| Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones | 60 |
| 8.1. Conclusiones | 60 |
| 8.2. Recomendaciones | 62 |
| Referencias..... | 64 |
| Apéndice A: Primeras Entrevistas Aplicadas | 68 |



Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Análisis de la misión de Shopping Manía..... | 3 |
| Tabla 2 Análisis de los objetivos de Shopping Manía | 5 |
| Tabla 3 Histórico de la variación del PIB de Bolivia | 10 |
| Tabla 4 Histórico de vehículos comercializados por servicio y clase..... | 11 |
| Tabla 5 Balance General 2021-2023..... | 20 |
| Tabla 6 Estado de Resultados 2021-2023 | 21 |
| Tabla 7 Matriz FODA | 23 |
| Tabla 8 Matriz de Beneficio versus Complejidad..... | 30 |
| Tabla 9 Empresas importadores y comercializadores de motos de origen chino o hindú con mayor presencia | 38 |
| Tabla 10 Relación de las Causas de la Falta de Posicionamiento en el Mercado y las Alternativas de Solución..... | 41 |
| Tabla 11 Calificación del Tiempo para Evaluar las Alternativas de Solución | 43 |
| Tabla 12 Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Alternativas de Solución..... | 44 |
| Tabla 13 Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Alternativas de Solución..... | 44 |
| Tabla 14 Calificación de la Eficacia para Evaluar las Alternativas de Solución..... | 44 |
| Tabla 15 Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Posicionamiento en el Mercado | 45 |
| Tabla 16 Ventas reales del 2023 y proyección al 2028..... | 46 |
| Tabla 17 Diagrama de Gantt de implementación..... | 51 |
| Tabla 18 Cálculo del Beta con apalancamiento | 55 |
| Tabla 19 Cálculo del WACC | 56 |
| Tabla 20 Flujos de Caja Libre del 2024 al 2028 | 57 |

| | |
|---|----|
| Tabla 21 Cálculo de Indicadores Financieros post implementación de alternativas de solución..... | 58 |
| Tabla 22 Análisis de Sensibilidad..... | 58 |
| Tabla 23 Análisis de Escenarios | 59 |



Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Tasa de desocupación 2015-2023..... | 12 |
| Figura 2 Evolución del salario mínimo nacional en Bolivia 1991-2024..... | 13 |
| Figura 3 Organigrama de la empresa Shopping Mania S.R.L..... | 17 |
| Figura 4 Modelos de motos catálogo 2023 - 2024..... | 28 |
| Figura 5 Diagrama del Modelo de Ishikawa..... | 33 |



Capítulo I. Situación General de la Empresa

A continuación, se describirá la situación general de la empresa Shopping Manía SRL, cuando se creó, cuál es su estructura organizacional, cuál es su misión y visión. Se explica en qué sector opera, cuál es su principal producto. Además, luego de realizar la situación general de Shopping Manía tomando los diversos documentos compartidos por los representantes de la empresa y las entrevistas realizadas al Gerente General de la empresa, J. Rau, se realizará un análisis crítico constructivo a la misión, visión y los objetivos considerando la situación de la empresa en el mercado boliviano.

1.1 Situación General de Shopping Mania

La empresa Shopping Mania, inicia sus operaciones en enero de 2017 al norte de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, con taller propio para la venta de repuestos y accesorios, y servicios post venta de mantenimiento. A finales del año 2021 percibieron la alta demanda de motocicletas por el mercado y en búsqueda de una ubicación estratégica decidieron aperturar una primera sucursal ubicada sobre la Av. Santa Cruz entre Av. Brasil y Av. tres pasos al frente. La empresa Shopping Manía S.R.L. cuenta con su marca propia marca Matrix se dedica a importar motocicletas semi-armadas desde China, armarlas y comercializarlas en el mercado cruceño caracterizándose por su bajo costo y crédito directo. (Shopping Mania, 2017).

Shopping Mania cuenta únicamente con 8 funcionarios. Dos de ellos con nivel gerencial: Gerente General y Gerente Administrativo y Financiero. Un jefe Comercial, un Auxiliar de Administración y Contabilidad, un Auxiliar de Cobranzas, dos Ejecutivos de Venta y un Encargado de Taller. Shopping Mania se caracteriza por atender a un público con ingresos medios y bajos que busca un medio de transporte económico o una nueva oportunidad de generar ingresos y que ha notado cómo una motocicleta puede convertirse en una herramienta crucial para generar los mismos. Se ha identificado que la ventaja competitiva de la empresa se

enfoca en la diferenciación mediante la oferta de crédito directo. (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

El parque automotor en Bolivia ha marcado un claro crecimiento, el cual se muestra en el periodo 2023 con 2.470.622 vehículos, representando el 5.3% de incremento respecto al 2022, según el reporte del Instituto Nacional de Estadística (INE). El 93.2% del parque automotor fue registrado como servicio particular, el 5.2% como servicio público y 1.6% como oficial, según el reporte del Registro Único para la Administración Tributaria (RUAT). Según la clase de vehículos, las motocicletas representan el grupo más importante del parque automotor dado que al cierre del 2023 se registraron 800,890 unidades, seguido por las camionetas SUV con 627,814 unidades, automóviles con 381.187 y camionetas con 226.975 unidades (Parque automotor de Bolivia crece en 5,3% en 2023 y llega a 2.470.622 vehículos, 2024).

En Bolivia se registró el 93,2% del parque automotor como servicio particular, el servicio público es el segundo más importante con el 5,2%, en tanto que el servicio oficial alcanzó la cifra del 1,6%. Respecto al registro por departamento, Santa Cruz encabeza la lista con la mayor cantidad de máquinas registradas a nivel nacional. La cifra asciende a un 35,8% con respecto al total. (Motocicletas lideran parque automotor boliviano con 800.890 unidades, 2024). Los líderes de la empresa Shopping Manía identificaron esta oportunidad de crecimiento en Santa Cruz, Bolivia, por ello en enero del año 2017, tomaron la decisión de importar productos desde China, implementando la línea de negocios de motocicletas Matrix, y así crear su propia marca de motocicletas. (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

1.2 Misión

La misión de una empresa es “la descripción de lo que una compañía trata de hacer por sus clientes en la actualidad. Ese propósito debe responder a ciertas preguntas: «¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?»” (Thompson Jr y Strickland al., 2004, pp

6-7). La misión de Shopping Manía se presenta de la siguiente manera: “Somos una empresa confiable que se enfoca en brindar un servicio fácil, ágil y directo para obtener una motocicleta de buena calidad y al mejor costo” (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024). Para responder a las tres preguntas que nos plantean Thompson, Strickland y Gamble (2007) se elabora la Tabla 1. La misión de Shopping Mania se analizó mediante las preguntas de Thompson Strickland y Gamble (2007), se puede observar que la empresa posee una buena misión dado que define claramente quienes son, porque hacen las cosas y porque están en el mercado, resaltando la obtención de motocicletas de buena calidad al mejor costo, el cual podría llegar a ser inspirador para sus empleados y clientes y servir de referencia para tomar decisiones a largo plazo, sin embargo, debería estar orientada a su mercado objetivo, es decir un público de condiciones económicas desde medio a bajo.

Tabla 1 *Análisis de la misión de Shopping Manía*

| Nro. | Pregunta | Si se responde | No se responde |
|------|------------------------|----------------|----------------|
| 1 | ¿Quiénes somos? | X | |
| 2 | ¿Qué hacemos? | X | |
| 3 | ¿Por qué estamos aquí? | X | |

1.3 Visión

Para Jack Fleitman, “La visión de la empresa es el camino al cual se quiere dirigir a largo plazo. Su definición sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y las de competitividad” (Rojas Miguel, Gutierrez Roa, Correa Alexander, 2012, pp 333). La visión de Shopping Manía es la siguiente “Ser líder en la oferta de soluciones innovadoras para acceder a una motocicleta” (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024). Dada la ausencia de una visión clara y acotada de Shopping Manía, debido a que no es específica, no tiene temporalidad, requiere mayor claridad y enfoque, por ello se propone la siguiente visión: Para el 2030, ser referente en la comercialización de motocicletas

en términos de seguridad, innovación, excelencia en la experiencia del cliente, compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

1.4 Objetivos de la empresa

El gerente general de la empresa nos compartió en una entrevista que para la definición de los objetivos utilizó la metodología SMART. SMART es un acrónimo en inglés que se utiliza para describir las características fundamentales de los objetivos. Estos deben ser específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound), (Qué son los objetivos SMART, 2024). El Gerente General de la empresa Shopping Mania, indicó que su empresa posee los siguientes objetivos por área definidos desde el 2023: (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

En el plano financiero:

- Lograr un ROE (retorno sobre la inversión) del 15% anual.

En el plano comercial:

- Lograr una participación de mercado del 10%.
- Incremento sostenido de ventas del 20% anual.

En el plano de los procesos internos:

- Alcanzar un proceso eficiente de aprobación de créditos en 24 horas.

Respecto a personal, recursos y aprendizaje

- Aumentar los niveles de productividad del personal en términos de cantidad y monto de las ventas.

Para realizar el análisis de los objetivos se utilizó la Tabla 2 en base a la metodología SMART, de donde se puede observar que los objetivos de la empresa no cumplen con la característica realista, alcanzable y en la mayoría de los objetivos no se tiene temporalidad asociada. No obstante, se puede visualizar que sus objetivos son específicos y medibles. El gerente general de Shopping Mania en una entrevista realizada el mes de mayo del 2024,

indico que su empresa no ha alcanzado los objetivos financieros, por ello se propone nuevos objetivos a continuación:

Tabla 2 *Análisis de los objetivos de Shopping Manía*

| Concepto | Lograr un ROE (retorno sobre la inversión) del 15% anual. | Lograr una participación de mercado del 10%. | Incremento sostenido de ventas del 20% anual. | Alcanzar un proceso eficiente de aprobación de créditos en 24 horas. | Aumentar los niveles de productividad del personal en términos de cantidad y monto de las ventas. |
|----------|---|--|---|--|---|
| S | Específico | X | X | X | X |
| M | Medible | X | X | X | X |
| A | Alcanzable | | | | X |
| R | Realista | | | X | |
| T | Temporal | X | X | | |

- Lograr un ROE (retorno sobre la inversión) anual del 10% hasta el 2028.
- Lograr una participación creciente del 4% respecto al periodo anterior hasta el 2028.
- Incremento sostenido de ventas del 15% anual hasta el 2028.
- Alcanzar un proceso eficiente de aprobación de créditos en 24 horas.
- Al 2025, aumentar los niveles de productividad del personal en términos de cantidad y monto de las ventas en un 15% respecto al 2023.

1.5 Resumen del Capítulo

Shopping Manía es una empresa con más de 7 años de antigüedad inicio sus operaciones en ciudad de Santa Cruz de la Sierra en Bolivia, comercializa motocicletas, cuenta con su propia marca llamada Matrix, estas motocicletas son ensambladas en Bolivia, sin embargo, las partes son importadas de China. El público objetivo es de condición económica media y baja, por lo cual sus precios son bastantes competitivos y accesibles. Además, cuentan con opciones para adquisición de sus productos como crédito directo y en diferentes plazos. Sin embargo, se puede identificar que Shopping Mania posee una misión clara y una visión con objetivos a ser mejorados, razón por la cual se les ha dificultado

desempeñarse en el mercado y cumplir con lo esperado pues no posee una directriz estratégica, clara, alcanzable ni realista.



Capítulo II. Análisis del Contexto

Respecto al análisis del contexto para la empresa Shopping Mania es un proceso fundamental para conocer cuáles son las principales amenazas internas, externas y que oportunidades tenemos para afrontarlas, para ello utilizaremos los análisis PESTE, AMOHFIT y FODA. El análisis externo estará dado por el análisis PESTE nos permite evaluar entorno y así mapear las principales amenazas y oportunidades que posee la empresa Shopping Mania S.R.L. en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. El análisis interno estará dado por el análisis AMOFHIT y FODA, son herramientas de análisis o auditoría interna utilizada para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas, de cada área de la organización, como (a) administración y gerencia, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología. (Análisis de la Situación Actual: ¿Qué herramientas utilizar?, 2016).

2.1. Análisis Externo (PESTE)

2.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales

En Bolivia la situación política tiene una agenda bastante desafiante y ajustada, considerando que como país se está adentrando en una crisis disfrazada de estabilidad y con un año 2025 de elecciones nacionales. Ya son muchos años desde que el actual partido de gobierno ha administrado el país bajo una ideología centralista en donde el Estado debe ser el principal actor para distribuir los recursos y dinamizar la economía. Sin embargo, estas prácticas han llevado al país a convertirse en una economía con déficit fiscal y balanza de pagos negativa, con mayor informalidad y con un riesgo de liquidez externa importante. Tal como lo menciona Paz (2024a) en el Diario El Deber, la calificadora Moody's redujo la categoría de riesgo de Bolivia como país a un Caa3 aclarando que la coyuntura actual con desafíos en la administración del país y el incremento del riesgo político local han acelerado

la presión de liquidez externa a niveles críticos como resultado de una reducción constante de las reservas internacionales de divisas, lo que se termina convirtiendo en una amenaza de crisis en la balanza de pagos.

A esto se debe sumar la falta de transparencia de las autoridades, desde la primera hasta la última, negando cada vez las pruebas de la problemática que atraviesa el país, poniendo excusas y contando la historia como a ellos les convenga mejor. Así también y como en años anteriores, los conflictos sociales están en el día a día de los bolivianos, donde la cultura del “bloqueo” ya es la respuesta a todo, dada la ineficiencia de las autoridades para escuchar las demandas de los ciudadanos. Esto genera un desgaste económico en todos los agentes que luego es imposible de recuperar. Según Ellis (2023), en el centro de la crisis actual de Bolivia también se avizora niveles de criminalidad mayores, una corrupción corrosiva, el deterioro económico y una disputa política.

Evan Ellis (2023), en su artículo del medio digital Infobae, comenta que la lucha política entre el actual presidente de Bolivia y el exmandatario Morales puso al descubierto múltiples divisiones. Esta situación se alimenta por problemas e intereses económicos que de alguna manera tiene influencia en los intereses contrapuestos en la economía criminal. Ellis menciona que luego de las acusaciones creíbles del fraude electoral gestado en las elecciones del 2019, el expresidente Evo Morales es derrocado de su cargo. No obstante, el partido del Movimiento al Socialismo bajo las siglas MAS, retoma el poder a la cabeza del ex ministro de Economía, Luis Arce, en las elecciones de octubre de 2020. Esto fue motivo suficiente para desencadenar una batalla política entre Morales y Arce y los intereses que cada uno de ellos representa (Ellis, 2023).

Finalmente, en el país se sigue viviendo bajo una administración pública que no tiene independencia de poderes, donde el poder ejecutivo maneja y direcciona al poder judicial, electoral y legislativo. Usa estos poderes para presionar, callar y perseguir a sus opositores o

a cualquiera que piense de forma diferente. Según un artículo de Human Rights Watch (2023), en un informe de mayo de 2022, el relator especial de las Naciones Unidas sobre la independencia de los magistrados y abogados hizo afirmaciones de la injerencia externa que existe en Bolivia sobre el sistema judicial siendo un problema que persiste y que viene de larga data. Esta es la prueba más clara de que Bolivia no vive en una administración democrática, pues las leyes y regulaciones son tronzadas para beneficio de unos pocos a cambio de votos. Estas normas no toman en cuenta los resultados negativos que puedan tener sobre los agentes económicos productivos, empresas y familias, que buscan ganarse el día a día con honestidad, con trabajo duro y buscando una Bolivia diferente.

2.1.2. Factores económicos

Según el Banco Mundial (Bolivia: panorama general, 2024), luego de vivir un periodo de auge con las materias primas en el año 2014, Bolivia comenzó un periodo de incremento en el gasto público y de aumento del endeudamiento interno para apalancar el aparato estatal junto a la economía del país. En dicho informe, también se comenta que la consecuencia de estas políticas fue un incremento en los niveles de deuda pública, un decrecimiento de las reservas internacionales y el ahorro fiscal que hasta el momento se habían acumulado. Toda esta situación fue agravada por las consecuencias de la pandemia del COVID-19.

Además, se debe considerar que, según el Banco Mundial (Bolivia: panorama general, 2024) indica que todo este escenario dio lugar a dificultades para impulsar un crecimiento del país además de presiones sobre el tipo de cambio oficial que se caracteriza en los últimos años por ser fijo. Consecuencia de ello es que surge un tipo de cambio paralelo. De igual forma en el mismo informe del Banco Mundial, se identifica aquellos riesgos externos a los que el país está expuesto como la volatilidad de los precios en commodities, una economía global en desaceleración y un incremento generalizado de las tasas internacionales de interés. Finalmente, Bolivia no está exento de condiciones climáticas desfavorables como la sequía

que viene afectando diferentes regiones del país o también el efecto de El Niño que podría prolongarse hasta abril del presente año 2024, indica el Banco Mundial.

Dentro del sector de hidrocarburos, la realidad manifiesta reservas de gas limitadas, combustibles subsidiados en su venta al público, un mercado más competitivo para la exportación del gas y una tendencia global por modificar las fuentes de energía. Todo esto son variables que obligan al país a buscar alternativas que compensen el desafiante mercado de la exportación de gas. Incentivar y fomentar la inversión privada se volvería una alternativa para acelerar un crecimiento económico, con más calidad de empleo y a convertirse en una economía diversificada toda vez que el mundo busca disminuir su dependencia de los combustibles fósiles (Banco Mundial, 2024).

En los últimos 5 años el PIB de Bolivia ha tenido variaciones marcadas por la pandemia del COVID en 2020, una transición política con inestabilidad social y una recuperación a costa de mayor gasto público. Para el cierre preliminar de 2023, se estima que el crecimiento del país alcanzó los 3,08% frente a la gestión anterior. Para esta gestión 2024 el gobierno proyecta un crecimiento del 3,71% frente al 1,40% que mantiene el Banco Mundial. De acuerdo con reportes oficiales en circulación, el Presupuesto General del Estado (PGE) para el año 2024, que tiene vigencia desde el 31 de diciembre de 2023, proyecta un crecimiento del Producto Interno Bruto del 3,71%, y una inflación que alcance el 3,60% (Diario Opinión, 2024).

Tabla 3 *Histórico de la variación del PIB de Bolivia*

| Actividad Económica (%) | 2019 ^(p) | 2020 ^(p) | 2021 ^(p) | 2022 ^(p) | 2023 ^(p) |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Producto Interno Bruto (a precios de mercado) | 2,22 | -8,74 | 6,11 | 3,61 | 3,08 |
| Producto Interno Bruto (a precios básicos) | 2,43 | -8,43 | 6,45 | 3,70 | 3,07 |

Nota. Adaptado de “Bolivia: Producto interno bruto a precios constantes según actividad económica, 1988 – 2023” por el Instituto Nacional de Estadística (INE), 2023 (<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/pib-y-cuentas-nacionales/producto-interno-bruto-anual/producto-interno-bruto-anual-intro/#1604585903838-66de821e-f33a>)

Como se ve en el recuadro inferior extraído del Instituto Nacional de Estadística – INE, al 2023 el parque automotor en Bolivia cuenta con un total de 2,470,622 vehículos de

los cuales el 93% es de uso particular. Dentro de esta categoría, la mayor cantidad se encuentra en motos con 782,576 unidades siendo por mucho superior a la segunda subcategoría de vagonetas (598,537). En todas las gestiones desde el 2019, el parque automotor de motos, registra un crecimiento importante y constante.

Tabla 4 *Histórico de vehículos comercializados por servicio y clase*

| Tipo de Servicio / Clase de Vehículo ⁽³⁾ | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| TOTAL | 2.013.400 | 2.109.117 | 2.226.662 | 2.346.392 | 2.470.622 |
| Particular | 1.868.438 | 1.956.078 | 2.067.802 | 2.182.201 | 2.302.724 |
| Ambulancia ⁽⁴⁾ | 236 | 282 | 275 | 277 | 291 |
| Automóvil | 328.811 | 337.898 | 348.865 | 358.123 | 367.829 |
| Bus ⁽¹⁾ | 6.679 | 6.656 | 6.716 | 6.838 | 7.029 |
| Camión | 101.320 | 103.117 | 105.440 | 108.006 | 110.925 |
| Camioneta | 185.742 | 190.939 | 198.519 | 205.367 | 213.764 |
| Furgón | 13.959 | 14.472 | 15.031 | 15.493 | 15.933 |
| Jeep | 61.154 | 61.658 | 62.332 | 63.437 | 64.181 |
| Maquinaria pesada ⁽²⁾ | 87 | 98 | 117 | 126 | 150 |
| Microbús | 12.094 | 12.011 | 11.958 | 11.934 | 11.956 |
| Minibús | 100.379 | 101.383 | 104.533 | 106.871 | 109.100 |
| Moto | 520.479 | 575.309 | 640.597 | 709.657 | 782.576 |
| Quadra-Trac | 4.723 | 4.948 | 5.214 | 5.453 | 5.666 |
| Torpedo | 68 | 67 | 67 | 66 | 61 |
| Tracto-Camión | 12.054 | 12.421 | 13.127 | 13.999 | 14.686 |
| Trimóvil-Camión | 24 | 28 | 33 | 36 | 40 |
| Vagoneta | 520.629 | 534.791 | 554.978 | 576.518 | 598.537 |

Nota. Tomado de “Bolivia: Parque Automotor Por Tipo De Servicio Y Clase De Vehículo, 2003 – 2023”, por el Registro Único para la Administración Tributaria Municipal e Instituto Nacional de Estadística (INE), 2024 (<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/transportes/parque-automotor-cuadros-estadisticos/>)

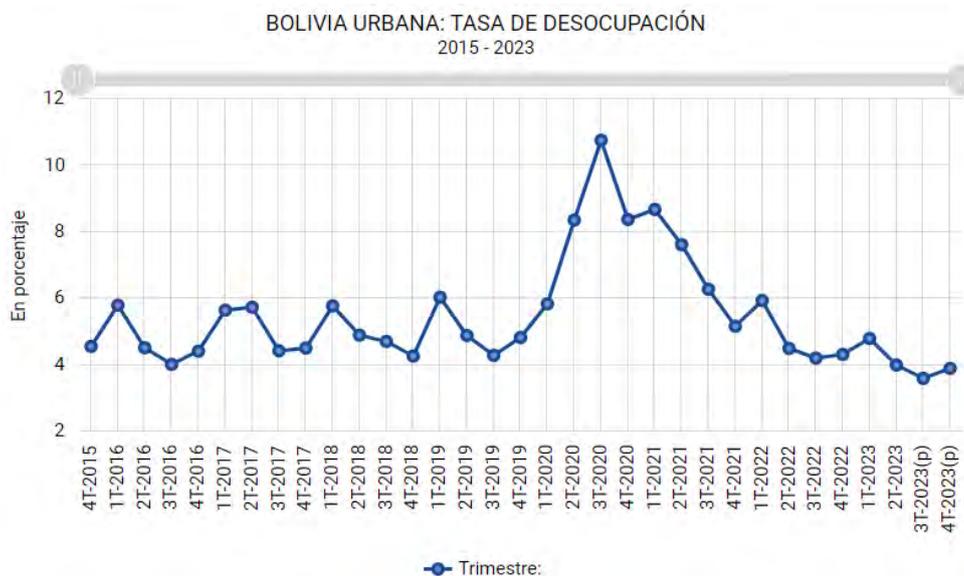
2.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos

En materia de indicadores sociales, culturales y demográficos podemos mencionar la evolución que ha tenido la tasa de desocupación en Bolivia. Luego de un periodo afectación a la economía y las fuentes laborales formales y informales, como lo fue en la pandemia, se puede destacar en la figura inferior como se ha reducido paulatinamente la tasa de desocupación, pasando de un 11% en el tercer trimestre del 2020 a un 4% al cuarto trimestre de 2023 según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística – INE. No obstante esta

información no refleja la calidad de las fuentes de trabajo a las cuales acceden los bolivianos en la actualidad.

Figura 1

Tasa de desocupación 2015-2023



Nota. Tomado de “Bolivia Urbana: Tasa de Desocupación 2015 – 2023”, por el Instituto Nacional de Estadística (INE), 2024 (<https://www.ine.gob.bo/index.php/desocupacion/>)

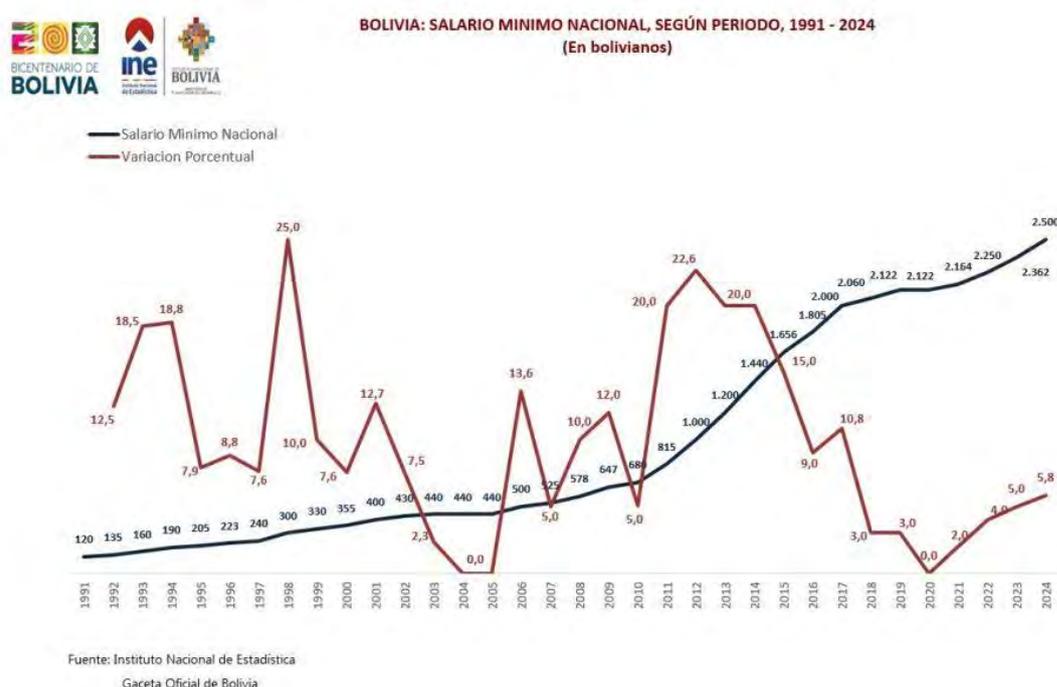
Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) citado en Paz (2024b), Bolivia es el país con mayor índice de trabajo informal en el mundo, con un 85%. Indica Paz en su artículo publicado en el Diario El Deber (2024), que esto sitúa a Bolivia muy por encima de otras economías en América Latina y el Caribe, que registran un índice de informalidad del 53,7%, según los últimos datos al 2022. Entonces esto no permite entender que la tasa de desocupación se reduce pero que la calidad de las fuentes de trabajo son inestables y básicamente por el autoempleamiento de las personas en micro emprendimientos. Este indicador no tiene una relación con la creación de nuevas fuentes de trabajo formales por el crecimiento de industrias o sectores comerciales.

En la figura 2 que se ve a continuación se puede visualizar las líneas de tendencias del salario mínimo nacional desde el año 1991 al 2024 y cual ha sido porcentualmente su variación. Efectivamente la variación de este indicador ha sido en todo momento positiva a excepción de los años 2004, 2005 y 2020 donde la variación fue 0%. Estas cifras tampoco

están de acuerdo a la realidad del país porque en muchas ocasiones estos incrementos salariales se han definido por intereses de algunos sectores trabajadores afines al partido de gobierno y no en concenso con todos los agentes económicos, como las empresas. Son medidas que han estado en contra de realidades macroeconómicas del país y que han originado un estrangulamiento al sector formal por elevar su cargas sociales y laborales. Este desencadena a su vez la pérdida de empleos formales.

Figura 2

Evolución del salario mínimo nacional en Bolivia 1991-2024



Nota. Tomado de “Bolivia: Salario Mínimo Nacional, Según Periodo, 1991 – 2024” por el Instituto Nacional de Estadística (INE), 2024. (<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/salario-minimo-nacional-introduccion/>)

2.1.4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos hacen referencias a las innovaciones y los diferentes avances en este campo, de este modo cualquier empresa que no logre seguir una tendencia en este campo podrían perder su competitividad, eficiencia y avance en este campo.

(Macroentorno: los factores externos que condicionan a las empresas, 2022). Dentro del mundo de las motocicletas, las nuevas tendencias están de la mano de la tecnología que busca mejorar la experiencia al conducir una motocicleta, alcanzar mayores niveles de seguridad de

conducción y además construir una conectividad entre motociclistas. Algunos de los avances que se prevén a futuro, en términos de seguridad de manejo, está la asistencia de conducción, control de estabilidad y los frenos antibloqueos. Todas estas mejoras en materia de seguridad, buscar ofrecer una protección aún mayor en situaciones críticas (El Espectador, 2024).

Los avances en la tecnología permitirán diversificar el mercado automotor y también el de las motocicletas, buscando mayor eficiencia y seguridad para los conductores. Esto lleva a una nueva tendencia mundial en el uso de vehículos de menor tamaño para transportarse, donde el consumo sea menor y se optimice el tiempo para llegar a su destino. En los últimos años han surgido en grandes ciudades del mundo, los monopatines o bicicletas eléctricas como el medio de transporte para el público en general a la hora de desplazarse en cortas distancias en una misma ciudad. Esto ha tendido como efecto una disminución importante en el tráfico vehicular en muchas de las grandes ciudades del mundo. Este sistema funciona de la mano de la tecnología, donde a través de tu celular te descargas una app y con ella te vinculas a medio de transporte que vayas a utilizar.

Por otro lado, tenemos una tendencia marcada en como ahora las personas realizan sus compras y como las empresas tratan de captar a este público cautivo; todo es a través de plataformas digitales y las redes sociales. Las nuevas tecnologías y las redes sociales están logrando un importante impacto en los hábitos y comportamientos de compra de los consumidores, donde Bolivia no sería la excepción. Se demostró que 7 de cada 10 personas en Bolivia tienen acceso a internet de manera diaria y que mantienen un promedio de navegación de entre seis y ocho horas día, dentro de las redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok (Cahuasa, 2023). Ahora las empresas, indica Cahuasa, tienen la oportunidad de aprovechar de estas nuevas tendencias de compra influenciados por las redes sociales de diversas maneras a fin de adaptarse a las preferencias del mercado y mejorar sus resultados. Villarroel indicia algunas estrategias clave: 1) Presencia en línea sólida, 2)

Comercio electrónico, 3) marketing de contenidos, 4) Publicidad en redes sociales, 5) Influencer marketing, 6) Personalización, 7) Optimización móvil, 8) Facilitar la experiencia de cliente, 9) Analítica de datos, 10) Aprendizaje continuo (Cahuasa, 2023).

Según el ministro de Hidrocarburos y Energías, Franklin Molina citado por la ABI, se tenía un presupuesto de inversión pública para el sector energético durante este año 2024 que alcanzaría los Bs. 5.085.000.000 y abarcaría múltiples propósitos como exploración, producción y promoción de energías renovables (Agencia Boliviana de Información ABI, 2024). Ronald Veizaga, Viceministro de Electricidad y Energías Renovables, indicó en Deheza (2024), que en Bolivia la electromovilidad vino gracias a incentivos estatales. Entre algunos de ellos se cita al Decreto Supremo 4539, de julio de 2021, con incentivos tributarios y financieros para la fabricación, ensamblaje e importación de vehículos eléctricos, híbridos, maquinaria agrícola híbrida y eléctrica y el Decreto Supremo 4477, que incentiva los sistemas de energía y generación distribuida, viabilizando que los propietarios de vehículos eléctricos puedan instalar cargadores en sus domicilios y a la vez también puedan producir su propia energía. Así también indicó que además se tienen incentivos con “Créditos Verdes” para la compra de vehículos eléctricos. Dentro de las empresas estatales, la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) instaló 11 estaciones de carga para vehículos eléctricos, denominadas electrolinerías. La ubicación de las mismas está dentro del eje troncal de Bolivia.

2.1.5. Factores ecológicos y ambientales

La ecología es una ciencia que explica cómo se relacionan los seres vivos entre sí y con el entorno, es a partir del siglo XX cuando se vislumbra el impacto del desarrollo humano en el medio ambiente y es donde este término ganó estatus científicos, hoy en día este término adquiere aún más importancia por la sostenibilidad del planeta. (¿Qué es la ecología? La ciencia que entiende el planeta, 2024). Pullido en su publicación indica que la ecología se desprende como una rama de la biología que estudia la relación de los seres vivos

con el ambiente (V. Pullido, 2013). Según el ministro de Medio Ambiente y Agua de Bolivia, Alan Lisperguer Rosales, citado en Ministerio de Medio Ambiente plantea Cinco Ejes de Trabajo para combatir la Crisis Climática en Bolivia (2024) indicó que su ministerio ante la crisis climática mundial, propone cinco variables de trabajo. Estas serían el de agua potable y saneamiento básico, manejo de cuencas, el riego, bosques y cambio climático y por último la biodiversidad y pueblos indígenas. Con la promulgación el pasado miércoles del Decreto Supremo 5142, el gobierno establece que la importación de vehículos con tecnología Flex Fuel, obtendría un ahorro de un 15% del total de su valor de importación. (La Razón, 2024). El viceministro de Política Tributaria, Jhonny Morales, manifestó que si se logra importar al mes 10,000 vehículos con estas características, significaría un ahorro de Bs. 10 millones para los importadores, una reducción de Bs. 100 millones en la importación de combustibles y por ende un ahorro de Bs. 160 millones al gasto por subvención del combustible en el mercado interno. (La Razón, 2024).

2.2. Análisis Interno (AMOFHIT)

2.2.1. Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (20215), se considera al área de Administración y Gerencia de una empresa como aquella que maneja todos los aspectos operacionales y estratégicos para mejorar la productividad y aumentar la posibilidad de competir con éxito en el sector industrial donde se ubica. La empresa posee ocho (8) colaboradores, mismos que se distribuyen las funciones pero también se colaboran al momento de ejecutar alguna tarea de urgencia. Las áreas vigentes en la empresa se componen por administración, contabilidad, ventas y cobranzas, marketing y servicio técnico. A la cabeza de la compañía se encuentra el gerente general, quien administra al personal y delega las labores del día a día. Además, está la gerente administrativa y de finanzas quien es la encargada de llevar las finanzas, contabilidad y la parte tributaria. Por otro lado el equipo comercial cuenta con una jefatura

establecida y reportan a la gerencia general. Ellos se encargan de hacer la captación, análisis y propuesta de los prospectos de ventas. El equipo comercial también debe gestionar la cobranza de la cartera y en casos extremos, el recupero de las unidades impagas. Al ser un emprendimiento familiar, las funciones dentro de la empresa no están claras y normalmente las tareas deben ser compartidas por todo el equipo, indicó la gerente administrativa (R. Jordán, comunicación personal, 13 de mayo, 2024). El gerente general trabaja en horario flexible y a medio tiempo, quien es el encargado de la toma de decisiones, aprobación de los prospectos de ventas y seguimientos de ventas. En caso de que la empresa requiera de otros servicios, como legales, logísticos u otros, los mismos son tercerizados.

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa en la Figura 3.

Figura 3

Organigrama de la empresa Shopping Mania S.R.L.



Nota: Adoptado de “Entrevista con gerente general de Shopping Mania S.R.L.”, en J. Rau, comunicación personal, 13 de mayo, 2024.

2.2.2. Marketing (M)

Se lo conoce al marketing, según D’Alessio (2015), como un instrumento mediante el cual se busca satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. Según lo conversado con la gerencia general,

las tareas de marketing han estado en mano del equipo comercial y hasta este año 2024, su uso ha sido muy poco y de baja efectividad (R. Jordán, comunicación personal, 13 de mayo, 2024). Es desde la presente gestión que se ha intensificado el uso de ciertos medios como las redes sociales para incrementar el alcance de sus promociones y generar un mejor posicionamiento de su marca. Ha sido de mucho aporte la incorporación de la ahora encargada de marketing y redes, con un perfil más joven y con mayor facilidad en el manejo de los medios digitales. Parte de su labor y que ha agregado valor a la empresa, es la generación de contenido audio visual para lograr captar la atención del público meta. Es importante mencionar que en el pasado la empresa solo compartía sus promociones mediante imágenes fijas en sus redes. Todo el tráfico de consultas y comentarios en la redes, luego es canalizado al equipo comercial para gestionar el mercadeo y asesoramiento de los interesados. El proceso de aprobación de venta al crédito es sencillo, indica el gerente general, sin embargo, la mayoría de los interesados son personas que no califican con los requisitos mínimos y no termina concretándose una venta (R. Jordán, 13 de mayo, 2024).

2.2.3. Operación (O)

Las operaciones de la empresa se subdividen en seis (6) importantes actividades: 1) la importación e internación de la mercadería al país, 2) el armado de las motocicletas, 3) la gestión comercial de venta al contado y venta a plazo, 4) la evaluación y aprobación de las ventas a plazo, 5) el seguimiento y cobranza y 6) el servicio post venta. La empresa hace todas sus importaciones desde China y cuenta con dos (2) proveedores, quienes les fabrican y venden las motocicletas bajo las especificaciones acordadas. Luego de haber llegado las motocicletas al puerto de destino, la empresa despachante de aduana se encarga de todos los trámites para nacionalizar y entregar a la empresa Shopping Mania S.R.L. la mercadería documentada y en orden. Luego de ello son transportadas a las instalaciones de la empresa, donde son almacenadas y armadas en función a la rotación en ventas. Las motocicletas ya

vienen un 80% armadas y el encargado de taller se encargada de concluir el armado, hacer un mantenimiento inicial y dejar funcionando cada unidad.

La gestión comercial la realizan el jefe comercial con su equipo de vendedores, quienes captan ventas tanto del público que se apersona a las oficinas, como de los interesados que se captan en publicaciones en la redes sociales y por visitas comerciales/activaciones que se realizan en empresas. Una vez definida la unidad que desea adquirir el comprador, debe presentar los requisitos para la venta al contado como para la venta al crédito. Solo las ventas al crédito deben pasar por un proceso de evaluación crediticio, con verificaciones domiciliarias, laborales y de antecedentes en buros de información. Luego de ello son elevadas a la gerencia general para su aprobación o rechazo. De aprobarse la venta se instrumentan los documentos pertinentes para concretar la venta y entregar la motocicleta junto con todos sus papeles. Como apoyo al área comercial y en gestión compartida, el auxiliar de cobranzas y los ejecutivos comerciales están encargados de monitorear el cumplimiento de pago de la cartera de clientes y en caso que amerite, hacer las diligencias para recuperar la unidad vendida.

Finalmente la empresa cuenta con el taller de servicio post venta que brinda los servicios de mantenimientos, reparación y venta de repuestos para los clientes. Es el encargado del taller que atiende este servicio bajo la supervisión de la gerencia administrativa. En caso de haberse recuperado una motocicleta de un cliente que no cumplió con sus obligaciones en plazo, el encargado del taller es la persona que reacondiciona las unidades para luego ser comercializadas como unidades seminuevas al público en general.

2.2.4. Finanzas (F)

Se analizaron los estados financieros de la empresa Shopping Manía desde la gestión 2021 a 2023. Los mismos se expresan en dólares americanos al tipo de cambio oficial en Bolivia, de 6,96 bolivianos por dólar. Se ha logrado ver que desde la gestión 2021 a la 2023

se han dado varios cambios dentro de su Balance General. Como se aprecia en la tabla inferior la empresa ha cerrado la gestión 2023 con un Total Activo de USD. 630.374,02.- con una reducción del 18,83%. Esto se da a causa de la reducción de sus cuentas por cobrar y los inventarios.

La empresa no posee pasivos significativos por lo cual toda su actividad está apalancada por recursos de los socios. El Patrimonio de la empresa asciende a USD. 607.070,50.- al cierre de la gestión 2023. La principal cuenta dentro del Patrimonio es el Capital Social que representa el 47,33%.

Tabla 5 Balance General 2021-2023

| GESTION (Expresado en USD.) | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| Activo Corriente | 589.043,52 | 631.701,87 | 515.882,93 |
| Activo No Corriente | 153.125,32 | 144.921,12 | 114.491,09 |
| Total Activo | 742.168,84 | 776.622,99 | 630.374,02 |
| Pasivo Corriente | 3.344,11 | 8.919,40 | 22.744,21 |
| Pasivo No Corriente | - | - | 559,31 |
| Total Pasivo | 3.344,11 | 8.919,40 | 23.303,52 |
| Patrimonio | 738.824,74 | 767.703,59 | 607.070,50 |
| Total Pas.+Pat. | 742.168,84 | 776.622,99 | 630.374,02 |

Nota: Adoptado de "Balance General de Shopping Mania S.R.L.", 2024.

En cuanto al Estado de Resultados, la empresa ha logrado un crecimiento en ventas frente a la gestión 2021, con un 16,89% sin embargo, si comparamos los resultados del 2023 con la gestión 2022 las ventas tuvieron una reducción de 2,44%. Con respecto a los márgenes, la empresa ha logrado incrementarlos en las últimas 3 gestiones llegando a un 23,42% en 2023. En cuanto a los márgenes operativos y netos, los mismos han logrado una tendencia positiva en los últimos tres años cerrando en 7,14% y 4,98% respectivamente. Estos resultados se dan por una mejor estructura de costos sobre las ventas lo que ha dejado mejores resultados a la empresa. No obstante, el nivel de ventas no es estable y eso demuestra que se debe trabajar en ello (Ver Tabla 6).

Tabla 6 Estado de Resultados 2021-2023

| GESTION (Expresado en USD.) | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 403.346,74 | 483.243,68 | 471.464,12 |
| Costos | (331.535,44) | (392.061,64) | (361.041,55) |
| Margen Bruto | 71.811,30 | 91.182,04 | 110.422,56 |
| Gastos Administración | (66.890,61) | (67.252,44) | (74.075,98) |
| Gastos de Ventas | (1.095,88) | (489,94) | (755,50) |
| Depreciaciones | (2.179,08) | (1.577,16) | (1.920,20) |
| Margen Operativo | 1.645,73 | 21.862,50 | 33.670,89 |
| Gastos financieros | (551,15) | (33,48) | (24,94) |
| Otros Gastos/Ingresos No Operativos | - | (3.835,49) | (10.166,10) |
| Margen neto | 1.094,58 | 17.993,53 | 23.479,85 |

Nota: Adoptado de "Estado de Resultados de Shopping Mania S.R.L.", 2024.

2.2.5. Talento humano (T)

La empresa está conformada por un equipo pequeño, multidisciplinario y con una estructura organizacional bastante liviana. El talento humano en su totalidad está registrado de acuerdo a norma y la empresa cumple con todos los beneficios sociales que les corresponden a sus colaboradores. En la toma de decisiones dentro de la empresa, todas las solicitudes deben pasar por la gerencia general, posterior a la revisión de la gerencia administrativa. Esto en muchas oportunidades representa una demora en las gestiones comerciales de aprobación de nuevas ventas al crédito, porque la gerencia administrativa no tiene autonomías para autorizar las ventas y se debe esperar la autorización de la gerencia general. Además, se indica por la gerente administrativa, que existe mucha rotación en la parte del equipo comercial (R. Jordán, comunicación personal, 13 de mayo, 2024). No obstante, las gerencias buscan mantener un ambiente laboral agradable y de trato horizontal, donde todo el personal tiene la opción de dar su punto de visto y hacer propuestas para mejorar el desempeño del equipo. La gerente administrativa indica que dentro de la empresa, al ser un negocio familiar y pequeño, se cuida mucho al personal y se busca que dentro de las oficinas exista un trato con respeto mutuo, existan igualdad de condiciones y de reconocimiento al esfuerzo de todos (R. Jordán, comunicación personal, 13 de mayo, 2024).

En algunos puntos importantes que la empresa denota cierta debilidad es en sus rangos salariales, que son relativamente bajos y que en la parte comercial no tienen bien definida una política de bonificación por cumplimiento de metas. Esto es una limitante para

captar personal más calificado y con mejor profesión para tareas específicas. La mayor parte del personal tiene experiencia laboral, pero carece en muchos de los casos de formación profesional. Por último, se ha indicado por la gerencia administrativa y se reconoce que dentro de la empresa no tienen programas de capacitación continua de su personal, lo que sumado a la ausencia de oportunidad de hacer carrera laboral dentro de la empresa por su tamaño, se vuelve una variable por la cual el personal no está 100% comprometido con sus funciones (R. Jordán, comunicación personal, 13 de mayo, 2024)

2.2.6. Sistema de información y tecnología (I)

La empresa cuenta para la administración del negocio un sistema operativo denominado Adminsis. Este sistema les permite realizar todo tipo de registros contables, revisión de inventarios, ventas de productos, revisión de su cartera contratada, generación de estados financieros y otra serie de indicadores que son importantes dentro de la parte administrativa como de la toma de decisiones de la empresa. Llevan trabajando con este sistema desde la constitución de la empresa y se ha identificado que en la actualidad hay mejores soluciones informáticas en el mercado, que podrían agregar valor a la empresa para fortalecer la parte administrativa y contable pero también la parte de gestión comercial y de seguimiento. (R. Jordán, comunicación personal, 13 de mayo, 2024)

2.2.6. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Dentro de la empresa a la fecha no existe un área o equipo que se enfoque en la implementación de tecnología, investigación y desarrollo para el cumplimiento de los objetivos. Solamente está establecido dentro de las funciones de la encargada de marketing, realizar investigaciones de mercado para levantar la mezcla comercial de la competencia. Explica el gerente general que no han podido hasta la fecha trabajar en el análisis de datos para desarrollar estrategias dentro de la empresa, por una carencia de presupuesto para ello y

debido a la limitación de sus sistemas informativos (J. Rau, comunicación personal, 17 de mayo, 2024).

2.3. Análisis FODA

Según indica Pursell (2024), el análisis FODA se utiliza como una herramienta diseñada para entender la situación del negocio a través del análisis de cuatro categorías: a) sus fortalezas, b) oportunidades, c) debilidades y d) amenazas. Además, menciona que el FODA se considera un análisis de gran valor que resulta ser indispensable para la toma de decisiones tanto actuales como futuras, pues da aquellas pautas de lo que actualmente se está haciendo bien y además de todo aquello que ahora representa un reto o un potencial de mejora (Pursell, 2024). A continuación, se segmentan a) las Fortalezas, b) Debilidades, c) Oportunidades y d) Amenazas, dentro de la Matriz FODA.

Tabla 7 Matriz FODA

| Fortalezas (F) | Oportunidades (O) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Marca propia • Precios económicos • Producto de buena calidad • Facilidades de pago (al contado o a crédito) • Servicio post venta a bajos costos • Toma de decisiones inmediata de la gerencia • Opciones de personalización de producto • Garantía de fábrica • Empresa de puertas abiertas • Promociones y descuentos | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos programas de convenios con instituciones privadas • Acceso a diferentes fuentes de financiamiento para mover mayor volumen • Inversión en tecnología para la gestión comercial y de marketing • Reorganización del equipo comercial • Apertura de canales en provincias • Establecer un presupuesto de marketing anual • Contratar personal calificado y especializado |
| Debilidades (D) | Amenazas (A) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estructura del personal reducida y con multifunción • Poca formación del personal operativo y comercial • Falta de seguimiento comercial a los negocios potenciales • Limitados canales de ventas locales y regionales • Falta de gestión comercial con sector empresarial por convenios • Falta de capacitación al personal • Stock de repuestos reducido • Rotación del personal de ventas • Pocos modelos de motocicletas para la venta | <ul style="list-style-type: none"> • Grandes competidores establecidos • Facilidad en el acceso a nuevos competidores • Situación macroeconómica con escasez de divisas y costos elevados para la importación de nuevo inventario • Mayor carga laboral por incrementos salariales normados • Disminución en el consumo nacional • Conflictos sociales y políticos rumbo al 2025, año electoral |

Nota. Adoptado de “Entrevista con gerente general de Shopping Mania S.R.L.”, en J. Rau, comunicación personal, mayo y junio, 2024.

2.4. Resumen del Capítulo

Mediante el análisis externo se ha podido identificar que existen factores desafiantes en la economía del país y que esto puede afectar de manera importante al mercado, por ende a

la empresa. Esto es muy importante considerarlo y en función a ello tomar acciones preventivas dentro de Shopping Mania S.R.L. que le permitan atravesar la inestabilidad política, económica y social dentro del país. Por el lado del análisis interno, se ha identificado que la empresa es administrada de forma familiar y con poca estructura. Si bien cuenta con varios socios, aquel que se encarga de la administración y las decisiones dentro de la empresa, es el gerente general. Se han evidenciado falencias en la distribución de funciones en cada área y debilidades en la gestión comercial como de marketing.

La empresa cuenta con un buen producto y buenas condiciones de ventas comparado con su competencia, sin embargo, las ventas no logran estabilizarse y tampoco alcanzan las proyecciones deseadas por la gerencia; 600 motocicletas anuales. Parte de ello es la falta de seguimiento a la fuerza comercial y la ausencia de herramientas de tecnología que permitan automatizar este proceso y volverse más eficientes. Por último, es importante considerar que, dentro de los competidores en este rubro, la marca Matrix es de las más nuevas y aún le falta posicionamiento en la mente del consumidor.

Capítulo III. Problema Clave de la empresa

En el capítulo 03 se realizará el levantamiento de los problemas principales que afectan actualmente a Shopping Manía y que no permiten alcanzar los objetivos definidos por los representantes de la empresa. Para ello se realizara la recolección de información a través de entrevistas a los representantes de la empresa y revisión de documento como los estados financieros de la empresa. La identificación de los problemas principales de la empresa Shopping Mania, es crucial por varias razones. La consultoría empresarial tiene por objetivo mejorar el rendimiento de una organización para lograr ello es fundamental identificar el dolor de la empresa.

3.1. Metodología de Trabajo

Con el propósito de enlistar los problemas principales de Shopping Mania S.R.L., se realizó un diagnóstico interno (análisis FODA), así como se hicieron entrevistas y reuniones con las gerencias de la empresa; general y administrativa financiera. Este proceso se dividió en dos etapas:

- Reuniones y entrevistas para levantar la información del diagnóstico interno de la empresa.
- Reuniones para establecer los problemas más importantes y darles un grado de relevancia para el análisis.

3.2. Lista de Problemas

De acuerdo con la información que se pudo intercambiar con la gerencia general de la empresa, se identificaron los siguientes problemas principales:

- Poca visibilidad y presencia de la marca
- Falta de productividad
- Falta de capacitación al personal de ventas

- Limitada variedad de modelos de motocicletas para la venta

3.2.1. Poca visibilidad y presencia de la marca

En este problema se **lo ha relacionado con la falta de posicionamiento de la marca Matrix en el mercado.** Según el artículo de Puro Marketing (2023), se menciona que el posicionamiento de la marca se considera como una estrategia de marketing y publicidad que tiene como principal objetivo el diferenciar a una compañía junto a sus productos o servicios del mercado, proyectando una imagen diferente y deseable para los consumidores. La empresa en la actualidad solo cuenta con una oficina central en el departamento de Santa Cruz, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra ubicada en la Av. Radial 27 entre el 3er y 4to anillo de la ciudad. Esta oficina es su casa matriz.

Por otro lado, cuenta con un canal de venta en el municipio de Montero dentro de la provincia Obispo Santisteban del departamento de Santa Cruz. Según con lo conversado con el gerente general, actualmente cuentan con una participación de mercado del 2% en el departamento (J. Rau, entrevista, 13 de mayo, 2024). Así también indica que la competencia directa que tiene la empresa, son aquellas otras empresas que importan marcas chinas o indúes a Bolivia y en específico al departamento de Santa Cruz. De las más importantes se ha podido identificar las siguientes junto a la marca que comercializan:

- Motoland Importaciones S.A. que comercializa la marca Boxer
- Hero Sport S.R.L. que comercializa la marca Hero
- Moxos que comercializa la marca Montero
- Power Motorcycle que comercializa la marca Power
- Motos Haojin

Durante los últimos años, la empresa ha ido ganando presencia en el mercado, pero no la suficiente y tampoco de la manera correcta. En múltiples oportunidades se abrieron canales de ventas como también puntos de ventas propios en diferentes sitios de la ciudad de Santa

Cruz de la Sierra, sin embargo, por la falta de capacitación del personal y la poca inversión en marketing no se lograron los objetivos (J. Rau, comunicación personal, 13 de mayo, 2024).

Hoy en día se está trabajando en retomar la apertura de nuevos puntos de ventas, con una nueva estrategia de marketing, donde se busca estar presente en las redes sociales de mayor tráfico como Tik Tok, Instagram y Facebook. Además, se tiene pensado para ello incrementar la fuerza de ventas, con una mayor inversión en el talento y con capacitaciones (J. Rau, entrevista, 13 de mayo, 2024).

3.2.2. Falta de productividad

Según el portal Estrategias de Inversión (2024), se define a la productividad como la relación que existe de los recursos utilizados para generar una determinada producción. Hoy en día la empresa cuenta con una estructura comercial de cuatro (4) personas, donde se componen por el jefe Comercial, dos (2) Ejecutivos de Ventas y un (1) auxiliar de cobranzas. Dentro del equipo se puede apreciar un nivel de formación y experiencia medio. Además, de acuerdo a lo conversado con la gerencia general, la fuerza comercial no se encuentra motivada del todo porque no se están cumpliendo los objetivos de ventas establecidos y por ende no se ha estado alcanzando el esquema de incentivos. En función a ello y con el propósito de fortalecer al equipo comercial, se ha estado buscando renovar el esquema de incentivos por ventas, gestionar mayores actividades internas para mejorar el ambiente laboral y además implementar herramientas digitales de ventas; el CRM es una de ellas.

3.2.3. Falta de capacitación al personal de ventas

Se puede definir a la gestión comercial como la función encargada de hacer conocer y abrir la compañía hacia el mercado, ocupándose principalmente de dos problemas, satisfacción cliente y la participación o el crecimiento dentro de su mercado (Gestiopolis, 2020). Dentro de este problema que involucra la capacidad de ventas dentro de la empresa, el personal de ventas no cuenta con las herramientas y tampoco con el conocimiento suficiente

para conseguir una gestión de ventas constante y eficiente. De acuerdo a lo conversado con el gerente general, se buscará invertir más en el personal y para ello se están organizando cursos de capacitaciones internas, con profesionales en ventas para que compartan sus experiencias, sus conocimientos y herramientas utilizadas para logra resultados. (J. Rau, comunicación presencial, 13 de mayo, 2024).

3.2.4. Limitada variedad de modelos de motocicletas para la venta

A la fecha de esta consultoría la empresa cuenta con solo 4 modelos de motocicletas. Estas se diferencian en el tamaño, uso y motor. A continuación, se presentan los diferentes modelos extraídos del catálogo de la empresa:

Figura 4

Modelos de motos catálogo 2023 – 2024



Nota. Tomado de “Catálogo 2023 – 2024 Shopping Mania S.R.L” por Shopping Mania, 2024.

Según lo conversado con el gerente general, la competencia dentro del mismo nicho de mercado cuenta con una mayor variedad de modelos que resaltan por sus estilos más modernos. En algunos casos son estéticamente más agradables, en otros casos cuentan con mejor equipamiento deportivo en el exterior y funciones en el velocímetro. Lo que si resalta dentro de la competencia es la gama de colores que ofrecen (J. Rau, comunicación personal, 13 de mayo, 2024). Si bien la empresa cuenta con 4 modelos propios, ha logrado desde la gestión 2023 comercializar la marca Boxer, que es de uno de sus competidores. En ese sentido se ha visto la necesidad de incorporar dentro de la gama de productos que ofrece Shopping Mania S.R.L., nuevos modelos de motos más modernas estéticamente, con mejores acabados y equipamiento y con colores más variados (J. Rau, entrevista, 08 de junio, 2024).

3.3. Matriz de Complejidad vs Beneficio

Para construir esta matriz de complejidad vs beneficio se realizó una entrevista y diferentes sesiones con la gerencia general de la empresa Shopping Manía S.R.L. En dichas reuniones se estableció los 4 principales problemas que en la actualidad afectan a la empresa. Los mismos fueron puntuados por grado de beneficio para la empresa y grado de complejidad de ejecutarse.

Para colocar la puntuación del beneficio se consideró que la suma de todos estos puntajes debería alcanzar el 1 y que a mayor puntaje mayor sería el beneficio que obtenga la empresa por superar dicho problema. En la categorización de la complejidad de atender estos problemas, se estableció valor que van del 1 al 3, en donde 1 es para las actividades menos completas y 3 para aquellas más complejas y demandan más recursos. Con esta información se continuó con calcular la criticidad de cada problema, al multiplicar el beneficio con el grado de complejidad.

En conclusión, de esta matriz, se pudo coincidir junto con el gerente general en el principal problema que atraviesa la empresa en este momento, Poca visibilidad y presencia de la marca.

Tabla 8 *Matriz de Beneficio versus Complejidad*

| | Problema | Beneficio | Complejidad | Criticidad |
|---|--|-----------|-------------|------------|
| 1 | Poca visibilidad y presencia de la marca | 0,6 | 3 | 1,8 |
| 2 | Falta de productividad | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 3 | Falta de capacitación al personal de ventas | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 4 | Limitada variedad de modelos de motocicletas para la venta | 0,1 | 2 | 0,2 |

Nota. Para el análisis y cálculo de la complejidad se aplicó la siguiente ponderación: 3 implica una complejidad mayor, 2 aquella complejidad media y 1 el nivel de complejidad menor. Todo esto fue acordado con el gerente general de la empresa, luego de las reuniones sostenidas. El valor de la criticidad de cada problema es resultado de la multiplicación del beneficio por el nivel de complejidad.

3.4. Problema Principal

Luego del análisis del punto anterior con la matriz de beneficio versus complejidad, se ha logrado determinar que el principal problema de la empresa Shopping Manía S.R.L. es la “poca visibilidad y presencia de la marca”. Esto está impactando negativamente al principal objetivo de la empresa el cual es incrementar los volúmenes de ventas de forma sostenida.

3.4.1. Sustancia

Con la identificación del problema principal como la poca visibilidad y presencia de la marca, se ha podido confirmar que la empresa no cuenta con planes estratégicos eficientes que conjuguen acciones para posicionar la marca Matrix en la mente del consumidor. Además se evidencia la ausencia de un presupuesto de inversión en marketing y tecnológica para apoyar al equipo de ventas. El marketing digital, publicidad en medios de comunicación, capacitación del personal de ventas, fortalecimiento de la gestión comercial con nuevos canales de ventas y la participación en eventos públicos, podrían ser algunas de las estrategias para alcanzar el objetivo principal.

3.4.2. Locación

Para tratar el problema principal y aquellas estrategias que buscan la solución del mismo, estarán a cargo de la gerencia general y la encargada de marketing de la empresa.

Ambos gestionan el accionar de la fuerza comercial. Por otro lado, el gerente general junto a la gerencia administrativa financiera, toman las decisiones dentro de la empresa.

3.4.3. Propiedad

Considerando que la poca visibilidad y presencia de la marca es un problema que afecta a toda la empresa, todas las áreas deberán estar involucradas, a excepción del área de cobranzas y servicio post venta. Entre la gerencia general y la encargada de marketing, deben diseñar la estrategia que lleve a la marca Matrix al nicho de mercado objetivo. No obstante, también es importante que la visibilidad de la marca no solo se vea segmentada, sino que también cautive a otros nichos de mercados específicos. Para ello es importante tomar en cuenta que se debe trabajar en reformular la gama de motocicletas que maneja la empresa y sus ventajas competitivas. Es cierto que la empresa utiliza la venta al crédito como un diferenciador frente a la mayor parte de su competencia, sin embargo, no ha sido suficiente para destacar en el mercado.

3.4.4. Magnitud

Shopping Mania S.R.L. y más precisamente la marca Matrix, cuenta con una baja participación de mercado, que no superaba el 2% según el gerente general (J. Rau, entrevista, 08 de junio, 2024). Esta situación conlleva a identificar como el principal problema de la empresa la poca visibilidad y presencia de la marca dentro del mercado. Si bien la empresa cuenta con un flujo de ventas mensual, este no llega al presupuesto establecido por la gerencia. Se deben buscar soluciones eficientes para que la empresa continúe operando y alcance sus indicadores de crecimiento esperados como también de rentabilidad. En caso de que las motocicletas Matrix no logren sobresalir en el mercado y posicionarse como una opción viable para satisfacer una necesidad de transporte o de ingresos adicionales, el resto de sus ventajas competitivas no serán relevantes a la hora de cerrar una venta.

3.4.5. Tiempo

El problema principal fue una variable constante desde el inicio de la marca Matrix, considerando que la empresa corresponde a un emprendimiento familiar y con recursos propios. No obstante, se hace más énfasis en este problema para la gestión 2023 donde la empresa no logra acompañar la tendencia del mercado, que creció a tasas de más del 10% en las gestiones pasadas.

3.5. Resumen del Capitulo

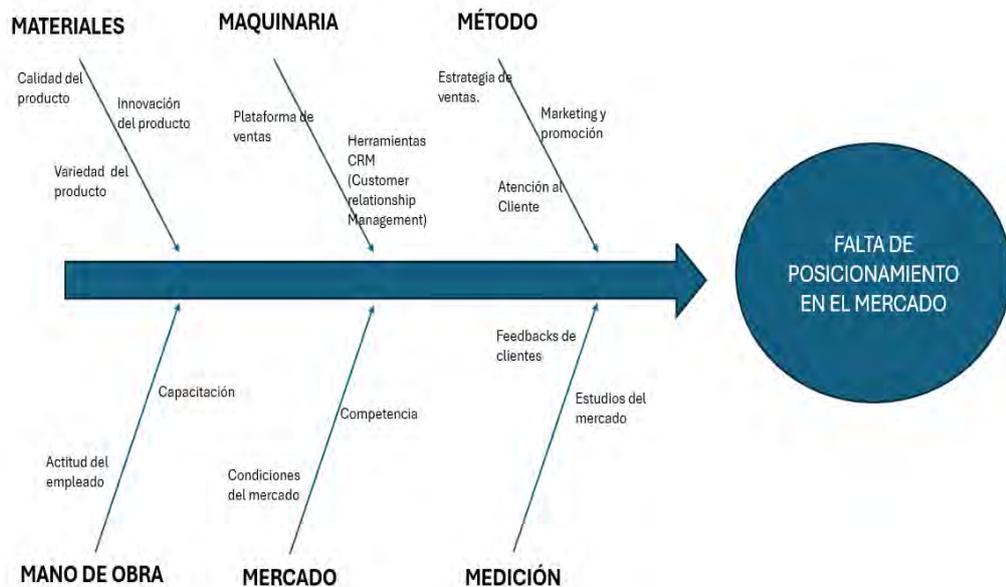
En conclusión se pudo identificar 4 problemas relevantes dentro de la empresa Shopping Manía S.R.L. y su marca propia de motocicletas chinas Matrix. De todos ellos a través de la Matriz de Beneficio versus Complejidad, se determinó la criticidad y se llegó a determinar que el principal problema de la empresa es “la poca visibilidad y presencia de la marca”. Es evidente que este problema afecta a toda la empresa y directamente a los niveles de ventas, por lo que en coordinación con la gerencia general y el grupo de consultores, se decidió trazar un plan de acción que establezca metas de corto y mediano plazo dentro de la empresa. El objetivo de las mismas sería mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado y a su vez incrementar el volumen de ventas mensuales.

Capítulo IV. Análisis de Causa Raíz

Para realiza el análisis de causa raíz del problema principal de la empresa Shopping Manía se utiliza el diagrama Ishikawa. El problema principal de Shopping Manía se identificó como el bajo volumen de ventas o posicionamiento en el mercado respecto a lo planificado por la dirección (promedio de ventas 600 und. /año). A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa 6M (materiales, maquinaria, método, mano de obra, mercado y medición), elaborada en coordinación con el gerente general de Shopping Manía. Realizar el análisis de causa raíz de la empresa Shopping Manía en el contexto de *business consulting* es esencial para abordar de manera efectiva los problemas que están afectando el bajo volumen de ventas o posicionamiento en el mercado. Este enfoque permite a la empresa mejorar la calidad de sus productos, optimizar sus operaciones, aumentar la satisfacción del cliente, y fortalecer su posición en el mercado, todo lo cual es esencial para su éxito a largo plazo.

Figura 5

Diagrama del Modelo de Ishikawa para la empresa Shopping Manía



Nota. La información y datos plasmados en el diagrama fueron reunidos en sesiones entre el gerente general de la empresa y el grupo de consultores, en mayo de 2024.

4.1. Materiales de las Motocicletas

4.1.1. Calidad del Producto

De la entrevista al gerente general en Shopping Mania SRL se requiere implementar controles y aseguramientos de la calidad del producto el cual se debe medir en base a varios factores (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024), como se describen a continuación, dado no se tiene implementado el mapeo de los productos mayor a un año post salida de tienda.

- Durabilidad y confiabilidad, una motocicleta de alta calidad debe ser confiable a lo largo del tiempo con un mínimo de fallas mecánicas y una vida útil prolongada, que podría traducirse entre los 50,000 a 100,000 km.
- Rendimiento y eficiencia, el motor, la transmisión y otros componentes deben transmitir un rendimiento consistente y eficiente, tanto en términos de potencia como en consumo de combustible.
- Seguridad; La calidad del producto se refleja en los sistemas de seguridad como frenos ABS, sistema de control de tracción y la estabilidad de las diferentes en diferentes condiciones de manejo.
- Confort y ergonomía; Un producto de calidad debe brindar confort al conductor.
- Calidad de los materiales y acabados
- Tecnología y características: La integración de tecnología avanzada, como sistemas de navegación, conectividad y pantallas digitales, también son aditivos de calidad.

4.1.2. Innovación del Producto

De la entrevista con el gerente general de Shopping Mania S.R.L desde su inicio comercial la empresa no ha agregado más modelos de motocicletas o innovado en el

funcionamiento de estas, sin embargo, el gerente tiene claro que cuenta con una oportunidad de mejora en este punto debido a que podrían mejorar desde la eficiencia del combustible y reducir las emisiones de CO2 hasta robustecer sus sistemas de seguridad y confort, algunas innovaciones podrían incluir:

- Motocicletas eléctricas; Debido a la reducción de emisiones y el menor coste de operación.
- Sistemas de asistencia al conductor: Tecnologías como el control de estabilidad, ABS en las curvas y los sistemas de detección del ángulo muerto garantizan la seguridad del conductor.
- Conectividad y electrónica avanzada: Pantallas digitales, integración con smartphones y los sistemas de navegación.
- Materiales y diseño: El uso de materiales más ligeros y duraderos, como la fibra de carbono, junto con diseños aerodinámicos, mejora el rendimiento y la eficiencia del combustible.

Estas innovaciones podrían hacer que el costo incremente sin embargo es importante segmentar el público objetivo de cada modelo y buscar la oportunidad de integrar alguna de estas en los modelos de bajo costo. (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024).

4.1.3. Variedad del producto

De las entrevistas con el gerente general Shopping Mania, la empresa cuenta con 4 modelos de motocicletas de la marca Matrix, donde las principales diferencias son el tamaño, el motor y el uso. Este número es limitado en comparación a los diferentes competidores que se encuentran en el mercado y que algunos de ellos compiten directamente en el segmento de Matrix. En ese sentido Shopping Mania tendría la oportunidad de seguir complementando y diferenciándolas entre sí de tal manera que puedan diferenciarse de sus principales

competidores. En la Figura Nro. 4 se aprecia el catálogo vigente de la empresa. (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024).

4.2. Maquinaria de Ventas

4.2.1. Plataforma de Ventas

Shopping Mania S.R.L cuenta con una página de Facebook bastante difundida para el mercado objetivo sin embargo se requiere que el manejo sea por un especialista de sistemas de tal manera que las publicaciones sean visualizadas por el público objetivo con un monitoreo semanal y mensual de las interacciones, nuevos seguidores, likes, etc., además de promover las publicaciones en otras aplicaciones como Instagram o TikTok, a través de personal calificado. (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

4.2.2. Herramientas CRM (Customer Relationship Management).

La empresa Shopping Mania S.R.L no cuenta con una herramienta o solución CRM, como Salesforce (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024), una de las más destacadas del mercado dado que ayuda en la gestión de contactos, seguimiento oportuno de venta, automatización de procesos, análisis y reportes avanzados y se integra con otras aplicaciones o sistemas. (¿Qué es un CRM?, 2024).

4.3. Método de Ventas

4.3.1. Estrategia de ventas

La empresa tiene una estrategia de ventas por mejorarse dado que no posee un lineamiento de cómo ni con qué recursos alcanzar los objetivos deseados por su gerente general, (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024). La estrategia de ventas no solo depende del marketing sino también de la investigación del mercado objetivo, óptimo servicio al cliente, colaboración y alianzas, por ejemplo, promoción con talleres de reparación y clubes de motociclistas para aumentar la visibilidad de la marca. (16 ejemplos de estrategias de venta exitosas, 2024).

4.3.2. Marketing y promoción

La empresa Shopping Mania S.R.L ha venido trabajando en el marketing digital en redes sociales, específicamente en su fan page en Facebook, sin embargo, considera que no ha sido suficiente este progreso identificando oportunidades en otras plataformas como Instagram y Tik Tok, el gerente general considera que tienen mucho trabajo por realizar en eventos, ferias, y en compartir el testimonio de sus clientes satisfechos. (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

4.3.3. Atención al cliente

Shopping Mania SRL, ha tenido un fuerte trabajo en la atención al cliente con la finalidad de promover la lealtad y asegurar la satisfacción de estos. Se destaca el ambiente del showroom principal por ser un espacio amplio y organizado, con opciones de pruebas de manejo y presentación personalizada, además del servicio post venta como el mantenimiento, soporte técnico, garantías y seguros, generalmente no más de un año (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

4.4. Mano de Obra

4.4.1. Actitud del Empleado.

La empresa Shopping Mania S.R.L cuenta con buen ambiente laboral, sin embargo, han identificado la oportunidad de motivar a su personal este punto a través de incentivos económicos o académicos por niveles de ventas, etc. En shopping Mania se buscan filtrar sus valores desde la selección de personal como: amabilidad, cordialidad, entusiasmo, pasión, empatía, paciencia, comprensión y proactividad. (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

4.4.2. Capacitación de los Empleados

El gerente general de Shopping Mania, considera que este punto tiene muchas oportunidades de mejora dado que sus vendedores deben poseer conocimiento profundo del

producto (detalles técnicos, características y beneficios), habilidades de ventas (proceso de ventas, comunicación y manejo de objetivos), atención al cliente, aspectos financieros y administrativos lo cual no está cubierto ni al 50% (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

4.5. Mercado de Shopping Mania

4.5.1. Condiciones del Mercado

Shopping Mania S.R.L suele utilizar los datos macro y microeconómicos de la región del INE, sin embargo, no es suficiente dado que este análisis se debe complementar de la demanda del mercado, estatus de las regulaciones gubernamentales, desarrollo de infraestructura y condiciones del mercado local como tendencias del crecimiento local del público objetivo. (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024).

4.5.2. Competencia

Shopping Mania tiene identificada a sus principales competidores y también ha definido cuál es la diferenciación sin embargo esto no ha sido suficiente porque se tiene los mecanismos de implementación en Shopping Mania (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024).

Tabla 9 *Empresas importadores y comercializadores de motos de origen chino o hindú con mayor presencia*

| Empresa | Motoland | Power Motorcycle | Hero | Montero | Motos Haojin |
|------------------------|----------|------------------|------|---------|--------------|
| Cantidad de Modelos | 2 | 7 | 5 | 5 | 3 |
| Financiamiento Directo | NO | SI | SI | NO | NO |

4.6. Medición

4.5.1. Retroalimentación de los clientes

Shopping Mania S.R.L no cuentan con monitoreo automatizado ni digital de la retroalimentación de sus clientes ni durante la venta de las motocicletas ni en la post venta,

teniendo así una falta de control dado que no lo pueden gestionar, (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

4.5.2. Estudios de mercado

Shopping Mania posee un estudio de mercado de hace 4 años, desfasado al ser una empresa de motocicletas personalizadas, es decir busca adaptarse a las necesidades del cliente, en los estudios de mercado se tiene que definir claramente los objetivos y con ello realizar el análisis del entorno del mercado (matriz PESTE), análisis interno (FODA), segmentación del mercado y análisis de la competencia. (J. Rau, comunicación personal. 13 mayo, 2024).

4.7. Resumen del Capítulo

Se resumen el capítulo 04, las causas principales a la problemática por la falta de posicionamiento en el mercado, se debe a las siguientes 5 causas: (a) bajo nivel de inversiones en el plan de marketing a través de alianzas con proveedores o competidores así como baja presencia en redes sociales (b) carencia de un plan estratégico, para definir correctamente los objetivos SMART en el corto plazo así como en el mediano y largo plazo, además de la hoja de ruta de como serian alcanzados (c) opciones limitadas de modelos en motocicletas (d) débil estudio de mercado para ajustar el producto a las necesidades (e) baja cobertura geográfica, debido a que Shopping Mania no está alcanzando a todos los potenciales clientes en ciertas áreas. Es importante señalar que el diagrama de Ishikawa se realizó considerando las causas principales que impactan en el problema de mayor relevancia para Shopping Mania S.R.L.

Capítulo V. Alternativas de Solución

Definir claramente las alternativas en un proceso de business consulting es importante porque facilita la toma de decisiones informadas, optimiza el uso de recursos, mejora la comunicación y reduce la incertidumbre. Además, permite a la empresa ser más flexible y adaptable, fomenta la innovación, y mejora tanto el proceso de implementación como la satisfacción del cliente. En el capítulo 5 se realizó la definición de las 3 alternativas de solución las cuales fueron descritas y debatidas con el gerente general de Shopping Mania, para finalmente realizar la ponderación entre el tiempo, impacto, valor agregado y eficacia, así definir cual alternativa de solución se debe priorizar.

5.1. Lista de soluciones

Después de haber realizado el análisis de causa raíz respecto al problema principal de Shopping Mania S.R.L., el cual se traduce en la falta de posicionamiento en el mercado, y utilizar las matrices FODA y PESTE se propone que la solución principal esté orientada a definir una nueva propuesta de valor, además de implementar un plan de marketing eficaz. Después de debatir entre la gerencia de la empresa y el grupo de consultores, respecto a las principales alternativas de solución para cada una de las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa, se elaboró la Tabla 9 que relaciona las causas con las soluciones propuestas.

5.1.1. Implementación de la propuesta de valor y plan estratégico de la empresa

La propuesta de valor, es una declaratoria precisa y exacta que debe estar orientada al público objetivo de la empresa donde se describe los principales beneficios de la empresa respecto de sus competidores, en ese sentido la propuesta de valor de Shopping Mania se debe centrar: a) beneficios generados respecto a sus competidores, b) innovación de productos con determinada frecuencia y c) productos, ¿cuáles son los productos para que un cliente los seleccione? Este último punto debe responder a las siguientes preguntas: (a) ¿Qué

ofrece la empresa que la hace única? y (b) ¿Por qué el cliente va a comprar la propuesta de la empresa y no la de la competencia? Respecto a Shopping Mania, de la reunión con el gerente general, se comentó que algunos de sus competidores tienen a los mismos proveedores de China por ello es preciso trabajar en el segundo punto planteado para la propuesta de valor, es decir en innovación del producto. (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024). A través de la propuesta de valor se deberá dar a conocer al cliente y mercado, la diferenciación y ventajas competitivas además de la orientación del desarrollo del producto.

Tabla 10 *Relación de las Causas de la Falta de Posicionamiento en el Mercado y las Alternativas de Solución*

| | Criterio | Causas | Solución propuesta |
|---|------------|--|--|
| 1 | Materiales | Limitados modelos de motocicletas | Implementación de la propuesta de valor y Plan estratégico de la empresa |
| 2 | Maquinaria | Débil plataforma de ventas | Plan de Marketing para alcanzar el posicionamiento planificado |
| 3 | Método | No hay un plan de marketing y promociones | Plan de Marketing para alcanzar el posicionamiento planificado |
| 4 | Materiales | Escasa innovación del producto | Implementación de la propuesta de valor y Plan estratégico de la empresa |
| 5 | Mercado | Falta de claridad respecto a la competencia y diferenciación | Investigación de mercado |
| 6 | Medición | Ausencia de un estudio de mercado | Investigación de mercado |

El plan estratégico de una empresa es un documento detallado que define la dirección y las acciones que una organización debe realizar para alcanzar sus objetivos SMART. Incluye la misión, visión, metas y tácticas de corto plazo necesarias para guiar el crecimiento y desarrollo de una empresa. Este plan estratégico debe proporcionar una hoja de ruta para alcanzar el éxito de la organización. De la reunión sostenida con el gerente general de Shopping Mania, indicó que su empresa no cuenta con un plan estratégico vigente a la fecha (J. Rau, comunicación personal. 08 junio, 2024). Con el plan estratégico se busca apoyar a la empresa en la dirección y la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo, asignación de recursos y prioridades, además alcanzar alta adaptación y flexibilidad a los cambios. Se propuso realizar una campaña profunda de difusión de la propuesta de valor de Shopping Mania, con la finalidad de captar la atención del público objetivo. Por otro lado, es importante considerar realizar el branding de la marca o algún relanzamiento de la marca.

5.1.2. Plan de Marketing para alcanzar el posicionamiento planificado

Shopping Mania requiere realizar un plan de marketing efectivo para que le permita alcanzar el posicionamiento deseado. Un plan de marketing considera varios aspectos, como, (a) Definición del posicionamiento (propuesta de valor, mensaje clave y la diferenciación), (b) análisis de mercado, (análisis de competencia y segmentación del mercado), (c) Desarrollo del plan de marketing (producto, precio, plaza, promoción y personas), (d) ejecución del plan y (e) monitoreo y evaluación. Este plan de marketing estará diseñado para alcanzar el posicionamiento deseado al enfatizar la propuesta de valor, utilizando una combinación de estrategias de producto, precio, distribución y promoción, alineadas con las necesidades y preferencias del mercado de Santa Cruz - Bolivia. El enfoque en la calidad, eficiencia y servicio al cliente será clave para diferenciarse y captar la lealtad del público objetivo. En ese sentido el plan de marketing debe destacar los puntos a favor de Shopping Mania, por ejemplo, empresa boliviana, producto de calidad, el plan de garantías y el diverso plan de financiamiento, además de permitir mapear los aspectos que se tienen que mejorar como el análisis de mercado y la definición del posicionamiento.

5.1.3. Investigación de mercado

Shopping Mania S.R.L. carece de una investigación del mercado robusta. Una adecuada investigación de mercado permite a las empresas identificar correctamente el perfil de su consumidor (demografía, psicográfica y comportamiento de compra), evaluar la demanda del mercado, analizar la competencia (identificación de competidores claves, análisis de propuesta de valor y análisis FODA), comprender las tendencias del mercado y evaluar la perspectiva de la marca, es decir considerar encuestas de imagen de marca y análisis de redes sociales. Esta investigación permitirá a Shopping Mania conocer exactamente su realidad y ubicación en el mercado y a partir de ello definir objetivos SMART con sus respectivas acciones consideradas en una hoja de ruta. De esta manera se

puede obtener información del cliente y conocer cómo se percibe la marca en el público objetivo.

5.2. Evaluación de la Alternativa de Solución

Se identificó el problema principal de Shopping Mania, el cual fue la falta de posicionamiento en el mercado. Con el fin de plantear alternativas de solución que le permitan crecer a la empresa, luego de haberse realizado el análisis de causa raíz a través del diagrama de Ishikawa (6M), se determinaron las alternativas de solución, siendo las siguientes: (a) Propuesta de valor orientada al público objetivo de la empresa conjuntamente con el plan estratégico, (b) Plan de Marketing para alcanzar el posicionamiento planificado y (c) investigación del mercado. Con la finalidad de tomar acción respecto a lo esperado por los dueños de Shopping Mania, se realiza una evaluación de los siguientes criterios con el gerente general de la empresa.

5.2.1. Tiempo

Este criterio de evaluación hace referencia al tiempo que tomaría implementar la alternativa de solución planteada, por ello se considera 3 rangos, corto plazo, mediano y largo plazo. Es importante considerar que a menor tiempo mayor es la calificación que se considerara.

Tabla 11 *Calificación del Tiempo para Evaluar las Alternativas de Solución*

| Calificación | Descripción |
|--------------|------------------------|
| 5 | Corto plazo: 3 meses |
| 3 | Mediano plazo: 6 meses |
| 1 | Largo plazo: 12 meses |

5.2.2. Impacto directo

Respecto al impacto directo este criterio hace referencia al impacto positivo que tienen las alternativas de solución a la falta de posicionamiento en el mercado, por lo que se considera que a mayor calificación mayor es el impacto sobre la alternativa propuesta.

Tabla 12 *Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Alternativas de Solución*

| Calificación | Descripción |
|--------------|---------------------------------------|
| 5 | Impacto en el posicionamiento |
| 3 | Impacto en el aumento de ventas |
| 1 | Impacto en el desarrollo de productos |

5.2.3. Valor agregado

Respecto al valor agregado este criterio hace referencia al valor agregado que tiene cada variable descrita respecto al problema principal de Shopping Mania, el cual es la falta de posicionamiento en el mercado, por ello se considera que el mayor valor agregado tiene mayor calificación.

Tabla 13 *Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Alternativas de Solución*

| Calificación | Descripción |
|--------------|--|
| 5 | Marca diferencia en el posicionamiento |
| 3 | Marca diferencia en el nivel ventas |
| 1 | Marca diferencia en el desarrollo o innovación de nuevos productos |

5.2.4. Eficacia

Respecto este criterio hace referencia a la eficacia que tiene cada variable hacia el problema principal de Shopping Mania, el cual es la falta de posicionamiento en el mercado, por ello se considera que la mayor eficacia tiene mayor calificación. Este criterio se centra en la eficiencia con la que se logran los objetivos, considerando la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

Tabla 14 *Calificación de la Eficacia para Evaluar las Alternativas de Solución*

| Calificación | Descripción |
|--------------|---------------------------|
| 5 | Alto nivel de eficacia |
| 3 | Mediano nivel de eficacia |
| 1 | Bajo nivel de eficacia |

Finalmente se realiza la evaluación de las alternativas de solución propuestas bajo los criterios predefinidos como tiempo, impacto directo, valor agregado y eficacia. Esta evaluación se realizó en conjunto con los representantes de Shopping Mania y el grupo de investigación. Luego de realizar la ponderación de cada variable en las soluciones propuestas

se definirá el orden en las que se implementará para alcanzar el posicionamiento planificado en el mercado del departamento de Santa Cruz – Bolivia.

Tabla 15 *Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Posicionamiento en el Mercado*

| Criterios | Ponderación | Implementación de la | Plan de Marketing para | |
|------------------------------|-------------|---|---|-----------------------------|
| | | propuesta de valor y Plan estratégico de la empresa | alcanzar el posicionamiento planificado | Investigación de mercado |
| Criterio: Tiempo | 30 | 3 | 3 | 3 |
| Criterio: Impacto directo | 20 | 5 | 5 | 5 |
| Criterio: Valor agregado | 25 | 5 | 5 | 3 |
| Criterio: Eficacia | 25 | 5 | 3 | 3 |
| TOTAL | 100 | 4.4 | 3.9 | 3.4 |

5.3. Solución propuesta

Finalmente, luego de realizar la evaluación de las alternativas de solución propuestas para el problema principal de Shopping Mania, falta de posicionamiento en el mercado, en la tabla 12 se muestra la ponderación de estas alternativas a través de los 4 criterios de evaluación (tiempo, impacto, valor agregado y eficacia). De los resultados de la matriz podemos decir que se tiene que priorizar la implementación de la propuesta de valor y el plan estratégico de Shopping Mania, debido a que la propuesta de valor ayudara a conocer el mercado, las necesidades de los clientes, e identificar claramente los beneficios claves del producto y las diferencias respecto a los competidores. Por su parte el desarrollo del plan estratégico tomará la propuesta de valor para establecer la misión y visión de la empresa, realizará los diversos análisis internos y externos considerando como la propuesta de valor se posiciona en el mercado, además de definir claramente los objetivos al mediano y largo plazo

de la empresa. La segunda solución propuesta, de mayor ponderación, es el plan de marketing para alcanzar el posicionamiento planificado.

De la reunión sostenida con el gerente general de Shopping Mania y el grupo de investigación se considera que, entre la primera y la segunda propuesta de solución, podría tener un impacto directo en las ventas anuales del +15% aproximadamente, por ello se realizó la siguiente simulación considerando las ventas proyectadas al 2023, tomadas del estado de resultados del 31 de diciembre del 2022 (ver apéndice A).

Tabla 16 *Ventas reales del 2023 y proyección al 2028*

| GESTION (Expresado en USD.) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | \$471,464 | \$495,037 | \$569,293 | \$654,687 | \$752,890 | \$865,824 |

Nota. Elaboración propia.

5.4. Resumen del Capitulo

En función a lo detallado en el presente capítulo y en relación con la información dentro de la Tabla Como se presentó en la Tabla 12, las tres alternativas de soluciones serían: (a) propuesta de valor y plan estratégico orientados al público objetivo, (b) plan de marketing para alcanzar el posicionamiento planificado y (c) una investigación del mercado con el objetivo de conocer mejor el mercado meta y sus principales características. La solución de principal ponderación es la propuesta de valor y plan estratégico orientados al público objetivo toda vez que se enfocará en resaltar los beneficios y la diferenciación de Matrix dentro de su competencia. Además, se buscará trazar la ruta para la empresa, en su busca del crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Finalmente se coincidió en una reunión con la gerencia general, que, de lograr implementar las dos soluciones de mayor ponderación, de acuerdo a la Tabla 12, se lograría un impacto positivo en el posicionamiento de la empresa y por ende en sus niveles de ventas.

Capítulo VI. Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito

Finalmente, luego realizar la identificación de las alternativas de solución para la empresa Shopping Mania S.R.L., se propone implementar la solución de una nueva propuesta de valor y plan estratégico orientado al público como la más relevante con el objetivo de atender el problema de la poca visibilidad y presencia de la marca traducida a falta de ausencia de un posicionamiento claro en el mercado. Por tal motivo se tuvo que desarrollar las siguientes fases en el plan de implementación de la solución: a) definición de actividades claves, b) diseño y estructuración del Balanced Scorecard con el propósito de medir el impacto de indicadores sobre los objetivos planteados, c) ejecución de la alternativa propuesta a través del Diagrama de Gantt, y d) identificación de factores claves para el éxito de la alternativa antes mencionada (considerando factores habilitadores y riesgos).

6.1. Fase 1: Actividades Claves

Con el propósito de llevar adelante la implementación de la solución, una nueva propuesta de valor y plan estratégico orientado al público objetivo se procede a identificar cuáles son las actividades claves que se deben seguir. Entre ellas tenemos a) fortalecimiento de la propuesta de valor, b) elaboración del nuevo plan estratégico y c) plan de promoción.

6.1.1. Fortalecimiento de la propuesta de valor

Dentro de esta actividad es importante que se considere entender como a través de la mezcla y las condiciones comerciales diferenciadoras de la empresa, logran otorgar un valor al cliente final. Por tal motivo, es valioso que se busque levantar información con sus potenciales y actuales clientes para conocer cuáles son sus preferencias, sus prioridades y su nivel de satisfacción ante la experiencia que brinda la empresa con sus productos y servicios. Además, la empresa deberá destacar aquellas condiciones o beneficios que la hacen diferenciarse de la competencia y a través de ellos construir una propuesta de valor clara, transparente y centrada en el cliente. En el caso de Shopping Manía, se ha podido identificar

que existen oportunidades por explorar nichos de mercado con nuevos modelos de productos, además del actual nicho de mercado que busca una motocicleta para trabajo o transporte. En este caso se hablaría de incluir en el catálogo de modelos, motocicletas más deportivas, sofisticadas como también motocicletas eléctricas e innovadoras. Se debe considerar que dentro de la propuesta de valor se destaca las facilidades de financiamiento, pero además se debe poner el foco en los resumidos requisitos que se deben presentar y el periodo de aprobación del financiamiento; veinticuatro (24) horas.

Por el lado de la experiencia cliente, existe potencial para trabajar con la fuerza comercial, de cobranza y de servicio post venta, con el propósito de mejorar el asesoramiento comercial, la experiencia en la prueba del producto, la entrega del mismo y el seguimiento en los mantenimientos para fidelizar al cliente. Como otro punto, se puede implementar opciones de personalización de las motocicletas, donde se puedan modificar accesorios y detalles estéticos de cada modelo a elección del cliente. Finalmente es importante que se busque fidelizar al cliente para que luego sea un promotor de la marca, por lo que se podría pensar en crear un club de fidelización dentro de la familia Matrix y obtener beneficios por estar al día en sus cuotas de pago, por referenciar a posibles interesados, por efectuar sus mantenimientos en el taller de la empresa y adquirir sus repuestos oficiales de la marca.

6.1.2. Elaboración del nuevo plan estratégico

Shopping Mania S.R.L. es una empresa pequeña y mantiene una administración tipo familiar. Si bien se ha logrado crecer con el tiempo y ganar una posición en el mercado, a la fecha se encuentra en una situación en donde no logra sus objetivos de ventas y de posicionamiento de la marca en el mercado. Eso se debe a que se siguen tomando decisiones sin seguir un plan estratégico correctamente elaborado, en donde se trace la ruta de Shopping Mania en los horizontes de mediano y largo plazo.

Para encarar este nuevo plan estratégico y buscar que el mismo sea un pilar para el crecimiento y éxito de la empresa, Es necesario establecer tres aspectos: a) identificar la dirección futura de la empresa, b) evaluar su situación actual y c) desarrollar una estrategia para alcanzar sus objetivos. Parte de la estrategia de la empresa se deberá enfocar en atender sus principales problemas y las necesidades de sus clientes, además de conocer la situación actual y la realidad dentro del mercado. Lograr ser más eficiente en su gestión, otorgar el mayor valor posible, cumplir con la misión y alcanzar la visión adoptada, deberán ser los principales objetivos de este plan, siempre centrado en el cliente.

6.1.4. Plan de promoción

Luego de toda la información revisada, las visitas y las reuniones in situ con el equipo gerencial de la empresa Shopping Mania S.R.L., se logró identificar que el manejo de las estrategias de marketing y promoción de las motocicletas no estaba siendo efectivo, ya que el impacto en las ventas no era lo esperado. Recientemente se ha incorporado a una encargada de marketing y a través de la misma se está trabajando en campañas comunicacionales y de promoción a través de las diferentes redes sociales, en especial Tik Tok, Instagram y Facebook. Con el plan de promoción, se debe buscar llegar al público objetivo y para ello es importante que la empresa considere el asesoramiento y consultoría de un experto en marketing digital. Esta puede ser una oportunidad también para considerar otros nichos de mercados y cambiar la visión que tiene el público sobre las motocicletas de origen chino como lo es la marca Matrix. La marca debe buscar ser una opción dentro de la mente del consumidor por su calidad, su innovación y facilidades de venta.

Es importante que se busque conectar con sus diferentes audiencias y trabajar a través de los diferentes medios, implementando contenido visual, de video y de audio, tanto en las redes sociales como en frecuencia radial. La gestión de estas actividades es para despertar en

los potenciales clientes la curiosidad, resaltar las variables diferenciadoras de la marca y que eso se convierta en un prospecto para el equipo comercial. Dentro del plan de promoción, también es ponderable que la empresa gestione el branding de la marca y la fortaleza, en activaciones comerciales tanto en la oficina de ventas, sorteos, premiaciones de otras instituciones como en canales externos y también en gestiones comerciales a nivel empresarial; visitas a través de convenios con otras empresas para beneficios de sus colaboradores.

6.2. Fase 2: Balanced Scorecard

A continuación, se presenta el Balanced Scorecard que fue construido con los siguientes componentes: a) objetivo, b) indicadores y c) metas. Esto permitirá a la empresa medir y monitorear el desempeño de su gestión y el impacto de las propuestas planteadas con relación a los objetivos establecidos. Para la elaboración del Balanced Scorecard se consideraron los siguientes cuatro enfoques: a) financiera, b) clientes, c) procesos internos y d) aprendizaje y crecimiento.

Tabla 16 *Balanced Scorecard*

| Perspectiva | Objetivo | Indicadores |
|---------------------------|---|--|
| Financiera | Incrementar el nivel de ventas en 15% anual | Volumen de ventas anual |
| | Lograr una participación de mercado del 4% | Unidades vendidas/Unidades totales en el mercado |
| | Alcanzar una rentabilidad del 10% anual | Utilidad Neta del periodo/Patrimonio |
| Clientes | Medir y monitorear el desempeño en experiencia cliente | % de clientes satisfechos |
| | Fidelidad en el servicio post venta | % de visitas al servicio post venta |
| | Incrementar los modelos de motocicletas propias y/o de terceros | Volumen de ventas por marca de motocicletas |
| Procesos Internos | Lograr un proceso de otorgación de crédito en 24 horas | Cantidad de horas para el análisis y aprobación de ventas al crédito |
| | Gestión y seguimiento de prospectos de ventas | Cantidad de unidades vendidas por mes |
| Aprendizaje y crecimiento | Capacitación y formación del personal | Numero de capacitaciones por año |

6.4. Factores Claves de Éxito

Dentro de este proceso de implementación de las propuestas mencionadas como las actividades claves, existen factores que pueden influir en el éxito o fracaso de estas. Se describen como habilitadores a aquellos factores que pueden aportar al éxito de la solución o soluciones. Por otro lado, se consideran riesgos a aquellos elementos que dificultan la implementación de la solución o soluciones. En ese sentido es que a continuación se identifican ambos grupos.

6.4.1. Habilitadores

Se consideran elementos habilitadores a aquellos que facilitan la ejecución y el éxito de las actividades claves propuestas. Para el caso de Shopping Manía S.R.L. estos elementos podrían ser los siguientes:

- La comunicación dentro de la empresa.
- El fortalecimiento del ambiente laboral para afrontar los cambios.
- La recopilación y administración de los datos proporcionados por los clientes.
- Asesoramiento externo para la gestión del equipo de ventas y las tácticas de marketing.
- Convenios con otras empresas para lograr mayor alcance y presencia.
- El liderazgo de la gerencia general para encaminar el cambio dentro de la organización.
- La formación y capacitación del personal para mejorar la productividad.
- La inversión en infraestructura y desarrollo digital, para la administración del negocio.

6.4.2. Riesgos

Los factores de riesgos son aquellos que dificultan la implementación de las actividades definidas para generar un cambio en la empresa. Por tal motivo, se consideran elementos de riesgos a los siguientes:

- La falta de un presupuesto de inversión para encarar las actividades claves.
- El distanciamiento o falta de compromiso por parte de los socios como así también del plantel gerencial.
- Inestabilidad social que dificulten el normal desenvolvimiento del mercado y afecten en el abastecimiento de producto (importación de motocicletas, repuestos y accesorios).
- Crisis económica con mayores costos de importación, escases de divisas, potencial devaluación oficial de la moneda y una inflación creciente, que significa un deterioro en los ingresos de las familias y reducción del consumo.

6.5. Resumen del Capítulo

Se identificó que la solución de implementar una propuesta de valor y plan estratégico orientados al público objetivo, para resolver el problema de falta de posicionamiento, se deberá realizar a través de tres actividades claves: a) Definición de la propuesta de valor, es decir la declaratoria orientada al público objetivo de la empresa, del porque Shopping Manía se diferencia de sus competidores b) elaboración del nuevo plan estratégico, es decir el trazado de la hoja de ruta del como alcanzar los objetivos de la empresa y c) plan de promoción. Estas actividades se deberán ejecutar en un periodo de tres meses y demandar una inversión de US\$. 20,000.00. La empresa deberá tomar atención a los riesgos identificados que podrían dificultar o demorar este proceso de implementación de las soluciones, como, por ejemplo: riesgos sociales y económicos.

Capítulo VII. Resultados Esperados

Respecto a los resultados esperados para la empresa Shopping Mania SRL, en el capítulo VI se plasmó el plan de implementación con el costo de inversión de capital de las alternativas de solución propuestas al dolor principal de la empresa, el cual es la falta de posicionamiento en el mercado a través de las ventas de motocicletas. Por ello se realizará los cálculos cuantitativos y la descripción cualitativa con el fin de mostrar su viabilidad financiera en el tiempo de las alternativas de solución.

Para realizar los cálculos cuantitativos se realizará el cálculo del Beta con apalancamiento, el costo promedio ponderado de capital, los flujos de caja libre y el cálculo de los principales indicadores financieros como el VAN, TIRM, payback el índice de rentabilidad. Además de la definición del objetivo de desarrollo sostenible.

7.1. Resultados Cualitativos Esperados

Post implementación de la propuesta de valor y el plan estratégico, se espera que la empresa tenga un robusto conocimiento del mercado, misión, visión, con SMART objetivos de corto, mediano y largo plazo claramente definidos, alcanzando los siguientes resultados cualitativos: (a) Mejora de la satisfacción del cliente, a través de encuestas locales o propias de la empresa, la cual debe ser bien comunicada, esto se debería traducir en una mayor satisfacción y lealtad, (b) Reputación y marca, medir el nivel de liderazgo que la marca tiene en el mercado, logrando así fortalecer la marca Matrix y mejorando la reputación, (c) Innovación y creatividad, es importante realizar como mínimo un lanzamiento por año de un nuevo modelo de motocicleta, esta hoja de ruta tiene que estar definida desde el plan estratégico, (d) Mejora del clima laboral, el plan estratégico con objetivos claros y alineados con los valores y misión de la empresa deben mejorar el clima laboral, por ello se debe medir el nivel de rotación de personal antes y post la implementación de programas de incentivos económicos, capacitaciones y reconocimientos, lo cual reduce el nivel de rotación de personal

y aumenta la retención del talento, (e) Alianzas y colaboración, Shopping Manía debe establecer alianzas con otras organizaciones lo que le debe permitir fortalecer su posicionamiento en el mercado y abrir nuevas oportunidades de negocio.

Además, como resultados cualitativos se tendrá un cambio del enfoque empresarial de Shopping orientado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Shopping Manía estará definida por la OID08, trabajo decente y crecimiento económico.

7.2. Resultados Cuantitativos Esperados

Respecto a los resultados cuantitativos esperados en Shopping Manía, post implementación de la propuesta de valor y el plan estratégico de la empresa, se estima incrementar las ventas en un 15% a partir del 2025 al 2028, para ello se realizó el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC), valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), índice de rentabilidad (IR) o la ratio beneficio costo (B/C):

En la Tabla 18, se muestra el cálculo del Beta con apalancamiento, es decir mide el nivel de riesgo que asume una empresa al incorporar apalancamiento financiero; para ello se considera (a) Beta Des apalancado de Industria EE. UU.: 1.24; (b) Ratio Deuda/Patrimonio: 31.02% y (c) Tasa Impositiva: 25%.

Tabla 18 *Cálculo del Beta con apalancamiento*

| Cálculo del Beta | |
|-------------------------------------|---------|
| Beta sin apalancamiento (Bv) | 124.00% |
| Impuesto (T) | 25.00% |
| Coefficiente de endeudamiento (D/E) | 31.02% |
| Beta con apalancamiento (BL) | 1.53 |

En la Tabla 19, se muestra el cálculo del costo promedio ponderado del capital, es decir costo de la deuda más el costo del patrimonio (WACC). Respecto a Shopping Mania no posee deuda financiera, es decir el riesgo está siendo asumido en su totalidad por los accionistas; para ello se utiliza el modelo de valorización de activos (CAPM) más el riesgo país: (a) Rf o KLR (tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EEUU): 4.37%; (b) Rm o Km:

15.20%; (c) Riesgo País de Bolivia: 8.17%, Beta fue calculado en base a información promedio de los últimos 5 meses de Betas by sector (US).

Tabla 19 *Cálculo del WACC*

| Cálculo del Costo del Patrimonio | Datos |
|---|---------|
| Rentabilidad Promedio Anual - U.S. 5 Year Treasury Note (KLR) | 4.37% |
| Rentabilidad Promedio Anual Índice S&Poor's 500 (KM) | 15.20% |
| Beta promedio últimos 5 meses | 1.53 |
| Riesgo País | 8.17% |
| $KS = CAPM + \text{Riesgo País}$ | |
| $CAPM = KLR + (KM - KLR) * \text{Beta}$ | |
| $CAPM = 4,37\% + (15,20\% - 4,37\%) * 1.5$ | 20.921% |
| KS | 29.091% |
| $WACC = Wd * [Kd (1 - t)] + Ws * Ks$ | |
| $WACC = 0,00 * [0,00\% * (1 - 0,295)] + 1 * (29.091\%)$ | 29.091% |

En la Tabla 20, se muestra el cálculo del valor actual neto (VAN), considerando los flujos de caja libre del 2024 al 2028, para el cierre del 2024 se realizó una estimación considerando un incremento de las ventas del 5% de acuerdo con el cierre del 2023, para las proyecciones del 2025 al 2028 se considera el incremento de las ventas en un 15 % de una manera sostenida post implementación de las alternativas de solución.

Tabla 20 *Flujos de Caja Libre del 2024 al 2028*

| Flujo de Caja Libre Proyectado | Años | 0 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| (+) Ingreso por Ventas | | \$ 495,037.33 | \$ 569,292.92 | \$ 654,686.86 | \$ 752,889.89 | \$ 865,823.38 | |
| (-) Costos por ventas | | \$ (379,093.63) | \$ (435,957.67) | \$ (501,351.32) | \$ (576,554.02) | \$ (663,037.12) | |
| Utilidad Bruta | | \$ 115,943.70 | \$ 133,335.25 | \$ 153,335.54 | \$ 176,335.87 | \$ 202,786.25 | |
| (-) Gastos de ventas | | \$ (793.28) | \$ (912.27) | \$ (1,049.11) | \$ (1,206.47) | \$ (1,387.44) | |
| (-) Gastos Administrativos | | \$ (77,779.78) | \$ (89,446.75) | \$ (102,863.76) | \$ (118,293.32) | \$ (136,037.32) | |
| (-) Depreciación y Amortización | | \$ (2,016.21) | \$ (2,318.64) | \$ (2,666.44) | \$ (3,066.40) | \$ (3,526.36) | |
| Utilidad Operativa | | \$ 35,354.43 | \$ 40,657.60 | \$ 46,756.24 | \$ 53,769.68 | \$ 61,835.13 | |
| (-) Impuesto a la Renta | | \$ (8,838.61) | \$ (10,164.40) | \$ (11,689.06) | \$ (13,442.42) | \$ (15,458.78) | |
| Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT | | \$ 26,515.83 | \$ 30,493.20 | \$ 35,067.18 | \$ 40,327.26 | \$ 46,376.35 | |
| (+) Depreciación | | \$ 2,016.21 | \$ 2,318.64 | \$ 2,666.44 | \$ 3,066.40 | \$ 3,526.36 | |
| (-) Cambios en capital de trabajo | \$ (20,000.00) | | | | | | |
| (+) Valore Residual | | | | | | | |
| Flujo de Caja Proyectado | | \$ (20,000.00) | \$ 28,532.04 | \$ 32,811.84 | \$ 37,733.62 | \$ 43,393.66 | \$ 49,902.71 |

Tabla 21 *Cálculo de Indicadores Financieros post implementación de alternativas de solución*

| Indicadores | |
|-------------|--------------|
| VAN | \$ 68,877.61 |
| TIR | 155% |
| IR | 3.44 |
| TIRM | 74% |

En la Tabla 21, se muestra el cálculo de los principales indicadores resultando el valor actual neto en US\$ 68,877 es decir un VAN mayor que cero, la tasa interna de retorno es del 155% en 5 años, el índice de rentabilidad es 3.44, y la tasa interna de retorno modificada es del 74% siendo mayor que el costo promedio ponderado de capital (29%), mostrando así su viabilidad de implementación en los 4 indicadores antes mencionados.

Tabla 22 *Análisis de Sensibilidad*

| Porcentaje de Aumento de Ventas 2025 - 2028 | | | | | | |
|---|------|----------------|----------------|----------------|----------------|------|
| | \$ | 68,877.61 | 15% | 10% | 0% | -11% |
| #Veces la Inversión (US\$ 20,000) | 0.50 | \$ 78,877.61 | \$ 72,311.16 | \$ 60,719.41 | \$ 50,000.00 | |
| | 1.11 | \$ 66,658.21 | \$ 60,091.76 | \$ 48,500.00 | \$ 37,780.60 | |
| | 2.22 | \$ 44,438.81 | \$ 37,872.35 | \$ 26,280.60 | \$ 15,561.19 | |
| | 4.44 | \$ - | \$ (6,566.45) | \$ (18,158.21) | \$ (28,877.61) | |
| | 5.00 | \$ (11,122.39) | \$ (17,688.84) | \$ (29,280.59) | \$ (40,000.00) | |

Shopping Mania no posee deuda financiera y no se ha considerado realizar algún préstamo para este proyecto, según lo conversado con el gerente general. En este análisis el riesgo será asumido en su totalidad por los accionistas y para ello se utiliza el modelo de valorización de activos (CAPM) más el riesgo país: (a) Rf o KLR (tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EEUU): 4.37%; (b) Rm o Km: 15.20%; (c) Riesgo País de Bolivia: 8.17%, Beta fue calculado en base a información promedio de los últimos 5 meses de Betas by sector (US). Con el método utilizado se demostró la viabilidad de implementación de la propuesta de valor y el plan estratégico a través de los cuatro indicadores antes mencionados; esta viabilidad se soporta con las tablas 22 y 23 donde se muestra el análisis de sensibilidad del VAN respecto

al porcentaje de aumento de ventas e inversión de capital a realizar. En todos los escenarios la TIR se muestra arriba del umbral calculado 29% (WACC).

Tabla 23 *Análisis de Escenarios*

| Variables | Actual | Optimista | Pesimista |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Valores de Entrada | | | |
| Inversión Inicial | \$ (20,000.00) | \$ (14,000.00) | \$ (60,000.00) |
| %Aumento de ventas 2024 -2028 | 15% | 18% | 3% |
| Valores de Salida | | | |
| VAN | \$ 68,877.61 | \$ 79,083.74 | \$ 13,992.35 |
| TIR | 74% | 89% | 35% |
| Beneficio/Costo | 3.44 | 5.65 | 0.23 |

7.3. Resumen del Capítulo

De las estimaciones cualitativas y cuantitativas, realizadas en el presente capítulo considerando la implementación de las alternativas de solución como son la propuesta de valor, la elaboración del plan estratégico y el plan de promoción, se proyecta un incremento sostenible de las ventas en un 15% del 2025 al 2028. Será necesario una inversión de US\$ 20,000 obteniendo un VAN de US\$ 68,000 y un retorno de la inversión menor a un año. La tasa interna de retorno modificada asciende al 74% y es mayor que el WACC (29%), calculado a través del modelo CAPM más riesgo país, dado que Shopping Mania asume el riesgo total de la inversión. En todos los escenarios se obtuvo una viabilidad económica de la propuesta. Este capítulo fue complementado por los resultados cualitativos expresados en la reputación de la marca, innovación y creatividad de productos y modelos, satisfacción al cliente, alianzas y colaboración para fortalecer la marca y mejor el posicionamiento en el mercado.

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo resume el business consulting para Shopping Manía, empresa que se dedica a importar motocicletas semi-armadas desde China con su marca propia Matrix. Luego las mismas son armadas y comercializadas en el mercado cruceño caracterizándose por su bajo costo y opciones de crédito directo, con presencia en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Además, en el siguiente capítulo se realizará la definición de las recomendaciones para Shopping Manía SRL a fin de reducir los riesgos durante la realización e implementación de las alternativas de solución planteadas en la consultoría empresarial completada.

8.1. Conclusiones

Se realizó un mapeo de la situación actual de la empresa, se realizó el análisis interno y externo de la empresa a través de diferentes herramientas y matrices como PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico), FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y AMOFHIT (Administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), así como también se definió el problema principal de la empresa, con la causa raíz para este problema, para luego plantear las alternativas de solución y proponer un plan de implementación de las mismas, para finalmente mostrar el impacto económico que tendría esta potencial implementación. Como resultados de la evaluación empresarial se obtuvieron los siguientes puntos:

- Con el business consulting se logró identificar como problema principal, de Shopping Manía, la falta de posicionamiento en el mercado además del análisis interno se determinaron las siguientes debilidades: la escasa cartera de proveedores, débil propuesta de marketing del producto, falta de innovación de los productos, estructura

del personal reducida y con multifunción, poca formación del personal operativo y comercial, falta de seguimiento comercial a los negocios potenciales, limitados canales de ventas locales y regionales, falta de gestión comercial con sector empresarial por convenios, falta de capacitación al personal, stock de repuestos reducido, rotación del personal de ventas, pocos modelos de motocicletas para la venta.

- Del análisis externo realizado destacan dos puntos: el primero muestra a Bolivia como un país de alto riesgo con una tasa del 13% aproximadamente según S&P, además de poseer la calificación Caa3 (grado especulativo, en riesgo sustancial) de acuerdo a la calificadora Moody's con una economía en déficit fiscal, es decir donde los ingresos resultan ser inferiores que los egresos en materia fiscal para el estado. De forma complementaria a este escenario de incertidumbre, se tiene una economía afectada por escases de divisas a consecuencia de una balanza comercial negativa y por otro lado se tiene arraigada una cultura de manifestaciones sociales, que generar irregularidad y riesgos para cualquier negocio o inversión. El segundo punto, que en este caso es uno positivo, es la amplitud del mercado de motocicletas en el país. Este viene registrando un crecimiento sustancial y constante, llegando a mantenerse como la primera categoría de vehículos comercializados en Bolivia en el último periodo 2020 – 2023.
- Se logró identificar como problema principal de la empresa Shopping Mania la poca visibilidad y presencia de la marca o también considerado como una falta de posicionamiento. Dentro de las causas se tiene un débil plan de marketing, falta de productividad de los empleados asociados a la motivación, escasa capacitación al personal de ventas y limitada variedad de modelos de motocicletas para la venta debido a un limitado número de proveedores, a partir del diagrama de Ishikawa 6M (materiales, maquinaria, método, mano de obra, mercado y medición).

- Se concluye que se priorizará la implementación de fortalecimiento de la propuesta de valor y la elaboración de la planificación estratégica de Shopping Manía debido a que con la nueva propuesta de valor se buscará conocer mejor el mercado, las necesidades de los clientes e identificar además de explotar con mayor precisión los beneficios claves del producto y las diferencias respecto a los competidores. Por su parte el desarrollo del plan estratégico tomará la propuesta de valor para establecer la misión y visión de la empresa, realizará los diversos análisis internos y externos considerando como la propuesta de valor se posiciona en el mercado, además de definir claramente como alcanzar los objetivos al mediano y largo plazo de la empresa. La segunda solución propuesta, de mayor ponderación, resulto ser el plan de promoción y marketing para alcanzar el posicionamiento planificado, siendo estas las dos alternativas de solución aprobadas por el gerente general de Shopping Mania.

8.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa definir la propuesta de valor clara para ser difundida e implementar el plan estratégico de la empresa de tal manera de tener una hoja de ruta detallada de las acciones a tomar para alcanzar los objetivos de los accionistas.
- Se recomienda a la empresa realizar un análisis de mercado, con dos objetivos, el primero consiste en segmentar el mercado según variables demográficas y el segundo consiste en las tendencias de consumo, es decir analizar la tendencias actuales y futuras del mercado boliviano.
- Se recomienda diversificar el portafolio de productos a través de nuevos modelos de acuerdo a las necesidades y presupuestos, esta diversificación debe ser acompañada de la innovación de los mismos. Dentro de este proceso, se recomienda considerar alianzas con otras marcas de motocicletas en el mercado boliviano, para comercializarlas en los puntos de venta de Shopping Mania.

- Se recomienda mejorar las estrategias de marketing, es decir mejorar su presencia digital en su portal web y cuentas de redes sociales pudiendo señalar a Facebook, a Instagram y TikTok, esto debe ir acompañado de promociones y descuentos con la difusión de sus planes de financiamiento, finalmente recomienda invertir en campañas publicitarias donde se resalte las ventajas competitivas de las motocicletas Matrix. Es importante considerar el contratar a un consultor especializado en redes y marketing digital.
- Se recomienda establecer alianzas, primero con empresas de reparto que necesiten motocicletas para sus operaciones, segundo convenios con instituciones financieras para ofrecer opciones de crédito a los clientes.
- Se recomienda a la empresa realizar un mapeo de los principales proveedores de motocicletas semi-armadas en el mundo, con la finalidad de tener opciones para reducir costos, innovar el producto y asegurar la calidad del mismo.
- Se recomienda a la empresa implementar un plan de responsabilidad social corporativa a través de la participación de programas sociales, con el objetivo de proyectar una imagen positiva de la empresa y reforzar la lealtad de los clientes.
- Se recomienda a la empresa realizar investigación periódica (cada tres años) del mercado teniendo por objeto mantener un análisis vigente de las oportunidades y amenazas en su rubro.
- Finalmente se recomienda a la empresa realizar análisis de competencia, a través de benchmarking, es decir analizar las estrategias de los competidores y adaptar las mejores prácticas a la realidad de Shopping Mania, y a través de la diferenciación, es decir identificar y comunicar claramente los elementos diferenciadores de la empresa frente a sus competidores.

Referencias

Agencia Boliviana de Información (2024). *Gobierno proyecta Bs 5.085 millones de inversión para el desarrollo energético en este 2024.*

<https://www.abi.bo/index.php/noticias/economia/49646-gobierno-proyecta-bs-5-085-millones-de-inversion-para-el-desarrollo-energetico-en-este-2024>

Aliaga, R. (2024, 12 de abril). El Gobierno anuncia que vehículos 'Flex Fuel' llegarán en 60 días y circularán con placa verde. *La Razón*. <https://www.la-razon.com/economia/2024/04/12/el-gobierno-anuncia-que-vehiculos-flex-fuel-llegaran-en-60-dias-y-circularan-con-placa-verde/>

Banco Mundial (2024). *Bolivia: Panorama general.*

<https://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview>

BBVA Research. (2024). ¿Qué es la ecología? La ciencia que entiende el planeta.

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-ecologia-la-ciencia-que-entiende-el-planeta/>

Bolivia: Parque automotor de Bolivia crece en 5,3% en 2023 y llega a 2.470.622 vehículos.

(2024). <https://www.lostiempos.com/actualidad/pais/20240406/parque-automotor-bolivia-crece-53-2023-llega-2470622-vehiculos>

Bolivia: Motocicletas lideran parque automotor boliviano con 800.890 unidades. (2024)

<https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/motocicletas-lideran-parque-automotor-boliviano-con-800890-unidades>

Cahuasa, P. (2023, 09 de octubre). Las Nuevas Tecnologías Están Cambiando Hábitos De

Compra De Los Bolivianos. *Unifranz*. <https://unifranz.edu.bo/blog/las-nuevas-tecnologias-estan-cambiando-habitos-de-compra-de-los-bolivianos/>

Camilo, C. (2023, 27 de febrero). [https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-estrategias-ventas-](https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-estrategias-ventas-exitosas)

[exitosas](https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-estrategias-ventas-exitosas)

D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., rev.). Pearson.

Deheza, P. (2024, 2 de febrero). Bolivia incorporará 500 MW de renovables en 2024. *La Razón*. <https://www.la-razon.com/energias-negocios/2024/02/02/bolivia-incorporara-500-mw-de-renovables-en-2024/>

Ellis, E. (2023, 25 de noviembre). La caída de Bolivia en un profundo caos y sus implicaciones para la región. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/america-latina/2023/11/25/la-caida-de-bolivia-en-un-profundo-caos-y-sus-implicaciones-para-la-region/>

GestioPolis.com Experto. (2020, marzo 16). La Gestión Comercial. Qué es. Funciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-gestion-comercial/>

Gobierno se reafirma en su proyección, dice que la economía crecerá en 3.71%. (2024, 11 de abril). *Opinión*. <https://www.opinion.com.bo/articulo/pais/gobierno-reafirma-proyeccion-dice-que-economia-crecera-371/20240411204502942513.html>

Instituto Nacional de Estadística - INE (2024). *Bolivia: Producto Interno Bruto A Precios Constantes Según Actividad Económica, 1988 – 2023*. <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/pib-y-cuentas-nacionales/producto-interno-bruto-anual/producto-interno-bruto-anual-intro/#1604585903838-66dc821e-f33a>

Instituto Nacional de Estadística - INE (2024). *Bolivia: Salario Mínimo Nacional, Según Periodo, 1991 - 2024*. <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/salario-minimo-nacional-introduccion/>

Instituto Nacional de Estadística - INE (2024). *Bolivia Urbana: Tasa de Desocupación 2015 – 2023*. <https://www.ine.gob.bo/index.php/desocupacion/>

Instituto Nacional de Estadística - INE (2024). *Bolivia: Parque Automotor Por Tipo De Servicio Y Clase De Vehículo, 2003 – 2023.*

<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/transportes/parque-automotor-cuadros-estadisticos/>

La importancia de posicionar la marca de una empresa y las claves para lograrlo. (2024, 22 de mayo). *PuroMarketing*. <https://www.puromarketing.com/146/212030/importancia-posicionar-marca-empresa-claves-para-lograrlo>

Martins, J. (2024, 1 de febrero). Qué son los objetivos SMART con ejemplos y plantilla. <https://asana.com/es/resources/smart-goals>

Ministerio de Medio Ambiente y Agua (2024). *Ministerio De Medio Ambiente Plantea Cinco Ejes De Trabajo Para Combatir La Crisis Climática En Bolivia.*
<https://www.mmaya.gob.bo/2024/05/01/ministerio-de-medio-ambiente-plantea-cinco-ejes-de-trabajo-para-combatir-la-crisis-climatica-en-bolivia/>

Muñoz, J. (2016, 2 de septiembre). Análisis de la Situación Actual: ¿Qué herramientas utilizar? <https://juanmunozdotorg.wordpress.com/2016/09/02/analisis-de-la-situacion/comment-page-7/>

Paz, C. (2024a, 27 de abril). Moody's rebaja calificación crediticia de Bolivia por caída persistente de reservas y alto riesgo político. *El Deber*.
https://eldeber.com.bo/amp/dinero/moodys-rebaja-calificacion-credicia-de-bolivia-por-caida-persistente-de-reservas-y-alto-riesgo-pol_364423

Paz, C. (2024b, 01 de mayo). Bolivia con el 85% es el país con mayor trabajo informal en el mundo, según la OIT. *El Deber*. https://eldeber.com.bo/dinero/bolivia-con-el-85-es-el-pais-con-mayor-trabajo-informal-en-el-mundo-segun-la-oit_364858

Pursell, S. (2024, 28 de marzo). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

¿Qué es CRM? *Microsoft*. <https://dynamics.microsoft.com/es-es/crm/what-is-crm/>

Qué es la productividad, definición, tipos, herramientas. *Estrategias de Inversión*.

<https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/economia/que-es-la-productividad-definicion-tipos-herramientas-t-1670>

Tecnología en motos: seguridad, conducción y conectividad a futuro. (2024, 04 de abril). *El*

Espectador. <https://www.elespectador.com/autos/tecnologia-en-motos-sistemas-de-seguridad-y-conectividad-a-futuro/>



Apéndice A: Primeras Entrevistas Aplicadas

A1: Entrevista 1 Aplicada al Gerente General de Shopping Mania S.R.L.

SEÑOR GERENTE:

El instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó con el objetivo de recabar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la Shopping Mania, dedicada a la comercialización de motocicletas en la ciudad de Santa Cruz, Bolivia. Su opinión será exclusivamente de carácter confidencial y su uso será estrictamente académico. La información recolectada será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa; por dicha razón, se le agradece completa sinceridad en las respuestas proporcionadas.

Se le agradece toda su colaboración.

José Torrejón / Matheos Rau,

A1.1 Guía de Entrevista al Gerente General de Shopping Mania

Empresa: Shopping Mania

Cargo: Gerente General

Nombre: Juan Carlos Rau Flores

Fecha: 13 de mayo de 2024

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Juan Carlos Rau Flores. Somos José Torrejón y Matheos Rau, hoy nos encontramos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa que usted dirige. Como desarrolladores de este Business Consulting tenemos conocimiento que la empresa Shopping Manía tiene su propia marca de motocicletas llamada Matrix, se

dedica a importar motocicletas semi-armadas desde China, armarlas y comercializarlas en el mercado cruceño caracterizándose por su bajo costo y crédito directo a la comercialización de motocicletas. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que nos responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (50 minutos):

1. ¿Cómo se percibe la empresa en el mercado?

La empresa se percibe como una empresa nueva, posicionando su marca, con precio competitivo y factor de diferencia la accesibilidad al crédito directo. Con poca cobertura y presencia en el mercado dado que solo contamos con una casa matriz.

2. ¿Cuál es el principal objetivo que tiene la organización en estos momentos? y

¿Cuáles son las principales barreras o limitaciones para lograr dicho objetivo?

Aumentar la participación de mercado, que estima que se tiene un 2% y se busca llegar a un 4%. La empresa debe invertir más en marketing y publicidad, apertura de sucursales (mínimo 2) y aumentar su fuerza de venta con capacitación.

3. ¿Cuáles serían los objetivos secundarios? Nombre 3.

Alcanzar una venta mensual de 50 unidades por mes.

Lograr que el ROE pase del 5% al 10%.

Agilizar la respuesta al cliente, con la aprobación de financiamiento. Calidad del servicio.

4. ¿Cuáles son los principales problemas o debilidades de la empresa?

- Poca visibilidad y presencia de la marca en canales de ventas
- Falta de productividad en el equipo comercial
- Falta de capacitación al personal

- Variedad limitada de modelos de motocicletas para la venta, y este último punto es donde nuestros principales competidores han tomado ventaja.

5. ¿Cuál es el factor más importante para alcanzar el éxito de la empresa?

Capacitar los recursos humanos / Innovaciones tecnológicas / potenciar las redes sociales

6. ¿Cuántos colaboradores posee la empresa?

8 colaboradores

7. ¿Cuáles es la misión y visión de la empresa?

Misión, “Somos una empresa confiable que se enfoca en brindar un servicio fácil, ágil y directo para obtener una motocicleta de buena calidad y al mejor costo”; visión, “Ser líder en la oferta de soluciones innovadoras para acceder a una motocicleta”

8. ¿Cómo se creó la empresa?

Como representante legal y dueño de Shopping Manía identifiqué la oportunidad de crecimiento del mercado automotriz (motocicletas) en Santa Cruz, Bolivia, por ello en enero del año 2017, tomé la decisión de importar productos desde China, implementando la línea de negocios de motocicletas, y así crear marca de motocicletas Matrix.

9. ¿Cómo interactúan las diferentes áreas en su organización? ¿Cree que la empresa y sus colaboradores son eficientes y tienen sus funciones claras?

Tienen manuales de funciones, pero estamos trabajando para mejorar la productividad. Las tareas están distribuidas, pero aún se pueden mejorar un poco más.

10. ¿Existe un área o áreas en las que le gustaría gestionar un cambio? ¿Cuál y por qué?

Quisiéramos reforzar cobranzas, por la coyuntura que exige un mayor seguimiento.

Además quisiéramos reforzar las ventas a través de promotores, se está mejorando en el área de almacén y archivo.

11. ¿Cuenta la empresa con personal calificado?

Es una de las debilidades de la empresa, en el caso del personal operativo.

12. ¿Cuenta la empresa con un buen ambiente laboral y equipo motivado?

En el ambiente laboral sí, pero en motivación se deben generar mayores actividades internas y quizás un nuevo esquema de incentivos a todo el equipo, de remuneraciones, premios y estudios.

13. ¿Cuál es la situación financiera de la empresa actualmente? ¿Podría comentar cómo era la situación financiera de la empresa antes de la pandemia? (En cuanto a ventas, rentabilidad, cobranza, entre otros puntos).

Muy buena porque goza de liquidez, bajo endeudamiento, con una mora del 9%, un ROE del 5% y todas las obligaciones laborales y tributarias al día. Además, cuenta con capital para seguir creciendo.

14. ¿Cuáles cree que son las principales diferencias de la competencia frente a Matrix?

Cobertura y red de sucursales, marcas reconocidas, servicio técnico, venta a escala, variedad de modelos.

15. ¿Cuál es el nicho de mercado identificado para su mezcla comercial?

Personas de sexo masculino, de entre 21 a 30 años, dependientes e independientes, con ingresos entre 2,500 y 3,500 Bs.

16. ¿Cuáles son las oportunidades para Matrix en la actualidad?

Ampliar sus opciones de productos para la venta, considerando alianzas con otras empresas comercializadoras de motocicletas, para venderlas como un canal pero ofreciendo crédito directo.

17. ¿Se ha considerado recurrir a fuentes externas de financiamiento, como entidades bancarias, para incrementar el capital de trabajo de la empresa?

No ha sido necesario hasta el momento. En el mediano plazo talvez.

18. ¿Qué estrategias se están analizando para este 2024 en la empresa?

- Abrir 1 sucursal en provincia
- Incorporar nuevas marcas y modelos de motos
- Apertura de nuevos canales externos en provincias

19. ¿Cómo visualiza a la empresa en los próximos 3 años? ¿Cuáles son las acciones que se están desarrollando para llegar a dicha visión?

Nos vemos como una marca reconocida en el mercado, con mayor presencia en la metrópolis de Santa Cruz. Así mismo nos vemos atendiendo nuevos canales de ventas en diferentes departamentos del país (Beni y Tarija).

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, queremos agradecer por su tiempo. Todas sus respuestas, opiniones y sugerencias servirán para empezar a elaborar Trabajo de Grado a través de un Business Consulting para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

A2: Entrevista 2 Aplicada al Gerente General de Shopping Mania S.R.L.

SEÑOR GERENTE:

El instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó con el objetivo de recabar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la Shopping Mania, dedicada a la comercialización de motocicletas en la ciudad de Santa Cruz, Bolivia. Su opinión será exclusivamente de carácter confidencial y su uso será estrictamente académico. La información recolectada será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa; por dicha razón, se le agradece completa sinceridad en las respuestas proporcionadas.

Se le agradece toda su colaboración.

José Torrejón / Matheos Rau,

A2.2 Guía de Entrevista al Gerente General de Shopping Mania

Empresa: Shopping Mania

Cargo: Gerente General

Nombre: Juan Carlos Rau Flores

Fecha: 08 de junio de 2024

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Juan Carlos Rau Flores. Somos José Torrejón y Matheos Rau, hoy nos encontramos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa que usted dirige. Como desarrolladores de este Business Consulting tenemos conocimiento que la empresa Shopping Manía tiene su propia marca de motocicletas llamada Matrix, se dedica a importar motocicletas semi-armadas desde China, armarlas y comercializarlas en el

mercado cruceño caracterizándose por su bajo costo y crédito directo a la comercialización de motocicletas. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que nos responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (45 minutos):

1. ¿Shopping Mania, posee un plan estratégico?

Hasta el momento no se posee porque no se había identificado esta necesidad.

2. ¿Cómo Shopping Mania afronta el desarrollo tecnológico e innovación de sus productos?

Se solicita a sus proveedores que en cada nuevo producto que se fabrique, se contemplen innovaciones tecnológicas pero de bajo costo. No se ha pensado por el momento en importar motocicletas más sofisticadas o eléctricas, sin embargo no se descarta la posibilidad siempre que se identifique un mercado potencial.

3. ¿Cuáles son las medidas que tiene Shopping Mania para el aseguramiento y control de la calidad de los productos?

Tenemos buenos mecánicos que se encargan del armado de las motos una vez las mismas llegan a la empresa. Además con el tiempo que ya venimos comercializando las motocicletas, desde 2016, hemos podido comprobar la calidad de nuestros productos y el bajo porcentaje de fallas que los mismos pueden tener. De igual forma en nuestro servicio post venta, nos encargamos de realizar mantenimientos preventivos y correctivos para todos nuestros clientes, considerando que todas nuestras motocicletas tienen una garantía de 12 meses.

4. ¿Cuentan con herramientas CRM (Customer Relationship Management)?

Por el momento no hemos introducido ese tipo de herramientas en la administración del negocio. El seguimiento de la agenda comercial se hace de manera manual y con

reuniones periódicas cada semana. Si lo tenemos como punto importante el modernizar nuestro sistema operativo y contable, por uno que nos permita trabajar con mejores indicadores que enriquezcan la gestión operativa y comercial de la empresa.

5. ¿Conoce cuáles son sus principales competidores, y cuales sus fortalezas y debilidades respecto a ellos en diferentes aspectos?

Se tiene dentro de los principales competidores a las marcas Boxer, Hero, Haojin, Power, Montero y Serna, donde las marcas Boxer y Hero son de origen hindú. El resto de las marcas son de origen chino. Nuestra principal fortaleza son las facilidades de financiamiento que ofrecemos y entre las debilidades tenemos identificadas la poca variedad de modelos de motocicletas, la falta de posicionamiento y los costos de importación que nos afectan directamente al margen.

6. ¿Considera usted que redefinir una propuesta de valor e implementar un plan estratégico permitirá a la empresa alcanzar su principal objetivo económico de crecimiento en ventas y rentabilidad?

Efectivamente es importante rediseñar la estrategia de la empresa y fortalecer la propuesta de valor, para que la misma tenga un mejor impacto y diferenciación en el mercado para mejorar la presencia y posicionamiento de la marca. Por otro lado es de gran valor establecer nuevos objetivos de corto y mediano plazo, considerando las nuevas tendencias del mercado y la situación actual del país.

7. ¿Cuenta la empresa con programas de incentivos al equipo comercial?

Se cuenta con un esquema de incentivos sobre una meta mensual de unidades vendidas. Sin embargo, el mismo es muy general y podría rediseñarse para motivar más al equipo comercial.

8. En esta coyuntura actual del país, ¿cuáles han sido los impactos que la empresa ha sufrido?

Dificultad por obtener divisas para gestionar las importaciones a tiempo y por este mismo motivo, el encarecimiento de los costos de importación. Esto ha generado de alguna manera desabastecimiento de algunos modelos dentro del portafolio de motos que maneja la empresa.

9. ¿Ha considerado contratar una consultoría o especialista en redes para impulsar un plan de promoción?

Por el momento tenemos una nueva encargada de marketing. Hemos estado generando contenido nuevo en redes principalmente Tik Tok. No obstante, creemos que contratar servicios temporales por algún especialista, nos ayudaría a hacer más precisas nuestras promociones y publicidad.

10. ¿Qué puede comentar sobre la posibilidad de entablar alianzas con empresas privadas con la finalidad de lograr mayor volumen de ventas con un segmento de clientes más formales?

Ese es un canal de ventas que tenemos subexplorado y donde creemos que hay mucho potencial, por el hecho de ser clientes con fuentes laborales seguras y formales, lo que da un mejor perfil para otorgar un financiamiento en la compra de su motocicleta. En este caso hemos pensado en establecer requisitos y beneficios especiales para este nicho de mercado. En nuestros planes está contratar un gestor comercial terciarizado que nos ayude a ingresar en este segmento.

11. ¿Se ha considera participar en promociones o sorteos de empresas en las cuales el premio pueda ser una motocicleta y esto permita una mayor visibilidad de la marca?

No está dentro de nuestras estrategias y por ahora preferimos enfocarnos en otras acciones para diferenciarnos y sentar presencia en los consumidores. En un futuro y dependiendo del evento, es posible participar si creemos que el público objetivo y el beneficio esperado para la empresa se alinee con los objetivos trazados.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, queremos agradecer por su tiempo. Todas sus respuestas, opiniones y sugerencias servirán para empezar a elaborar Trabajo de Grado a través de un Business Consulting para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

